

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL MOTIVACIONAL PARA EL
PERSONAL DE LAS ÁREAS BANCA PERSONAS Y BANCA
EMPRESAS DEL BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS
OFICINA 620 CHICLAYO-2015**

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

AUTORES

**Angel Zelene Benavides Zamora
Karina My Ling Chung Ramos**

Chiclayo, 04 de octubre de 2017

**PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL MOTIVACIONAL PARA EL
PERSONAL DE LAS ÁREAS BANCA PERSONAS Y BANCA
EMPRESAS DEL BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS
OFICINA 620 CHICLAYO-2015**

POR:

**Angel Zelene Benavides Zamora
Karina My Ling Chung Ramos**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova
Presidente de Jurado

Mgtr. César Luis Olivos Villasís
Secretario de Jurado

Mgtr. Luis Angulo Bustios
Vocal/asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA

A nuestra Familia por su apoyo incondicional y constante durante el desarrollo de la presente investigación.

A nuestro Asesor Luis Angulo, por la orientación ofrecida para el término de esta presentación.

Angel / Karina

AGRADECIMIENTO

A nuestro Asesor de Tesis Luis Angulo, por sus apreciados y relevantes aportes, críticas, comentarios, sugerencias y el compartimiento de su tiempo de forma generosa que hizo posible la presentación de esta investigación.

Angel / Karina

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo determinar del nivel motivacional del personal de las áreas comerciales del Banco Interamericano de Finanzas oficina 620 Chiclayo – 2015 basado en el análisis de los factores higiénicos y los factores motivacionales de la Teoría expuesta por Frederick Herzberg y en función a estos resultados, formular una propuesta de mejora de su nivel motivacional.

El tipo de estudio de la investigación fue mixto (cualitativo y cuantitativo), porque se utilizó entrevistas exploratorias y luego se ejecutó una encuesta.

Dentro de esta misma línea de acción, la encuesta aplicada se elaboró en base a la teoría de Frederick Herzberg, desarrollada en el trabajo “La motivación laboral: una propuesta de mejora” realizado por Cristina Fresno Lázaro. En este instrumento de medición se utilizó una escala de Likert, teniendo como población a la totalidad de los 21 colaboradores.

En la investigación se puede concluir que el personal de las áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas, en cuanto a motivación, la mayoría de trabajadores se siente motivados intrínsecamente y en un porcentaje menor prevalece la motivación extrínseca.

La variable de motivación según Herzberg se encuentra en un nivel Alto para el 61%; por lo que se podría decir que, si motivan a sus colaboradores, pero no a todos de la misma manera; así mismo se caracteriza por tener los factores motivacionales como la dimensión que exponen los más altos niveles; al respecto la dimensión factores de higiene muestran un nivel medio.

Palabras claves: Colaboradores, banca personas, banca empresas, factores motivacionales y Motivación.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the motivational level of the personnel of the commercial areas of the Inter-American Finance Bank, office 620 Chiclayo - 2015 based on the analysis of the hygienic factors and the motivational factors of the Theory exposed by Frederick Herzberg and based on these results, formulate a proposal to improve their motivational level.

The type of study of the research was mixed (qualitative and quantitative), because exploratory interviews were used and then a survey.

Inside the same line of action, the applied survey was elaborated on the basis of Frederick Herzberg's theory, developed in the work " The labor motivation: an offer of improvement " realized by Cristina Fresno Lázaro. In this instrument of measurement Likert's scale was in use, having as population to the totality of 21 collaborators.

In the investigation it can be concluded that the personnel of the areas of banking people and banking companies of the Inter-American Finance Bank, regarding motivation, the majority of workers feel intrinsically motivated and in a lower percentage the motivation prevails extrinsic

The motivation variable according to Herzberg is at a High level for 61%; so it could be said that, if they motivate their collaborators, but not all in the same way; It is also characterized by having motivational factors as the dimension that expose the highest levels; In this respect, the hygiene factors dimension shows a medium level.

Keywords: Collaborators, banking people, banking companies, motivational factors and motivation.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN.....	13
II. MARCO TEÓRICO	16
2.1. Antecedentes.....	16
2.2. Base teóricas.....	20
2.3. Definición de términos básicos	32
III. METODOLOGÍA.....	33
3.1. Diseño de investigación	33
3.2. Área y línea de investigación	33
3.3. Población y muestra	33
3.4. Operacionalización de variables	34
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
3.5.1. Técnicas de recolección de datos.....	36
3.6. Procesamiento y análisis de datos.....	36
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
4.1. Resultados	37
4.1.1. Banca personas.....	37
4.1.2. Banca empresas.....	64
4.1.3. Factores motivacionales.....	81
4.2. Discusión	91
V. PROPUESTA	101
5.1. Objetivos	101
5.2. Alcance.....	101
5.3. Estrategia de capacitación.....	101
5.4. Determinación de grupos ocupacionales y/o estamentos a capacitar	102

5.5.	Presupuesto.....	102
5.6.	Implementación	102
5.7.	Plan de capacitación.....	102
5.7.1.	Justificación.....	102
5.7.2.	Etapas.....	104
5.7.3.	Objetivos buscados	104
5.7.4.	Fundamentación	105
5.7.5.	Contenido.....	107
5.7.6.	Cronograma de actividades	111
5.7.7.	Actividades	112
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
6.1.	Conclusiones.....	113
6.2.	Recomendaciones.....	114
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
VIII.	ANEXOS	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Teoría de la motivación e higiene de Herzberg	28
Tabla 2	Estrategias para el enriquecimiento del trabajo	31
Tabla 3	Operacionalización de variables	34
Tabla 4	Cronograma de actividades	111
Tabla 5	Su remuneración va de acuerdo al trabajo que realiza	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores que afectan las actitudes en el trabajo.....	29
Figura 2. Su remuneración va de acuerdo al trabajo que realiza	37
Figura 3. Se siente satisfecho con los premios y/o incentivos que recibe	38
Figura 4. El lugar donde labora le brinda seguridad.....	39
Figura 5. Las condiciones de limpieza, salud e higiene en su trabajo son favorables.....	40
Figura 6. La iluminación y temperatura del lugar de trabajo es adecuado	41
Figura 7. El área donde labora cuenta con buzón de quejas y sugerencias.....	42
Figura 8. El banco cumple con las leyes laborales.....	43
Figura 9. Estás de acuerdo con las normas y políticas que se aplican en el banco.....	44
Figura 10. Estás de acuerdo con tu horario laboral.....	45
Figura 11. Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son buenas	46
Figura 12. El trato que recibe de su jefe es agradable.....	47
Figura 13. Su jefe tiene formación técnica, profesional necesaria para realizar su trabajo.	48
Figura 14. El banco en su área lo tratan con igualdad y justicia	49
Figura 15. Su jefe reconoce y comunica cuando realiza bien su trabajo.....	50
Figura 16. Su jefe se preocupa por la calidad de su trabajo	51
Figura 17. Recibe el apoyo de su jefe inmediato en el desarrollo de su labor	52
Figura 18. Está de acuerdo en la forma en que su jefe inmediato planifica, organiza, dirige y controla su trabajo.....	53
Figura 19. Tengo la posibilidad de que me dejen hacer las cosas en las que más destaco y que me gustan dentro del trabajo	54
Figura 20. Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad	55
Figura 21. En el banco existen oportunidades de promociones y ascensos	56
Figura 22. Me brindan la formación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.....	57
Figura 23. Mi trabajo es importante para el banco	58
Figura 24. Participo en la toma de decisiones dentro de mi área.....	59
Figura 25. Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio	60

Figura 26. Las tareas asignadas a mí puesto de trabajo están de acuerdo a mis capacidades e inclusive personalidad.....	61
Figura 27. Me satisfacen las tareas y actividades asignadas a mí puesto de trabajo.....	62
Figura 28. Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes	63
Figura 29. Su remuneración va de acuerdo al trabajo que realiza	64
Figura 30. Se siente satisfecho con los premios y/o incentivos que recibe	65
Figura 31. El lugar donde labora le brinda seguridad.....	66
Figura 32. Las condiciones de limpieza, salud e higiene en su trabajo son favorables.....	67
Figura 33. La iluminación y temperatura del lugar de trabajo es adecuado	68
Figura 34. El área donde labora cuenta con buzón de quejas y sugerencias.....	69
Figura 35. El banco cumple con las leyes laborales.....	70
Figura 36. Estás de acuerdo con las normas y políticas que se aplican en el banco.....	71
Figura 37. Estás de acuerdo con tu horario laboral.....	72
Figura 38. Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son buenas	73
Figura 39. El trato que recibe de su jefe es agradable.....	74
Figura 40. Su jefe tiene formación técnica, profesional necesaria para realizar su trabajo.....	75
Figura 41. El banco en su área lo tratan con igualdad y justicia	76
Figura 42. Su jefe reconoce y comunica cuando realiza bien su trabajo.....	77
Figura 43. Su jefe se preocupa por la calidad de su trabajo	78
Figura 44. Recibe siempre el apoyo de su jefe inmediato en el desarrollo de su labor	79
Figura 45. Está de acuerdo en la forma en que su jefe inmediato planifica, organiza, dirige y controla su trabajo.....	80
Figura 46. Tengo la posibilidad de que me dejen hacer las cosas en las que más destaco y que me gustan dentro del trabajo	81
Figura 47. Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad	82
Figura 48. En el banco existen oportunidades de promociones y ascensos	83
Figura 49. Me entregan la formación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.....	84
Figura 50. Mi trabajo es importante para el banco	85

Figura 51. Participo en la toma de decisiones dentro de mi área	86
Figura 52. Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio	87
Figura 53. Las tareas asignadas a mi puesto de trabajo están de acuerdo a mis capacidades e inclusive personalidad.....	88
Figura 54. Me satisfacen las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.....	89
Figura 55. Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes	90
Figura 56. Relación entre factores motivadores e higiénicos Trabajadores áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas	92
Figura 57. Nivel óptimo de desarrollo de funciones- Trabajadores áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas	93
Figura 58. Entorno laboral- Trabajadores áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas	94
Figura 59. Factores Sociales - Trabajadores áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas	96
Figura 60. Tareas Estimulantes - Trabajadores áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas	98
Figura 61. Tareas Estimulantes - Trabajadores áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas	99
Figura 62. Logros - Trabajadores áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas	100

I. INTRODUCCIÓN

A inicios del siglo XX hasta la actualidad se ha producido un crecimiento muy rápido del sector financiero en el país. Las diversas instituciones bancarias que existen hoy en día tienen un papel fundamental en el desempeño de la economía, puesto que brindan el financiamiento necesario para el inicio de proyectos de inversión, principalmente a las pequeñas y micro empresas teniendo en cuenta que el mercado laboral en el Perú se concentra más de la cuarta parte de la población en las MYPES y estas aportan un crecimiento del producto bruto interno (PBI) y el aumento de empleo en el país (Instituto de estudios sindicales, 2012).

Las entidades financieras altamente competitivas no solo se basan en buscar una mejor rentabilidad y utilidad, sino en formar personas con una permanente actitud positiva hacia su trabajo, que cuenten con las habilidades necesarias para conseguir los logros en sus funciones laborales. Para lograr esta formación, es vital la presencia de motivación en el personal.

Teniendo en cuenta que motivación es el grado de compromiso de la persona, es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados, ya que afectará directamente a todos los aspectos del desempeño, como la disposición para aprender nuevas destrezas o seguir nuevos protocolos de tratamiento (Vásquez, 2007).

En el Banco Interamericano de Finanzas (Banbif) - Chiclayo, en el área de Banca Empresas al interactuar con los ejecutivos de ventas refirieron sentirse cansados debido a la sobrecarga de trabajo diario, pues la oficina solo cuenta con la contratación de cuatro ejecutivos siendo estos los encargados de la cartera empresarial de Chiclayo. Manifestaron también que a pesar de llegar a sus metas no existe una oportunidad de crecimiento, ya que se ha visto que cuando se requiere una vacante para un puesto superior, se hace un

reclutamiento con postulaciones externas, no tomándolos en cuenta para un posible asenso.

El constante cambio de políticas de créditos hace que se sientan más presionados debido a la poca seguridad que proyecta a sus distintos clientes, ya que ante cualquier cambio se pueden ver perjudicados en una observación o rechazo que se presente en la evaluación de su crédito.

Por otro lado, en el área de banca personas o banca minorista se observa una baja calidad de atención al cliente por parte del personal. No toman en cuenta el protocolo de atención establecido por el Banco incumpléndose de esta manera las pautas que deben de seguir para lograr una interacción clara y precisa con el cliente.

Al conversar con el trabajador de esta área dicen lo siguiente: “ya quiero que se acabe el turno”, “no veo la hora de irme de vacaciones”, “no me siento motivado- muchos inconvenientes le ponen a mi crédito, se me caerá la venta” “empezare a buscar otro trabajo”.

Consecuencia del mal clima laboral que perciben en la actualidad en menos de 1 año 6 personas han presentado su renuncia voluntaria. Esto es el reflejo del estado motivacional que los colaboradores perciben trabajando, no sintiéndose cómodos teniendo como resultado que se retiren del trabajo donde no se sienten a gusto.

Finalmente, estas situaciones detectadas en el área de banca de empresas y personas manifiestan que existe muy poco compromiso del personal por desarrollar sus funciones, en relación a su puesto de trabajo, provocando así una labor rutinaria y baja implicación que agrava la falta de compromiso. Estos problemas detallados están relacionados directamente con la motivación que existe en los trabajadores del área comercial del Banco Interamericano de Finanzas en la oficina 620 Chiclayo – 2015.

Por consiguiente, el problema de la presente investigación es: ¿Cuál es el nivel motivacional del personal de las áreas banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas oficina 620 Chiclayo – 2015 de acuerdo al modelo bicfactorial de Frederick Herzberg?

Así mismo se determina como objetivo general determinar del nivel motivacional del personal de las áreas banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas oficina 620 Chiclayo – 2015. Asimismo, se plantean dos objetivos específicos, el primero es determinar el nivel motivacional basado en el análisis de los factores higiénicos de la Teoría expuesta por Herzberg, para el personal de las áreas banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas oficina 620 Chiclayo – 2015. El segundo está referido a determinar el nivel motivacional, basado en el análisis de los factores motivacionales de la Teoría expuesta por Herzberg, para el personal de las áreas banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas oficina 620 Chiclayo – 2015.

Después de lo mencionado se concluye que las áreas comerciales de banca personas y empresas son de suma importancia para el desarrollo de la entidad financiera, el personal que integra estas áreas tiene una relación directa con el cliente ya que través de ellas logran obtener el dinero para el financiamiento de las operaciones, captando clientes, manteniéndolos actuales y lograr su crecimiento. Por lo tanto, la esencia de una entidad bancaria es el servicio de atención al cliente. Es necesario identificar la situación actual nivel motivacional del personal de la aérea banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas oficina 620 Chiclayo en el periodo 2015. En función a estos resultados, se formulará una propuesta de mejora de su nivel motivacional, sostenido en la teoría de los factores de Frederick Herzberg.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

La motivación y su influencia que tiene en el desarrollo de las funciones del personal en el puesto de trabajo es un tema importante que toda entidad bancaria es consciente que debe trabajar. La evidencia de lo antes mencionado se presenta en las investigaciones al personal de grandes entidades financieras para resolver problemas sobre el tema motivacional de sus trabajadores.

Partiendo de estudios aplicados en base a las teorías existentes sobre la motivación, se tiene la investigación que se realizó en la empresa “Gran La Plata”. En ella se analizó las situaciones que brindan motivación hacia el personal con el fin de identificar la gestión de los factores que inciden en el nivel de satisfacción o insatisfacción en el empleo.

La investigación se basó en la teoría de los factores de Herzberg. La muestra encuestada fue de 104 trabajadores obteniendo las siguientes conclusiones: Finalmente, 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 (Giovannone, 2011).

Otro de los factores que afecta a la motivación del personal vigente en las empresas, sobre todo en el sector bancario, es la tasa de rotación. Este indicador es de gran interés porque depende de ella la continuidad laboral. Es así como lo fundamenta Aybar, Collado & Huiza (2011) en el estudio llamado “La motivación y la satisfacción laboral como factores claves para el éxito de una fuerza de ventas con alta rotación del sector banca y seguros de Lima Metropolitana” que tuvo principal objetivo de esta investigación es analizar la

motivación y la satisfacción laboral del personal de ventas del sector Banca y Seguros de Lima Metropolitana y presentar aportes para disminuir la alta rotación de personal de este sector.

Específicamente, esta investigación busca conocer el nivel de satisfacción laboral del personal de ventas de este sector. Del mismo modo, se buscó identificar los pesos de los factores motivacionales que tienen mayor incidencia en este personal. En su estudio se elaboró un modelo de motivación laboral que se denominó ML-RIP.

La conclusión a la que se llegó fue que, para disminuir la alta rotación del personal de ventas del sector de banca y seguros, las jefaturas de estos equipos deben conocer e incrementar los factores de motivación y satisfacción laboral. Se identificó que el “Beneficio Económico” es el factor motivacional que tiene mayor peso dentro del sector, y en cada empresa investigada; y que el factor motivacional no económico de mayor incidencia es el de ambiente físico.

Si bien es cierto, el estudio anterior solo abarcó sobre la rotación del personal, sin embargo, existen múltiples factores comunes que motivan al trabajador en las organizaciones y específicamente el sector bancario. Dicho lo anterior, el estudio que abarcó Barnett, Bernuy, Cárdenas y Loza (2012) en la investigación titulada “Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano” se describió los principales factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano o de banca múltiple para apoyar en el diseño de efectivos sistemas de compensaciones y de puestos de trabajo para dicha población, y así contribuir a mejorar su desempeño laboral. Debido a que sea la banca múltiple una industria de servicios, la productividad radica principalmente en la mejora del desempeño de sus trabajadores.

Al contrario de lo aplicado en la Gran La Plata, en el estudio a funcionarios del sector bancario peruano se empleó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo – CMT (Toro, 1992), destinado a 168 funcionarios de la ciudad de Lima de las cuatro entidades financieras

más importantes de Perú las cuales son: Banco de Crédito del Perú, Banco Continental, Banco Interbank y Banco Scotiabank. Puesto que están representaban más del 80% de la cuota de mercado de créditos y depósitos en el país.

Los resultados del estudio de Barnett, Bernuy, Cárdenas y Loza (2012) detallaron que los principales factores motivacionales internos que influyen en el desempeño de los funcionarios del sector bancario peruano son el poder y el reconocimiento. En esta dimensión de factores, se pudo observar que se halló un mayor número de diferencias significativas en la comparación según clasificaciones de la muestra, principalmente en el factor poder, a diferencia de los factores externos y medios en donde se halló pocas diferencias significativas.

También se concluyó que los factores motivacionales externos relevantes manifestados por los funcionarios del sector bancario peruano son la promoción y el salario. En relación a los medios preferidos por los funcionarios del sector bancario peruano para obtener retribuciones en el trabajo, los resultados evidencian que la dedicación a la tarea y requisición son los más relevantes.

Otra de las investigaciones sobre el tema motivacional es el que presenta Hernández (2010) que estudió la motivación y productividad detallando los factores en la eficacia del servicio de atención al cliente del Banco Continental, que determina proponer un programa de motivación permanente y elevación de la productividad del personal, para alcanzar la eficacia del servicio de atención al cliente de la entidad bancaria. Lo particular de esta investigación es la extensión del estudio hecha tanto al personal del banco de la entidad bancaria peruana como a los clientes del banco y la comunidad potencial cliente del banco.

Por último, Añez (2010) presenta una investigación que pretendía determinar la relación entre las dimensiones de la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral de los docentes universitarios de una Institución de Educación Superior llamada Universidad del

Zulia (LUZ), considerando los planteamientos de la teoría motivacional de Frederick Herzberg.

La investigación se planteó debido a que se observaba docentes poco motivados en el desempeño de su labor tras mostrar poco interés y sentido de responsabilidad, rendimiento insuficiente, poco involucramiento en las actividades académicas, impuntualidad, ausentismo laboral, apático, predisposición a los conflictos, inconformidad, negligencia, entre muchos otros síntomas observados. Por lo mencionado antes, se presentaba incumplimiento de horarios y asistencia a clases, dificultades para trabajar en equipo y desinterés en la realización de sus tareas, entre otros.

Los resultados demostraron la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales. Se obtuvieron correlaciones positivas que son: identificación, compromiso, disposición del docente para el cumplimiento de lineamientos, normas, visión, misión, valores, estabilidad laboral y patrones de conducta universitaria y las negativas se refieren al poco apoyo institucional para mejoramiento de nivel de vida, procesos, estímulo para la participación en decisiones de trabajo, divulgación sobre estructura, normas y políticas institucionales.

Se recomendó en función de las fortalezas y debilidades detectadas se recomienda una intervención de la institución a través de un liderazgo que le permita abocarse a la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, disposición para acatar lineamientos, normas, misión, visión, valores, políticas, procedimientos de trabajo, cambios necesarios, rupturas de barreras y la necesidad de adecuar condiciones de trabajo, comunicación y supervisión suficiente y eficiente, así como tomar en cuenta la opinión de todo el personal de todos los estratos y niveles de ella; a fin elevar los niveles motivacionales del profesorado para alcanzar un mejor desarrollo organizacional y con ello, aumentar la calidad productiva de los docentes en la Institución de Educación Superior estudiada.

Los antecedentes mostrados anteriormente, son investigación realizadas sobre la motivación y muchas de ellas empleadas hacia el sector bancario, lo más resaltante es que toman en cuenta para la obtención de resultados la teoría Bifactorial de Frederick Herzberg, a través de la determinación del nivel motivacional de los trabajadores. Es por ello que en esta investigación también se tomara como sustento esta teoría porque ella trata de explicar la relación que existe entre los elementos que influyen en el puesto de trabajo con la motivación que pueda sentir el personal en el cumplimiento de sus labores. Para así poder diagnosticar el nivel motivacional de las aéreas banca personas y banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620 Chiclayo – 2015.

2.2. Base teóricas

Todo ser humano tiende a realizar una acción con el objetivo de obtener algo a cambio, a este hecho se le llama motivación, que surge del impulso interno a actuar para alcanzar un motivo y este último es la realidad en cuanto se prevé que proporcionará una satisfacción que cubrirá las necesidades con las que se cuenta. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, existen autores que proporcionan sus definiciones tales como:

Robbins y Judge (2013) definen a la motivación como la manera en que se relacionan la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de una persona cuando alcanza un objetivo, en el caso laboral, cuando el trabajador se esfuerza para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales. Además, suponen tres elementos fundamentales para la existencia de la motivación un individuo, la intensidad que es la cantidad de esfuerzo que realiza una persona, la dirección la identifican como los beneficios a la organización o metas organizacionales y la persistencia es la medición del tiempo que la persona mantendrá su esfuerzo o su intensidad.

Amorós (2008) quien manifiesta que la motivación está compuesta por un conjunto de fuerzas que dirigen a una persona a comportarse de una forma determinada, con dirección hacia metas, condicionadas por el esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal y detalla

a tres elementos claves para la motivación, que algunos coinciden con los expuestos anteriormente que son, el esfuerzo que mide la cantidad de intensidad que una persona dedicada a la realización del objetivo, la necesidad que está determinada por el interior de la persona, que genera una tensión que estimulara un impulso en la persona que a medida que se logre la tensión disminuirá y las metas organizacionales que representan los objetivos de la organización.

Sin embargo, Alcazar & Ferreiro (2003) definen a la motivación como un elemento de la empresa del cual todo directivo debe entender con el objetivo de saber cómo funciona la empresa dando énfasis al capital humano. Manifiesta también que todo directivo, cualquiera sea su nivel, debe tener una adecuada comprensión de la motivación humana, ya que la más importante de sus funciones es lograr que sus subordinados hagan lo que se espera de ellos.

Por otro lado, Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) refieren que la motivación es un conjunto de impulsos que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica. Debido a que los motivos de trabajo específicos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. Se detalla algunos aspectos que toda organización debe tener en cuenta en cuando a la motivación de los trabajadores los cuales son, atraer personas e estimular a permanecer en ella, a permitir que se realicen las tareas para las que los contrataros y estimularlas a ir más allá del desempeño laboral y volverse personas creativas e innovadoras en el trabajo.

En conclusión, a estas definiciones Davis y Newstrom (2003) mencionan que todo el comportamiento consciente está motivado o causado por impulsos y necesidades, es por ello que la personas que tenga a cargo un grupo de trabajadores en su organización tiene que identificar los impulsos y las necesidades de los empleados con el propósito de canalizar su comportamiento para motivarlos hace el desempeño de sus tareas y demás.

Con base a lo mencionado anteriormente, es evidente que el punto de comienzo importante para una motivación apropiada en la organización, es entender las necesidades de los empleados. A continuación, se analizarán varias teorías o enfoques tradicionales para organizar los impulsos y las necesidades especialmente se profundizará en la teoría de motivación de Frederick Herzberg que se está tomando como sustento en esta investigación.

El hombre en cualquier medio que se desenvuelva ya sea familiar, físico, laboral o social, siempre tiene un motivo por el cual adopta una determinada conducta; naturalmente predominará el que le quede mejor asentado. Existirán para él objetivos externos que le conducirán a un comportamiento definido, así como también objetivos internos que puedan afectar su mente, su estado psíquico, su yo interno; o sea que siempre tendrá un motivo, un anhelo, un deseo, un pensamiento que siempre lo lleve a tomar una actitud determinada, considerándose estos términos como sustituibles del que se usa como necesidad.

Maslow (1943) señala que una necesidad puede transformarse en una fuerza tal que estimula al hombre a trabajar bien o mal en una empresa, dependiendo esto totalmente del grado de satisfacción que en un momento determinado tenga.

Maslow (1943) propone la teoría denominada como la jerarquía de necesidades, donde plantea que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades, las fisiológicas, de seguridad, las sociales, de estima y de autorrealización. Y las clasificó en órdenes superior e inferior, a las fisiológicas y de seguridad que en la teoría son las primeras las determinó como necesidades de orden inferior y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior.

Según Maslow, si alguien quiere motivar a una persona, necesita entender primero en nivel de jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de este nivel o las superiores (Robbins y Judge, 2013).

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) manifiestan que el fundamento de esta jerarquía radica en las siguientes suposiciones: la primera es que una vez satisfecha una necesidad se reduce su importancia como motivador, sin embargo, conforme se satisface una necesidad gradualmente surge otra que ocupa su lugar, según el orden que Maslow manifiesta.

La segunda es que la satisfacción primero tiene que ser de las necesidades del nivel inferior antes que las necesidades del nivel más alto se activen con fuerza suficiente para impulsar el comportamiento.

En conclusión, Maslow, manifiesta a través de esta teoría que, si alguien quiere motivar a alguna persona, necesita entender en qué nivel de las jerarquías se encuentra y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o de las superiores, siguiendo el orden que él manifiesta (Robbins y Judge, 2013).

Existen patrones que han definido o caracterizado a las personas, de esto parte las teorías X y Y propuesta por Douglas McGregor que separó en dos visiones a los seres humanos, en una negativa que denominó teoría X, y la otra en positiva que llamó teoría Y argumentando que las naturalezas de los seres humanos se basan en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento.

Describe a la teoría X, que los empleados no les gustan por naturaleza el trabajo y por eso es necesario que sean dirigidos, e incluso coaccionados a realizarlo en cambio a la teoría Y supone que los empleados consideran al trabajo como algo natural como el descanso, por lo que el trabajador buscara la responsabilidad (Robbins y Judge, 2013).

La dirección ante personas de las características "X" ha de estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios

para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

Mientras que el estilo de dirección de las personas “Y” que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporciona las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

McGregor planteó que ideas como la toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad desafiantes y las buenas relaciones grupales servirían para aumentar la motivación de un empleado en su trabajo (Robbins y Judge, 2013).

Davis y Newstrom (2003). En la teoría de las necesidades o impulsos motivacionales que fue determinada por David C. McClelland, describe que las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como resultado del ambiente cultural en el que viven, además menciona que los motivos se almacenan en la mente preconsciente justo por debajo del nivel de plena conciencia donde las personas se hablan por sí mismas sin darse cuenta en realidad de ello. Este investigador propone un esquema de clasificación en que resaltan tres de los impulsos más importante en una persona los cuales son:

Davis y Newstrom (2003) detallan que La motivación o necesidad de logro es el impulso que siente una persona para buscar el logro de los objetivos con el fin de sobresalir o de tener éxito. Los empleados que son dirigidos por este impulso se responsabilizan de sus acciones y resultados, controlan su propio destino, buscan su retroalimentación y disfrutan de ser parte de los logros obtenidos individual o colectivamente.

La motivación o necesidad de afiliación está determinada por los impulsos que siente una persona al relacionarse socialmente, los empleados que son dirigidos por estos impulsos trabajan mejor si se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación.

La motivación o necesidad de poder son los impulsos de una persona que tratan de cambiar a personas y situaciones, lo trabajadores que son dirigidos por estos impulsos buscan influir en la organización, a través del cambio del comportamiento de otros trabajadores para mejoras de la organización y buscan ascender a posiciones de liderazgo mediante su rendimiento satisfactorio (Davis y Newstrom ,2003).

Por otro lado, existe la teoría de las metas. Esta teoría está basada en el proceso de establecer metas de trabajo. Dichas metas son establecidas basándose en decisiones y orientadas al logro de los objetivos y de la satisfacción del individuo.

Los seres humanos están propensos a establecer metas y a luchar por alcanzarlas, pero esto solo servirá si la persona entiende y acepta una meta específica. Los individuos no estarán motivados si saben que no tienen las habilidades necesarias para alcanzar esa meta.

Earley y Shalley (1996) descubrieron un proceso que consta de cuatro fases para establecer metas. La primera fase consiste en establecer una norma que se alcanzará. Luego se evalúa si esa meta se puede alcanzar y si esa meta se acerca a las metas personales. Por último, la norma es aceptada y se establece así la meta inicialmente planteada.

La última teoría a analizar y que servirá de base para la investigación, es la teoría propuesta por Frederick Irving Herzberg llamada: el modelo de motivación de dos factores. Fue construida con base en investigaciones realizadas con ingenieros y contadores y creada en la década de 1950 (Davis y Newstrom, 2003). Con el objeto de hurgar aún más sobre el conocimiento de la naturaleza del hombre, Frederick Herzberg, emprende importantes estudios sobre la motivación; llevando a cabo su análisis en base a otros estudios realizados por otros investigadores. Herzberg logró interesantes aplicaciones para la teoría administrativa subrayando la transcendencia que para las organizaciones tiene el empleo adecuado de los recursos humanos.

Herzberg (1987) encamina su investigación sobre el comportamiento humano recopilando información de una serie de entrevistas de ingenieros y contadores al servicio de la industria en la zona de Pittsburg, a los cuales se les pidió hicieran una descripción escueta de situaciones en su trabajo que les hubieran causado una gran satisfacción y señalaran si esto los había estimulado a laborar con igual, menor o mayor intensidad; a la vez se les solicitaba que expresaran en qué ocasiones se habían sentido insatisfechos o infelices, marcando también el nivel de trabajo al cual los había conducido esta situación.

Herzberg descubrió que los empleados señalaban diferentes tipos de factores, no siempre relacionados, que producían bienestar o malestar. En otras palabras, mientras la sensación de logro llevaba al bienestar, la carencia de logros pocas veces se mencionó como causa de malestar. En vez de ello se citaba otro factor negativo, por ejemplo, las políticas de la compañía (Davis y Newstrom, 2003).

Los factores que se analizan en ésta teoría comprenden a una postura basada en el ambiente o entorno de una organización y otra basada en los ejes motivacionales de las personas, que fueron el resultado de los estudios de Herzberg con sus compañeros Ausner y Snyderman lo cuales revelaron que la relación entre los conceptos productividad y felicidad no eran coherentes, ya que a veces era positiva, con relación a que si un empleador era feliz producía eficazmente, y otras veces negativa. Herzberg aporta su teoría de que en un lugar de situación continúa de felicidad existen dos tipos de factores que afectan a la motivación en el trabajo.

El primer factor es el Higiénico, el cual considera la perspectiva ambiental. Es decir, las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja y, que constituyen los factores que las empresas han empleado tradicionalmente para lograr la motivación de sus empleados como son: las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. (Chiavenato, 2001).

Herzberg incluye dentro de los factores higiénicos a todos aquellos elementos que detallan al medio ambiente del hombre y cuya función principal es evitar la insatisfacción en el trabajo, por lo que se espera de ellos un incremento exagerado en la productividad. Lo que se logra con estos factores es eludir pérdidas en el rendimiento del empleado que puedan ser debidas a restricciones del trabajo.

Estos factores poseen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja un carácter preventivo y profiláctico, ya que cuando son adecuados las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco satisfechas, simplemente evitan la insatisfacción de las personas (Robbins & Coulter, 2004) y (Chiavenato, 2001).

Por otro lado, están los Factores Motivacionales. Estos se enfocan en el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia. Aquí se incluyen los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación en el trabajo (Chiavenato, 2001).

Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción. Herzberg, llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y, son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional y, no la satisfacción” (Chiavenato, 2001).

A continuación, se presenta en la tabla 1, algunos aspectos que intervienen dentro del trabajo basados en teoría de los factores.

Tabla 1
Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Factores higiénicos (ambientales)	Factores motivaciones (del trabajo en sí)
El proceso administrativo Políticas organizacionales Supervisión Vida propia Relaciones interpersonales Salario Seguridad Posición social	Sentido de logro Reconocimiento Retos en el trabajo Sentido de responsabilidad Crecimiento personal Oportunidad para desarrollarse

Fuente: Rue, W. y Lloyd, B. *Administración: teoría y aplicaciones*.

En la Figura 1, Herzberg muestra los resultados de un estudio de los factores que se enfocan en dos variables: causas de trabajo satisfactorio y trabajo insatisfactorio. En este estudio se les realizó una prueba a 1,685 empleados. *“Los resultados indican que los motivadores fueron la causa primaria de satisfacción, y los factores de higiene la causa primaria de insatisfacción sobre el trabajo.”* Las frecuencias se miden según un gráfico el cual tiene dos niveles uno alto y uno bajo.

En estas 12 investigaciones diferentes, incluían supervisores del nivel más bajo, mujeres profesionistas, administradores agrícolas, hombres próximos al retiro en posiciones gerenciales, personal de mantenimiento de hospital, supervisores de manufactura, enfermeras, cocineros, oficiales militares, ingenieros, científicos, guardias, maestros, técnicos, ensambladoras femeninas, contadores, capataces finlandeses e ingenieros húngaros (Harvard Business Review, 1978).

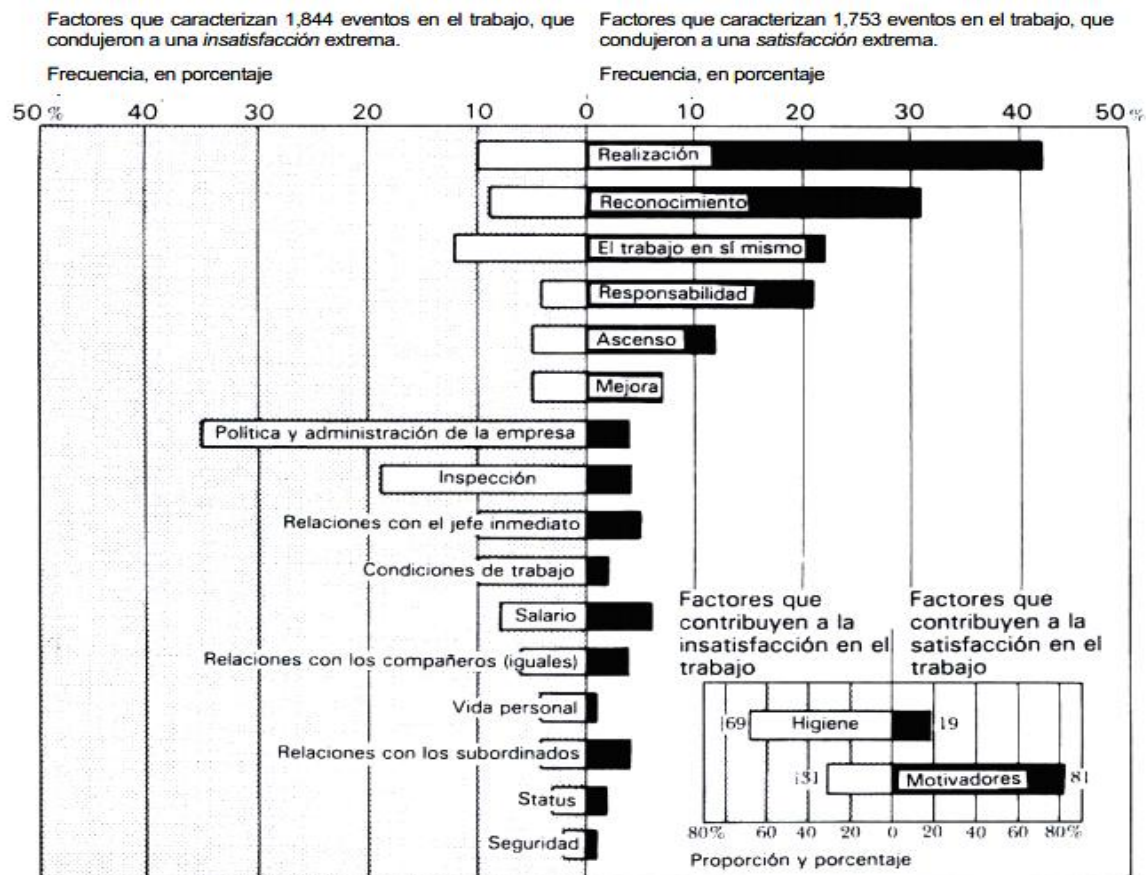


Figura 1. Factores que afectan las actitudes en el trabajo

Interpretación del modelo de dos factores: El modelo de Herzberg proporciona una distinción útil entre los factores de mantenimiento que son los necesarios, pero no suficientes, y los de motivación, que pueden generar un mayor esfuerzo del empleado. Este modelo de los factores amplió la perspectiva de los administradores, al mostrar el rol potencialmente poderoso de las recompensas intrínsecas, que se derivan del trabajo mismo (Davis y Newstrom, 2003).

Empero, ahora los administradores deben tener conciencia de que no pueden hacer caso omiso de una amplia gama de factores que generan al menos un ambiente de trabajo neutro. Por añadidura, salvo que se satisfagan razonablemente los factores de higiene, su ausencia sirve como una distracción significativa para los trabajadores (Davis y Newstrom, 2003).

López (2005) menciona y reconoce a ésta teoría como “La teoría bic factorial de Herzberg” que detalla que “la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral.” Por lo cual ésta teoría va directo al papel de los directores del personal donde se denota que “el enriquecimiento de puestos debe orientarse a crear trabajos que sean desafiantes y significativos, mediante el estímulo de factores intrínsecos de motivación como el reto, el reconocimiento de logro y la responsabilidad.”

Los casos que ejemplifica López (2005) son aquellas empresas donde se planteó el desarrollo vertical del puesto, propuesto por Herzberg que fue aplicado durante las décadas de 1970 y 1980. Tales empresas de gran prestigio como ITT, Sherwin-Williams, IBM, General Electric en Estados Unidos y Olivetti, Volvo, Phillips en otros países.

Una concepción más actual relacionada con el enriquecimiento de puestos de Herzberg es el enfoque de Calidad de la Vida Laboral, éste contiene una propuesta sistémica aplicada al diseño de puestos, combinada con una cimentación en el enfoque socio técnico, que como se ha indicado anteriormente combina psicología y sociología industriales y de la organización, diseño industrial, teoría y desarrollo de organización, teoría de la motivación y liderazgo y relaciones industriales. Este es un enfoque interesante, actualmente hay cientos de estudios modelos y programas prácticos, principalmente en Gran Bretaña y Escandinavia. López (2005)

En el artículo escrito por Pinto (2002) se detalla que Herzberg recomendó “siete estrategias básicas para el enriquecimiento de los puestos de trabajo”, las cuales se detallan en la Tabla 2 en las cuales por cada estrategia que se lleve a cabo, uno factores será un motivo para la realización de tareas.

Tabla 2
Estrategias para el enriquecimiento del trabajo

ESTRATEGIAS	MOTIVADORES IMPLICADOS
Eliminar controles innecesarios	Responsabilidad y éxito personal
Aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo	Responsabilidad y reconocimiento.
Asignar los empleados a unidades natrales y completas de trabajo (módulo, división, sección, etc.)	Responsabilidad, éxito y reconocimiento
Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades	Responsabilidad, logro y reconocimiento
Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempleo y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor	Reconocimiento interno
Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo	Capacitación y aprendizaje
Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos	Responsabilidad, capacitación y avance laboral

Fuentes: Herzberg (1968) One More Time: How do you Motivate Employees. Harvard Business Reviews, January-February, pp. 59.

Aunque Herzberg reconoció que sus estrategias motivacionales no eran por lo que enfatizó que no es algo que se dé un determinado tiempo para determinadas personas sino es una necesidad de que los gerentes de hacer una política continua en sus empresas.

En las últimas décadas, las pruebas aportadas por diferentes investigadores (Hackman y Oldham, 1976) han venido reconociendo que en la práctica del enriquecimiento del trabajo se encuentra la respuesta definitiva a la motivación de los empleados, señalándose que la clave de ello radica fundamentalmente en la habilidad de los administradores para

establecer un ajuste casi perfecto entre las características y requerimientos del puesto de trabajo y las capacidades, habilidades y necesidades de crecimiento del individuo.

2.3. Definición de términos básicos

- Banca empresas: Se refiere al departamento de una entidad financiera que se dedica a ofrecer los distintos productos y servicios del banco solo a personas jurídicas (Definición propia).
- Banca personas: Se refiere al departamento de una entidad financiera que se dedica a ofrecer los distintos productos y servicios del banco solo a personas naturales (Definición propia).
- Motivación: Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual (Amorós, 2008, p.81).
- Factores Motivacionales: Son aquellos que se enfocan con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia (Chiavenato, 2001).
- Factores Higiénicos: Las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja y, que constituyen los factores que las empresas han empleado tradicionalmente para lograr la motivación de sus empleados, estos factores poseen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores (Chiavenato, 2001)

III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de investigación

El tipo de estudio de la investigación fue mixto, es decir que fue cualitativa porque se realizaron entrevistas exploratorias al personal del Banco Interamericano de Finanzas Oficina 620 Chiclayo-2015 y también cuantitativa, pues se ejecutó una encuesta para determinar el nivel motivacional de los trabajadores que laboran en la organización evaluada.

Así mismo, el diseño del estudio fue descriptivo, pues se buscó resumir y describir la información recopilada a través de técnicas y procedimientos basados en una sucesión de métodos que les facilitaron seleccionar, organizar, interpretar y evaluar la misma, y generando a partir de esto generalizaciones válidas. (Amorós, 2007).

3.2. Área y línea de investigación

Ciencias Sociales – Gestión táctica y operativa

3.3. Población y muestra

La población de estudio fue el personal que se encontraba en el área de banca de personas, 17 empleados, y en el área de banca de empresas 4 empleados, de Banco Interamericano de Finanzas.

La población son 21 empleados, el cálculo de la muestra de la población no se aplicó ya que la población es muy pequeña, por lo que se evaluó todas y cada una de las personas que integran las áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 3

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Sub dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Motivación	Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o su interior, y origina que se comporte de una manera determinada dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual (Amorós, E. Comportamiento Organizacional; 2007, p.81)	Factores higiénicos	Factores económicos	Sueldos	CUESTIONARIO (ESCALA LIKERT)
				Incentivos	
				Bonificaciones	
			Condiciones físicas del trabajo	Entorno físico seguro	
				Iluminación	
				Limpieza	
				Temperatura	
			Entorno laboral	Seguridad laboral	
				Procedimiento de quejas	
				Políticas	
		Factores sociales	Relaciones interpersonales		
			Título de puestos		
			Privilegios		
		Control técnico	Supervisión		
			Apoyo del jefe inmediato		
		Factores motivadores	Tareas estimulantes	Posibilidad de manifestar la propia personalidad	
				Oportunidad para desarrollarse	
Autorrealización	Certeza de contribución				
	Crecimiento personal				
Logro	Oportunidad de realización				
	Cumplimiento de metas				
	Retos en el trabajo				

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Inicialmente se ejecutó una sucesión de entrevistas exploratorias para determinar la situación problemática que justificó la presente investigación. Esta información también fue utilizada en la determinación de los indicadores necesarios para construir la encuesta que fue empleada en la medición del nivel motivacional existente, por supuesto entre las áreas banca personas y banca empresas de la institución en materia de la presente investigación. Así mismo, estas entrevistas exploratorias fueron utilizadas para interpretar con mayor detalle los resultados encontrados con la aplicación de la encuesta antes mencionada.

Dentro de esta misma línea de acción, la encuesta aplicada se elaboró en base a la teoría de Frederick Herzberg, desarrollada en el trabajo “La motivación laboral: una propuesta de mejora” realizado por Cristina Fresno Lázaro. En este instrumento de medición se utilizó una escala de Likert por la naturaleza de la variable analizada y se ejecutó a la totalidad de los trabajadores de las áreas banca personas y banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620 Chiclayo – 2015.

Posteriormente se procesaron, seleccionaron, organizaron, interpretaron y por supuesto discutieron la data recopilada, que sirvió para definir los niveles en que se encuentran los factores higiénicos y motivacionales sustentados por Herzberg en su teoría motivacional.

Por último, sustentados en el diagnóstico desarrollado, se formulará una propuesta de mejora del nivel motivacional en base a los indicadores que aparecen en un nivel medio, bajo y muy bajo.

3.5.1. Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos de ésta investigación se aplicaron encuestas al personal de las áreas banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas para obtener información detallada y fundamenta acerca del tema motivacional para su posterior análisis.

Para realizar este estudio se procedió a solicitar un permiso al jefe comercial a cargo de la sede de Chiclayo a fin de obtener la autorización necesaria. Luego se procedió a coordinar con el personal de las áreas respectivas para establecer el inicio de la recolección de datos a través de la encuesta, considerando que se tuvo un tiempo no mayor a 15 minutos. La aplicación de este proceso se llevó a cabo en diciembre del 2015.

3.6. Procesamiento y análisis de datos

Luego de haber recolectado la información de las encuestas hechas al personal, los datos fueron procesados en forma manual empleando el programa SPSS 21 donde la información fue tabulada. Con el objetivo de presentar los resultados en tablas y gráficos permitiendo una mejor comprensión de la información.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Banca personas

- Factores higiénicos

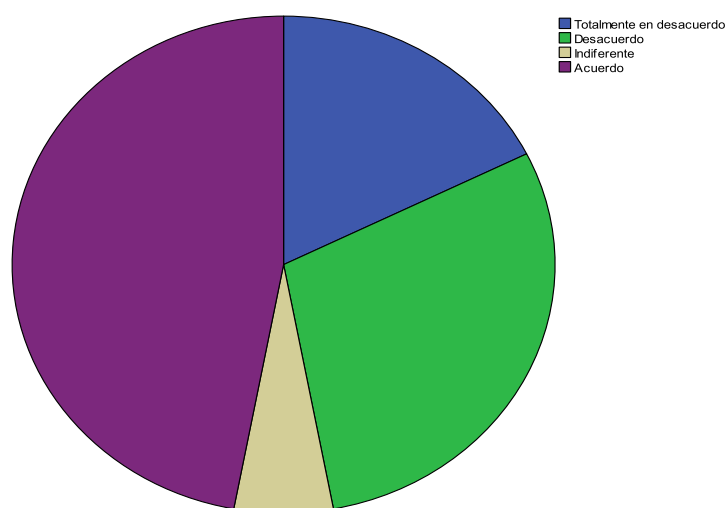


Figura 2. Su remuneración va de acuerdo al trabajo que realiza

Fuente: Elaboración propia

El 65% de los trabajadores del área de banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, manifiestan que su remuneración es equitativa y suficiente, debido a que su política salarial está compuesta por el pago mínimo más las comisiones de sus ventas. Tienen en cuenta que mientras más productivos sean su remuneración será más favorable. Mientras que el 35% del personal percibe lo contrario. Esto debido a que no todos los trabajadores ganan por comisión y además algunos piensan que deberían tener un mejor salario fijo.

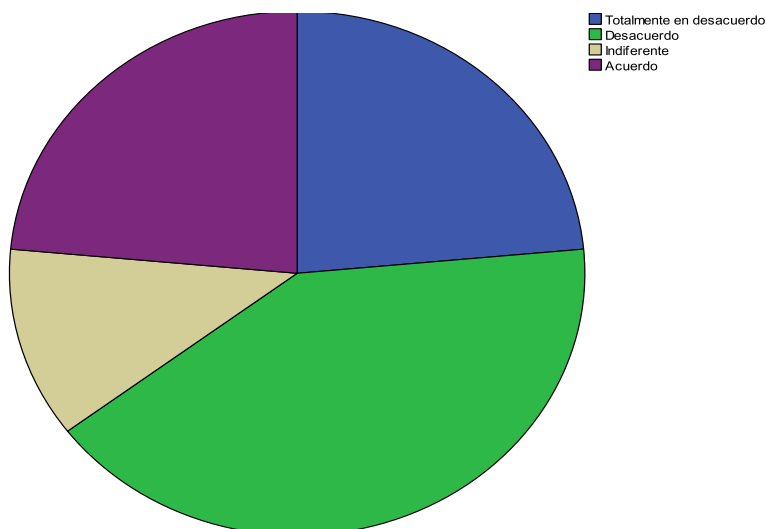


Figura 3. Se siente satisfecho con los premios y/o incentivos que recibe

Fuente Elaboración propia

Según lo referido por el personal del área de banca personas del Banco Interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, sienten una fuerte insatisfacción por parte de los incentivos o premios establecidos por el banco. El 71% de los trabajadores sienten que el Banco no les brinda beneficios o premios por el trabajo bien hecho. Un reconocimiento puede ser desde un bono por cumplimiento de objetivos, días libres, o un reconocimiento ante los demás, etc. Estos factores son de suma importancia ya que los motiva no solo de manera extrínseca a través del dinero, sino también de manera intrínseca con los reconocimientos. Por otro lado, el 29% si está de acuerdo con los incentivos brindados; probablemente sean los trabajadores nuevos que aún no están familiarizados con los incentivos recibidos.

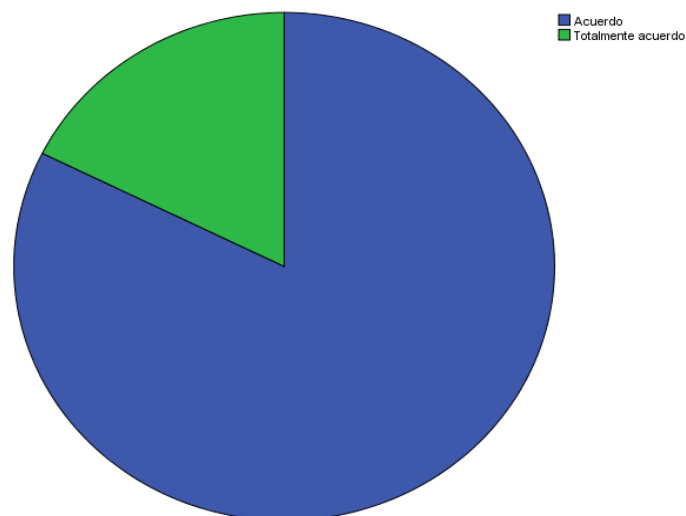


Figura 4. El lugar donde labora le brinda seguridad

Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores a pesar de estar en desacuerdo con los incentivos recibidos si perciben seguridad laboral. El 65% está de acuerdo con esta afirmación. Esto debido principalmente a que este banco es una institución reconocida y de prestigio y estar laborando allí les permite entrar al mundo de la banca y hacer línea de carrera.

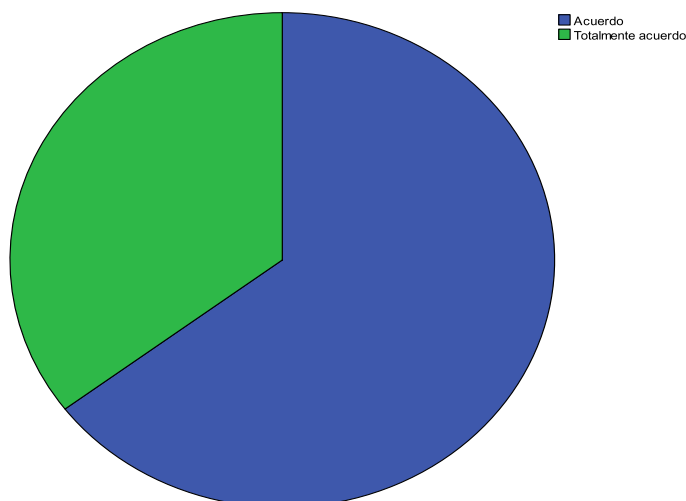


Figura 5. Las condiciones de limpieza, salud e higiene en su trabajo son favorables
Fuente: Elaboración propia

El total del personal del área de banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo encuestado en esta investigación, refieren que las condiciones de limpieza, salud e higiene en su trabajo son apropiadas y brindan comodidad tanto al personal del banco como a los clientes de la entidad. Esto se debe principalmente a que esta actividad es tercerizada a una empresa de limpieza.

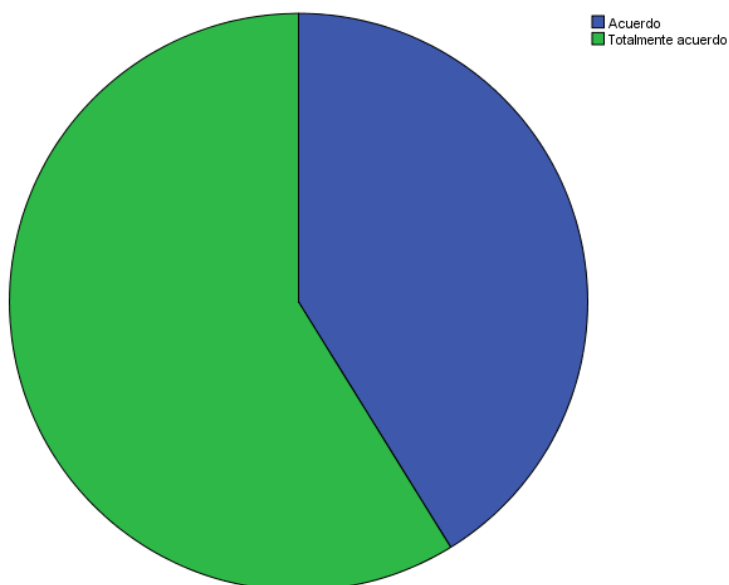


Figura 6. La iluminación y temperatura del lugar de trabajo es adecuado

Fuente: Elaboración propia

El 94% del personal encuestado determina que la iluminación y temperatura del lugar donde trabajan es adecuado para el desarrollo de sus tareas y funciones laborales diarias. Pero existe un 6% que no está de acuerdo con lo mencionado. Esto se debe a que hay un área del Banco en donde la iluminación es muy fuerte y termina perjudicando el desarrollo de sus actividades.

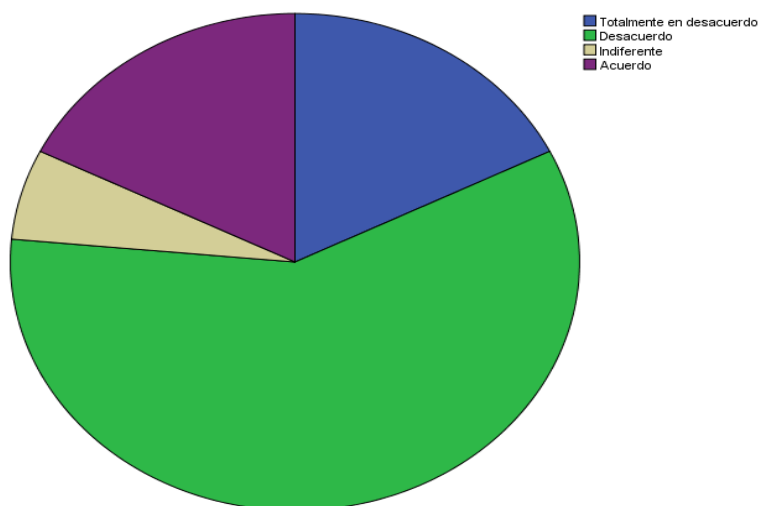


Figura 7. El área donde labora cuenta con buzón de quejas y sugerencias

Fuente: Elaboración propia

Ante esta interrogante el personal del área de banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, determino con un 82% que en su área no tienen un buzón de quejas y sugerencias debido a que físicamente las sugerencias o quejas no se reciben en el Banco, por lo que cuentan con un sistema integrado que es donde se ingresan todas las quejas o sugerencias de manera virtual. Recuerden que una entidad financiera no está obligada a tener un libro de reclamaciones de manera física, la única área responsable de ingresar los reclamos de los clientes es Banca personas mediante correo electrónico al área de reclamos ubicado en la Sede Central.

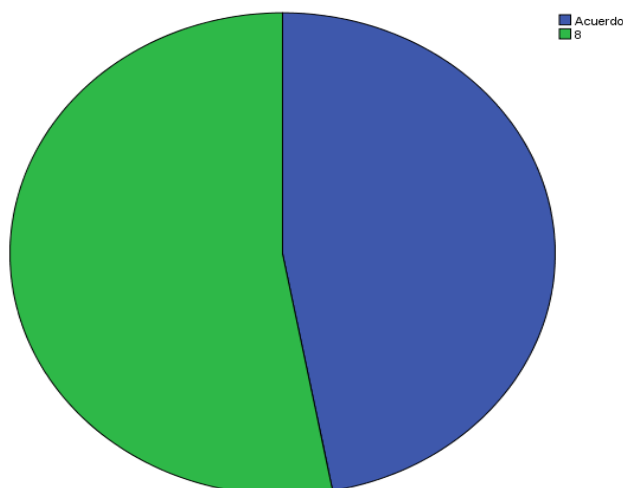


Figura 8. El banco cumple con las leyes laborales

Fuente: Elaboración propia

El total del personal del área de banca personas del banco interamericano de finanzas coincidió en que, si cumple con las condiciones detalladas en las leyes laborales, pues los trabajadores se encuentran bajo el régimen laboral de la actividad privada. Por ello se da cumplimiento a las disposiciones legales vigentes y se cumple con las estipulaciones del contrato de trabajo. Siendo este un indicador enlazado con el de seguridad laboral e influyendo a favor de la organización para que el personal se sienta motivado en el desarrollo de sus labores.

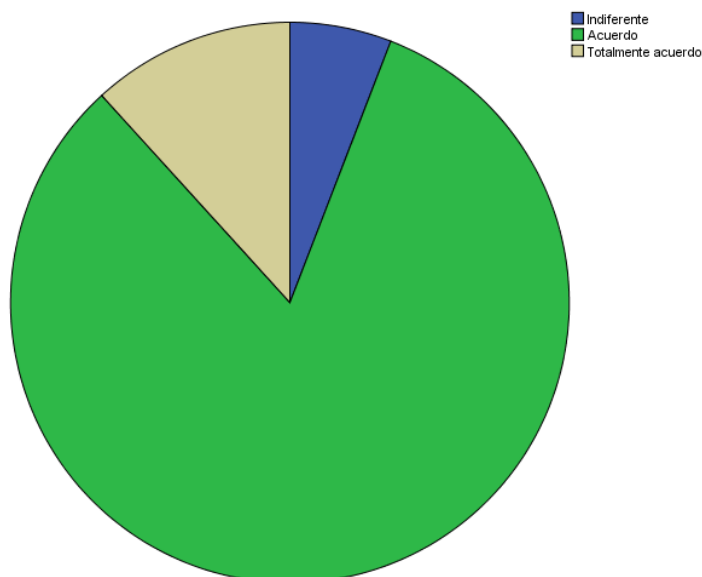


Figura 9. Estás de acuerdo con las normas y políticas que se aplican en el banco

Fuente: Elaboración propia

El total del personal del área de banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, reconoció con que está conforme con las normas y políticas determinadas por la entidad. Esto debido a que las normas establecidas van dirigidas con el objeto de alcanzar las metas y objetivos del banco a través de la armonía y bienestar de sus colaboradores.

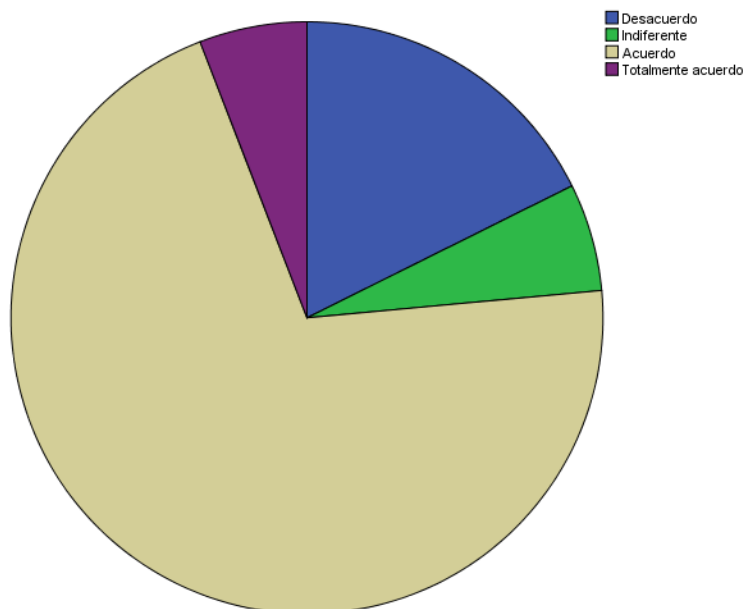


Figura 10. Estás de acuerdo con tu horario laboral

Fuente: Elaboración propia

Según el 71% del personal del área de banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, determina que si está de acuerdo con el horario de trabajo que el banco ha establecido para el desarrollo de sus funciones. Mientras que un 29% del personal en esta área opina lo contrario. Estas distorsiones en las opiniones son generadas principalmente porque por un lado los colaboradores que están a tiempo completo deben quedarse en algunas ocasiones horas extra para terminar ciertas actividades o para asistir a reuniones extraoficiales. Y, por otro lado, los practicantes o recién ingresados cuentan con flexibilidad en sus horarios ya que algunos aún están en la universidad o están cursando alguna maestría.

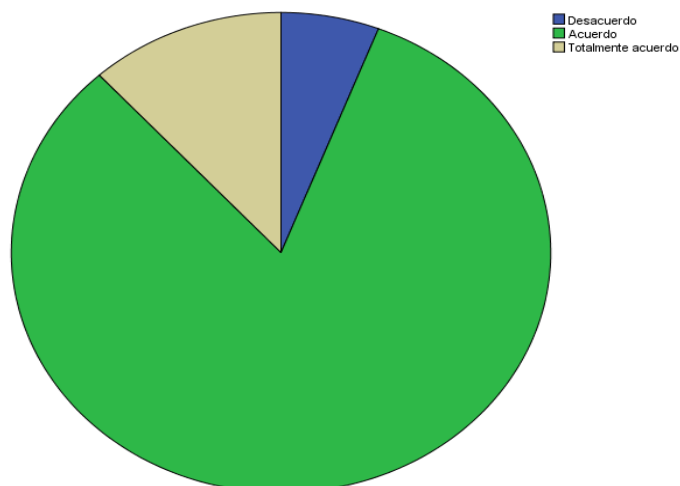


Figura 11. Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son buenas
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta interrogante muestran que un 94% del personal encuestado afirma que mantienen buenas relaciones con sus compañeros de labores. Esto se debe a que el banco frecuentemente realiza actividades recreativas entre todo el equipo, por otro lado, existe un 6% que siente que no tiene buena relación con sus compañeros de trabajo, esto debe a que ha ingresado personal nuevo al Banco y recién está integrándose con los demás miembros del equipo.

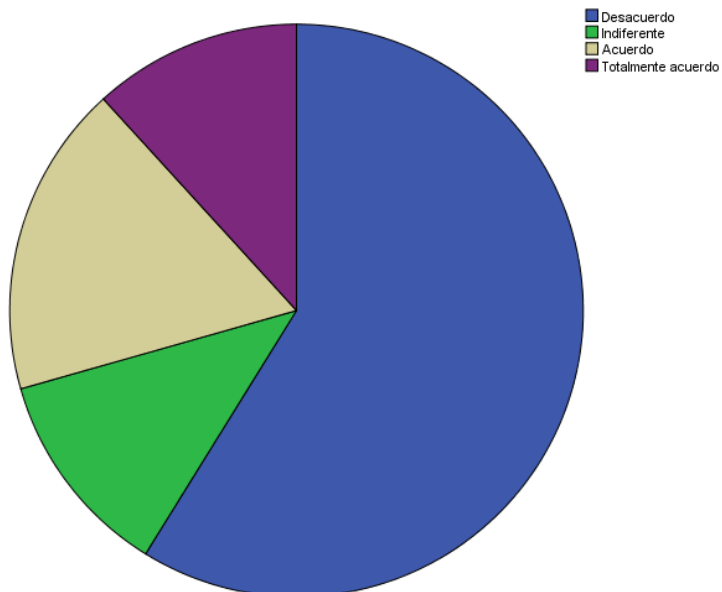


Figura 12. El trato que recibe de su jefe es agradable

Fuente: Elaboración propia

El 59% del personal encuestado en esta investigación del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, refiere que el trato que recibe por parte de su jefe no es el apropiado porque resalta su efímera atención al trabajador, su trato poco cordial y la autonomía para tomar decisiones debido a la mala comunicación que tiene con el personal. Este factor es muy importante para el crecimiento motivacional en el área, para obtener un ambiente laboral confiable. Sin Embargo, el 41% manifiesta que si es bueno el trato de su jefe debido a que es personal que recién tiene poco tiempo en el Banco.

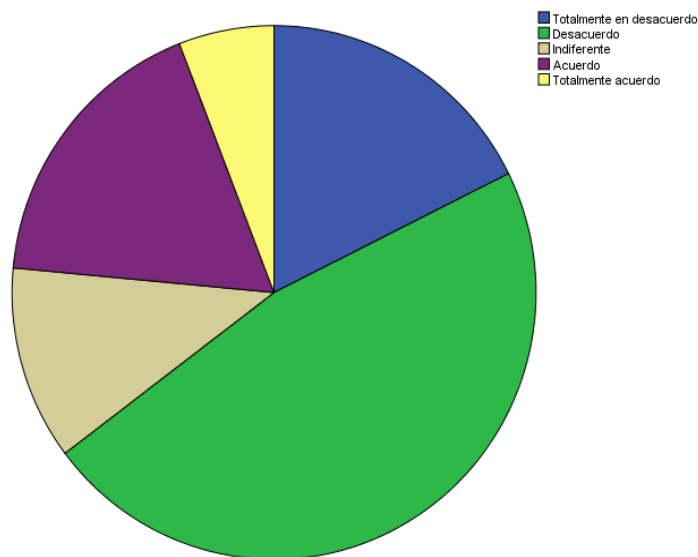


Figura 13. Su jefe tiene formación técnica, profesional necesaria para realizar su trabajo

Fuente: Elaboración propia

El 65% del personal encuestado en esta investigación del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, coinciden que su jefe si cuenta con la formación técnica y profesional necesaria para el buen funcionamiento de sus distintas funciones, debido a que cuenta con un respaldo profesional por ser titulado de una prestigiosa universidad. Mientras que el 35% del personal encuestado manifiestan que a pesar que tenga estudios superiores no tiene la experiencia laboral suficiente para asumir el cargo de Supervisor Multi producto. Esto se confirma con los resultados de la pregunta anterior, en la que la mayoría percibe un mal trato por parte de su gerente.

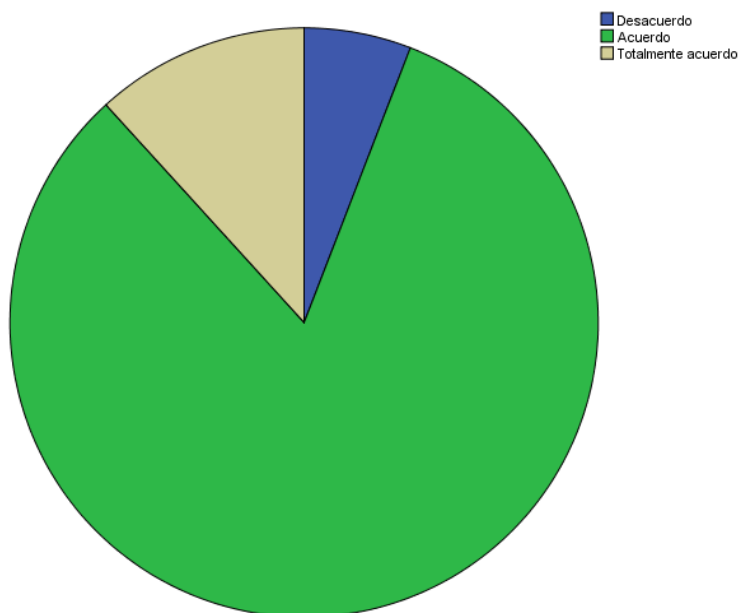


Figura 14. El banco en su área lo tratan con igualdad y justicia
Fuente. Elaboración propia

Referente a esta interrogante plantea en la encuesta, se obtuvo que el 94% del personal del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, afirma que en su área el banco trata a todos sus trabajadores con igualdad y justicia, dejando de lado las preferencias o favoritismo por algún personal. Sin embargo, existe un 6% que no está de acuerdo con lo mencionado, esto se debe a que algunas personas percibieron desigualdad al momento de solicitar un permiso.

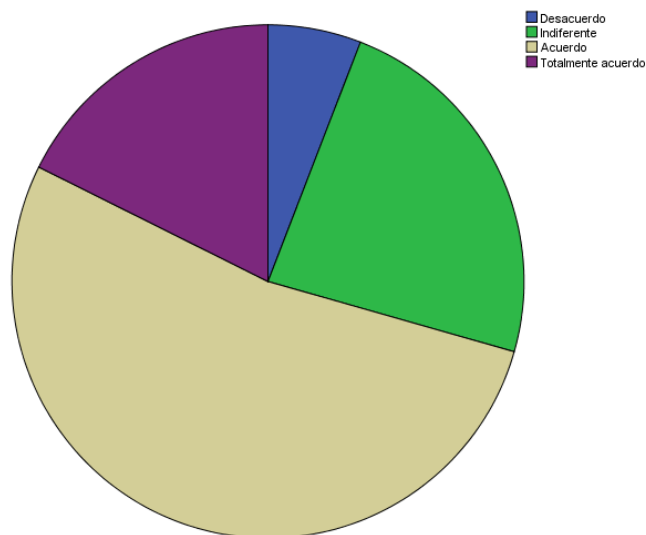


Figura 15. Su jefe reconoce y comunica cuando realiza bien su trabajo

Fuente: Elaboración propia

Según el 88% del personal del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, afirma que su jefe reconoce y comunica cuando este realiza bien su labor, por ejemplo: en las reuniones el supervisor felicita al colaborador que ha realizado bien el cumplimiento de su trabajo, este factor es primordial para la motivación del personal en el área. Por otro lado, el 12% del personal que no está de acuerdo que su jefe reconoce y comunica cuando realiza bien su trabajo, ya que ellos representan los ingresos nuevos y no tienen mucho tiempo de colocación de ventas en el Banco.

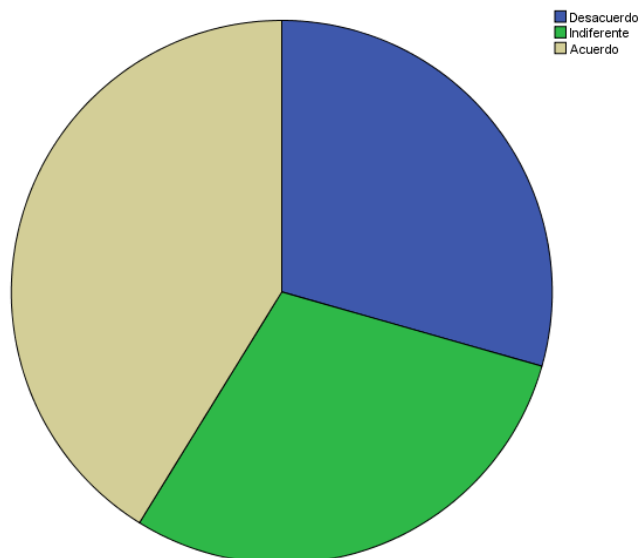


Figura 16. Su jefe se preocupa por la calidad de su trabajo

Fuente: Elaboración propia

El 53% del personal del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, determina que su jefe si se preocupa que ellos realicen un trabajo de calidad, por lo que siempre señala las observaciones del trabajo que realizan diariamente, Sin embargo un 47% del personal perciben que su jefe no toma importancia a la forma o la manera de cómo ellos desarrollan su labor, esto se debe a que sólo se dedica a decirlo, mas no brinda sugerencias o soluciones para mejorar o ayudar a que todos los colaboradores lleven a cabo un trabajo de calidad.

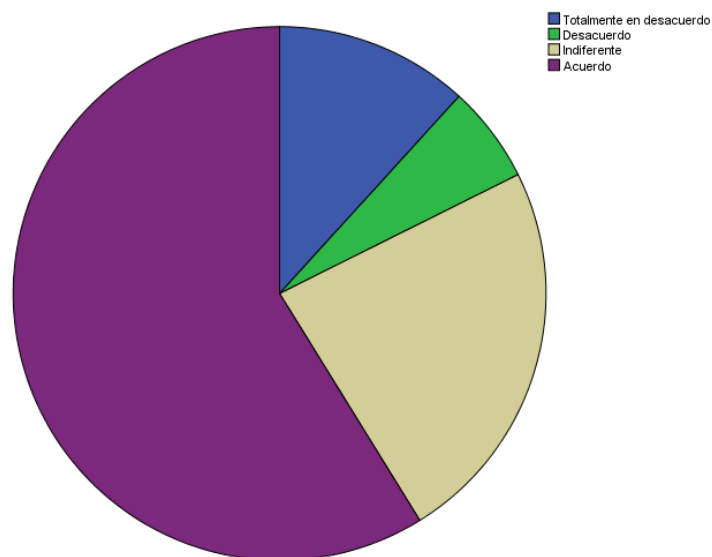


Figura 17. Recibe el apoyo de su jefe inmediato en el desarrollo de su labor

Fuente. Elaboración propia

En referencia esta interrogante el personal del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, con un 70% refiere que está satisfecho con el apoyo que le brinda su supervisor. En contraste con la fuerza de venta que está en contacto con el cliente o puntos de ventas el supervisor ofrece ayuda de manera significativa para que los ejecutivos tengan un soporte al momento de realizar su trabajo, el soporte consiste en: filtrar al cliente en la central de riesgo, consultar si cuenta con carteras transferidas y consultas de Reniec.

No Obstante, el 30% del personal manifiesta que el jefe encargado del área no brinda el apoyo constante y necesario para el cumplimiento de objetivos trazados por el banco, debido a que muy pocas veces acompaña a los vendedores a citas con clientes, o brinda pocas estrategias de mejora para incrementar sus ventas.

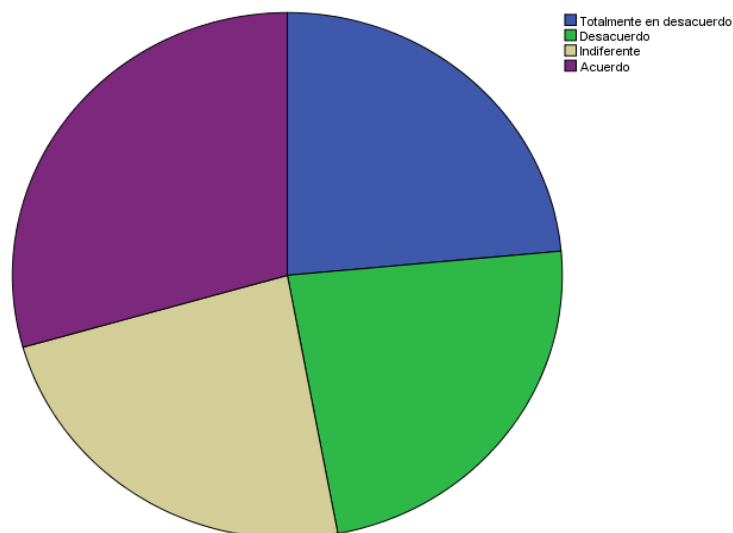


Figura 18. Está de acuerdo en la forma en que su jefe inmediato planifica, organiza, dirige y controla su trabajo

Fuente: Elaboración propia

Según el 59% el personal del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, manifiesta que no está conforme por que el superviso no cuenta con capacidad de gestión y motivación para logra que las cosas se hagan. Por otro lado, no dedica parte de su tiempo al logro de los planes y objetivos fijados para cada caso. Todo queda en fijar un plan individual para cada colaborador, sin estar atento al proceso de corregir, medir y evaluar el desempeño del ejecutivo de ventas. Por último, el resultado de ese control supondría nueva información para re planificar el plan individual de manera que se entra en un ciclo de mejora continua.

Por otro lado, el 41% del personal del área si está de acuerdo con el plan de trabajo que realiza por que detalla el periodo de tiempo y lugar del punto de venta para que cada ejecutivo planifique sus visitas de manera más conveniente.

- Factores Motivacionales

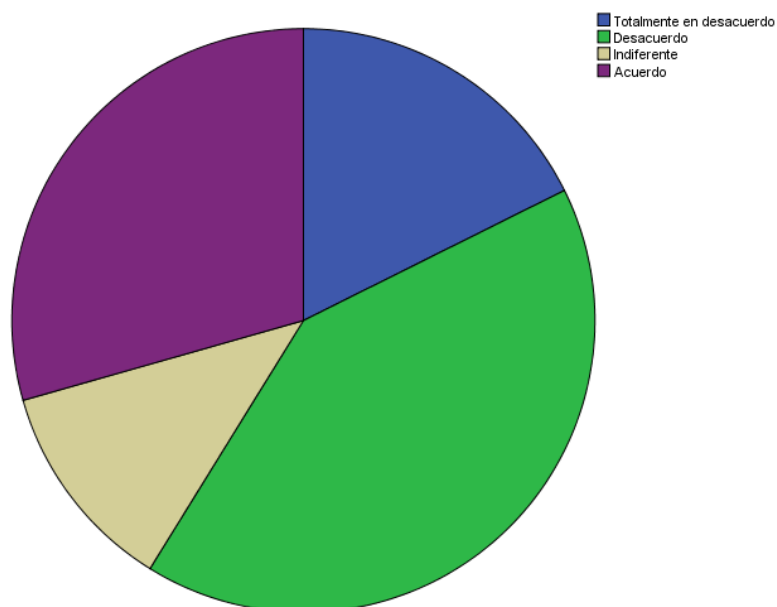


Figura 19. Tengo la posibilidad de que me dejen hacer las cosas en las que más destaco y que me gustan dentro del trabajo

Fuente: Elaboración propia

Según lo referido por personal del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, el 65% suponen que no tienen posibilidad de realizar las cosas en las que más les gusta dentro de su trabajo, porque realizan su labor diaria por necesidad económica o laboral, mas no porque les agrade lo que hacen, ya que las funciones son rígidas.

No obstante, existe un 35% del personal que manifiesta lo contrario, afirman que tienen la posibilidad que poder desempeñarse exitosamente gracias a la experiencia que han obtenido a nivel comercial en ventas.

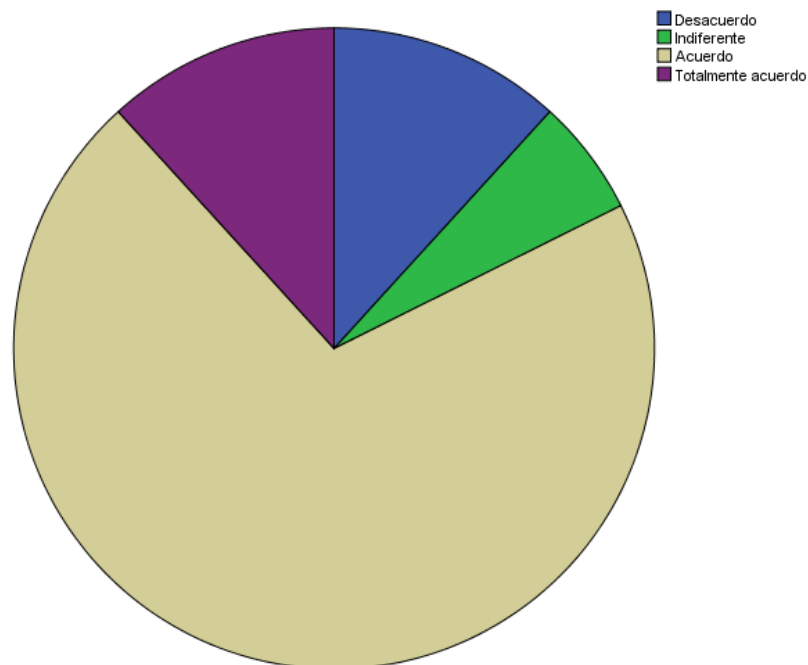


Figura 20. Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

Según lo referido por personal del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, el 100% de los empleados encuestados ha manifestado que su trabajo sí tiene un alto nivel de responsabilidad puesto que si tiene el compromiso de proteger la información de los clientes y manejar los datos de forma confidencial y apropiada utilizando procedimientos físicos, electrónicos y administrativos de alto nivel de responsabilidad para salvaguardar la seguridad e integridad de la información personal de cada cliente.

Utilizando la información solo para lo que el cliente requiere, por ejemplo, atención de reclamos, consultas, solicitudes de atención de los servicios y productos bancarios.

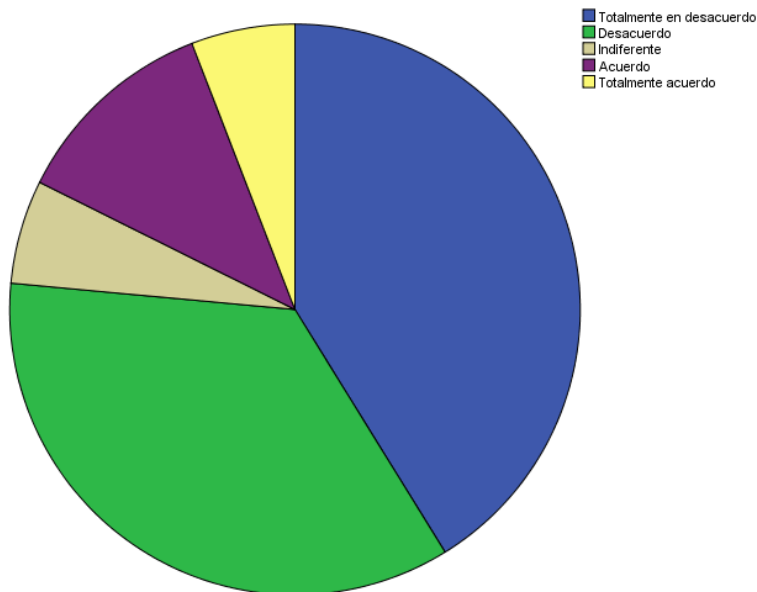


Figura 21. En el banco existen oportunidades de promociones y ascensos

Fuente: Elaboración propia

Según lo referido por personal del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, el 76% percibe que en el Banco no existen oportunidades de promociones y ascenso. Esto concierne a la condición de obtener un contrato indeterminado y para ello debe tener un mínimo de 5 años de labor. Otra razón son las convocatorias para algún ascenso u oportunidad laboral tomando en cuenta solo la postulación externa, dejando de lado al personal interino.

Mientras que el 41% manifestó que el Banco si le brinda oportunidades de promociones y ascensos es debido al poco tiempo que tienen en la empresa.

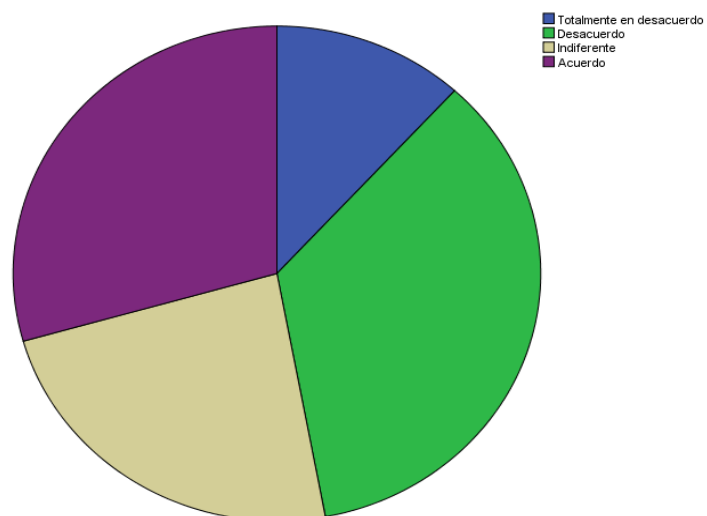


Figura 22. Me brindan la formación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.
Fuente: Elaboración propia

El 65% del personal cree que no le brindan la formación necesaria para desarrollarse como persona y profesional. Esto debido a las pocas capacitaciones en comparación con otras empresas del sector.

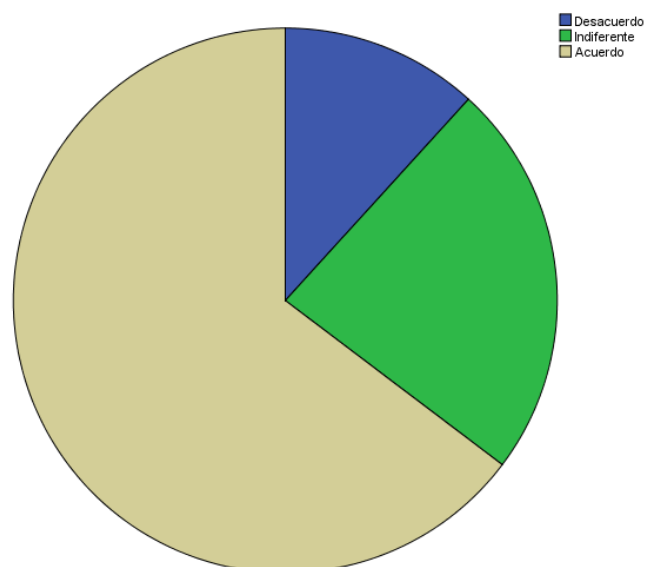


Figura 23. Mi trabajo es importante para el banco

Fuente: Elaboración propia

Según lo referido por personal del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, el 88% de los trabajadores sienten que su trabajo es importante para el banco. Por tanto, realizan variadas actividades donde cada colaborador asume la responsabilidad de realizar sus funciones correctamente. Ya que todas sirven para lograr el propósito general del banco es decir lograr la mayor rentabilidad posible. Y para ello se necesita la colaboración de todo el equipo de colaboradores.

No obstante, se observa que existe un 12% de los trabajadores que están en desacuerdo, debido a que el banco cuenta con personal que no asume sus funciones de la forma correcta.

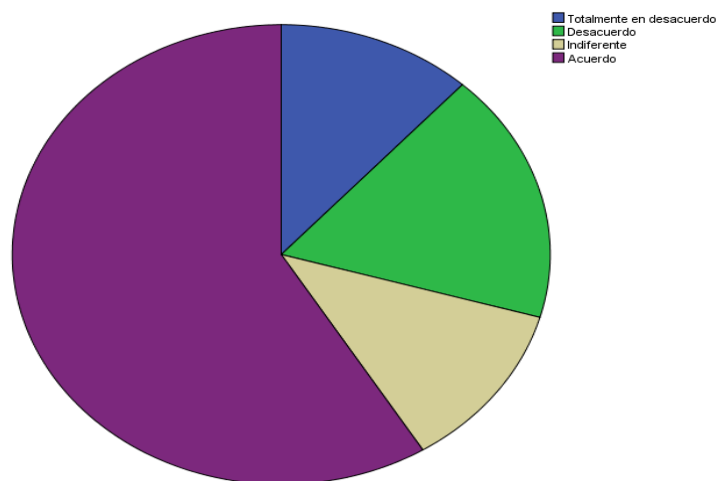


Figura 24. Participo en la toma de decisiones dentro de mi área

Fuente: Elaboración propia

Según lo referido por personal del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, se observa que el 41% de los trabajadores sienten que no participan en la toma de decisiones de su área de trabajo, esto se debe a que las decisiones son interpuestas por el supervisor según la forma de trabajar, mientras que el 59% de ellos perciben sí las toman en cuenta esto se debe a que de vez en cuando les pide su sugerencia pero para realizar actividades de confraternización por ejemplo: reunión para el día de la madre, o día del vendedor.

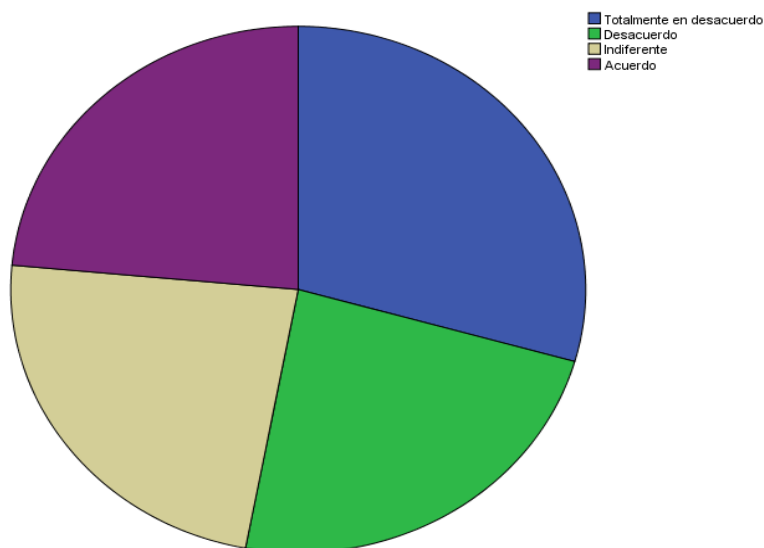


Figura 25. Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio

Fuente: Elaboración propia

Según lo referido por personal del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, el 76% de trabajadores manifestaron que no les dan la libertad de hacer su trabajo de acuerdo a su criterio, esto se debe a que lo que dice el Supervisor se tiene que hacer y este no les pide sugerencias o experiencias anteriores para mejorar su trabajo o sus visitas a las empresas, salvo contadas excepciones. Por ello se limitan a cumplir lo que su jefe les ordena privándose de trabajar de acuerdo al criterio que ellos crean conveniente por su experiencia en el día a día vendiendo.

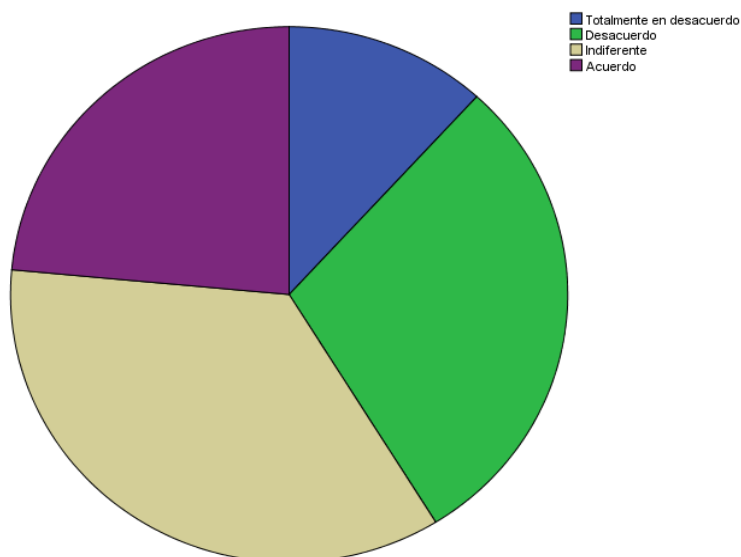


Figura 26. Las tareas asignadas a mi puesto de trabajo están de acuerdo a mis capacidades e inclusive personalidad

Fuente: Elaboración propia

Según lo referido por personal del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, el 24% de trabajadores manifiesta que sus tareas asignadas están de acuerdo a sus capacidades e inclusive su personalidad esto se debe a que son personas proactivas, extrovertidas que no tienen problemas en realizar una venta, mientras que el porcentaje restante no está de acuerdo o es indiferente. Esto debido a que muchos trabajadores están en la empresa por necesidad y no por tener habilidades netas para ese tipo de trabajo.

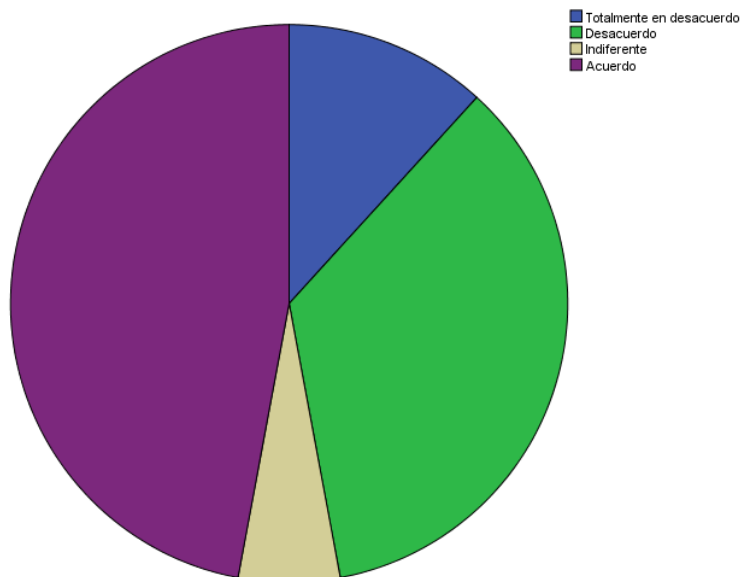


Figura 27. Me satisfacen las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia

En contraste con las respuestas de la pregunta anterior, hay un 47% de personas que les satisface el trabajo que realiza. Es decir, hay algunas personas que piensan que su trabajo no está de acuerdo a sus capacidades, sin embargo, les satisface ya que probablemente les satisface su principal necesidad por el momento, el dinero.

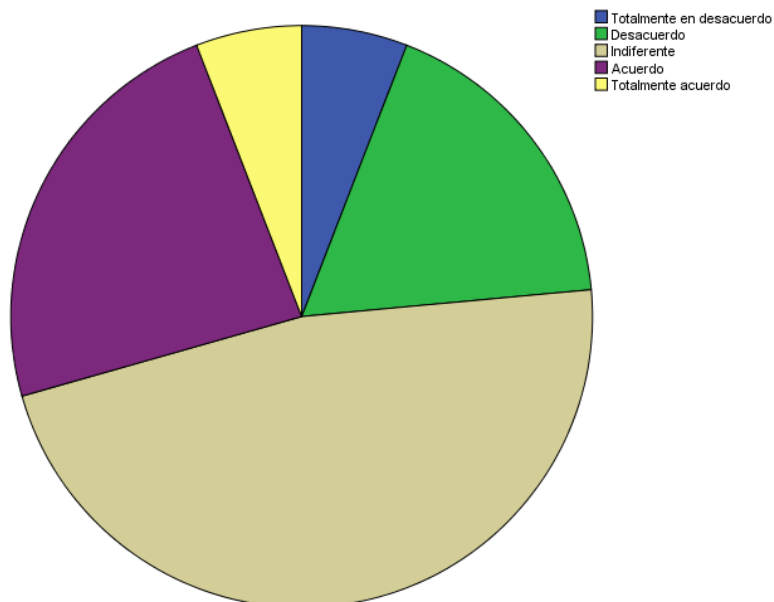


Figura 28. Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y

Fuente: Elaboración propia

Según lo referido por personal del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, el 29% de personal indica que su trabajo si cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes eso se debe a que sienten que cumplir sus metas es un desafío que si se lo proponen lo cumplen. Sin embargo, la mayoría del personal piensa que sus actividades no requieren el uso de mucha imaginación.

4.1.2. Banca empresas

- Factores higiénicos

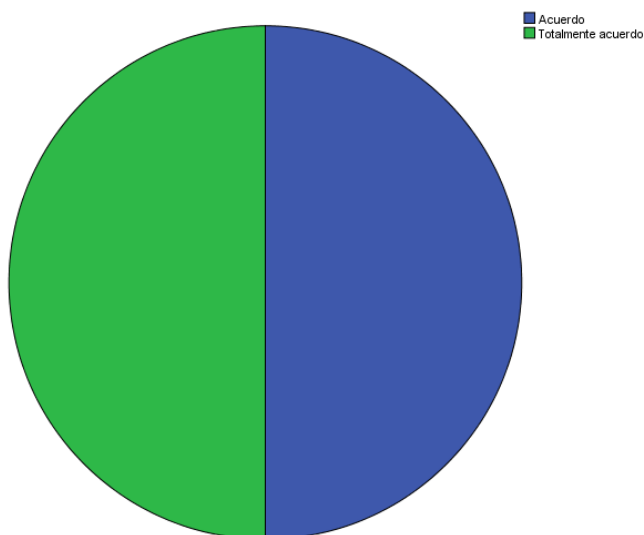


Figura 29. Su remuneración va de acuerdo al trabajo que realiza

Fuente: Elaboración propia

Ante esta interrogante en la investigación se puede concluir que el personal de del área de banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, perciben que su remuneración va de acuerdo al desarrollo de sus funciones que realizan en la institución, porque en los últimos periodos han logrado un buen resultado de ventas, esto ha servido para el aumento de salario fijo y lograr una satisfacción por el esfuerzo brindado en el trabajo. Sin embargo, la mitad de los colaboradores piensa que su salario no corresponde al nivel de esfuerzo que su trabajo implica.

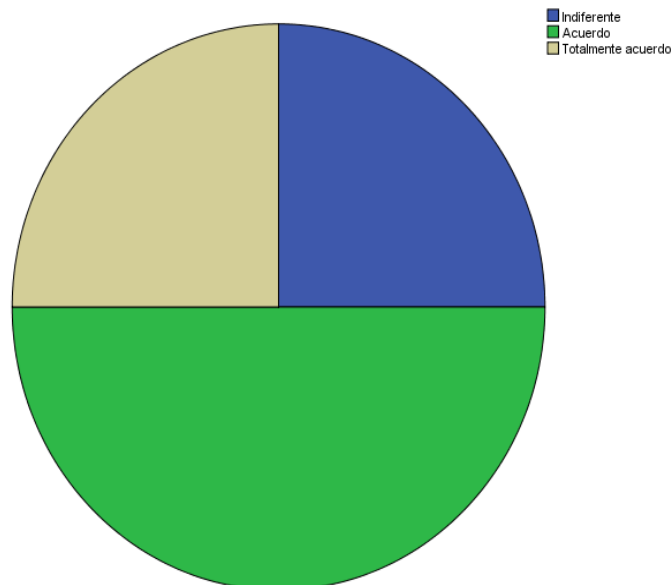


Figura 30. Se siente satisfecho con los premios y/o incentivos que recibe

Fuente: Elaboración propia

Según lo referido por el personal del área de banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, El 75% de los trabajadores manifiestan sentirse satisfechos con los premios y/o incentivos que reciben del banco como son: vacaciones, horas exactas remuneradas, premios, regalos. Estos resultados contrastan con los obtenidos por el personal de banca personas, los cuales la mayoría no estaba de acuerdo.

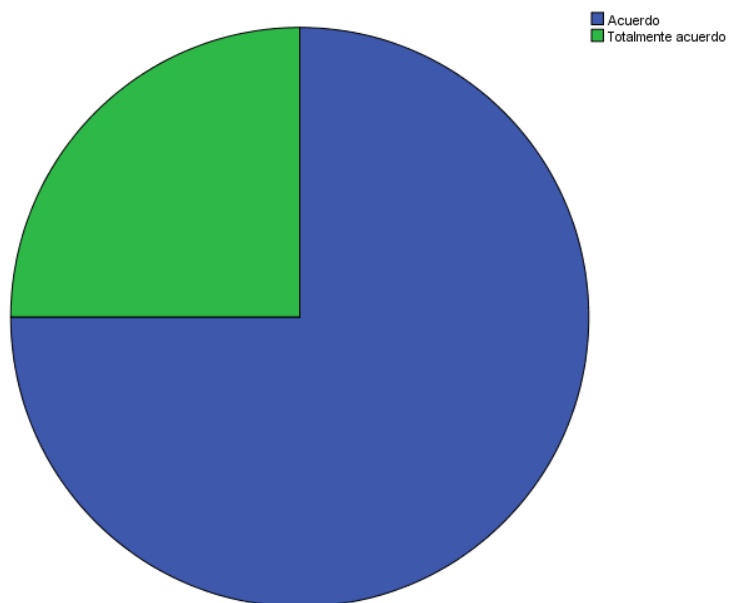


Figura 31. El lugar donde labora le brinda seguridad

Fuente: Elaboración propia

El personal del área de banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo encuestado en esta investigación, perciben que el lugar donde trabajan le brinda seguridad para realizar sus labores sin ninguna incertidumbre, esto debido a que es un banco de prestigio y los colaboradores sienten que se encuentran amparados en todo momento.

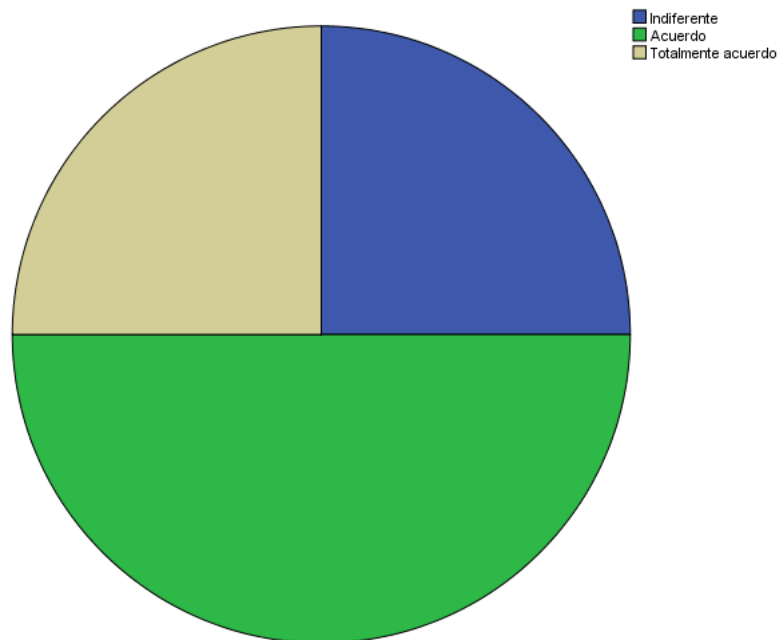


Figura 32. Las condiciones de limpieza, salud e higiene en su trabajo son favorables

Fuente: Elaboración propia

El total del personal del área de banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo encuestado en esta investigación, responden que las condiciones de limpieza, salud e higiene en la institución son apropiadas y brindan comodidad al personal del banco como a los clientes de la entidad. Esto se debe a que la limpieza es un servicio que se encuentra tercerizado.

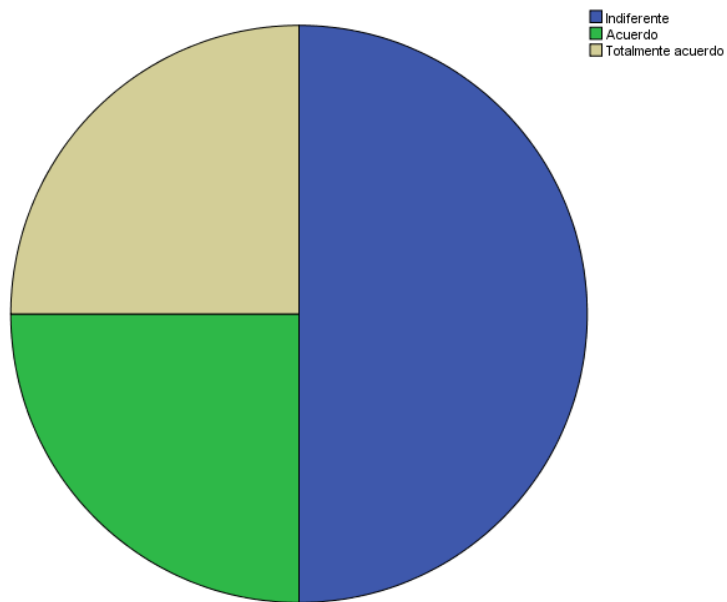


Figura 33. La iluminación y temperatura del lugar de trabajo es adecuado

Fuente: Elaboración propia

El 50% del personal del área de banca Empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, determina que la iluminación y temperatura del lugar donde trabajan es adecuado para el desarrollo de sus tareas y funciones laborales diarias. Porque el área de banca empresa se encuentra ubicado en el 2° piso, donde cada persona tiene su módulo de atención alejados a la exposición del sol, lo que les permite realizar sus labores sin inconvenientes.

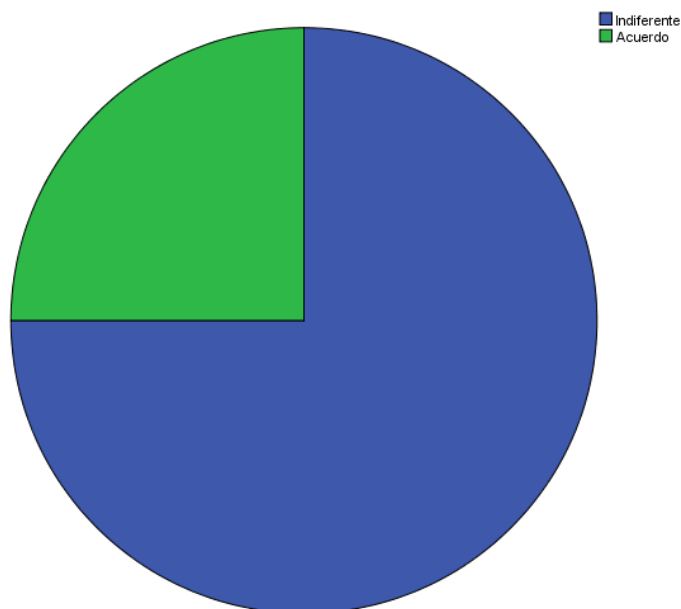


Figura 34. El área donde labora cuenta con buzón de quejas y sugerencias

Fuente: Elaboración propia

Ante esta interrogante el personal del área de banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, respondió con un 75%% que en su área no tienen un buzón de quejas y sugerencias, siendo este un factor de suma importancia para el crecimiento tanto del área como para el banco en general, porque solo de esta manera sabrán que cosas no están haciendo bien de una forma directa y podrán corregirlas tomando en cuenta algunas sugerencias de los propios clientes internos o internos. Sin embargo, existe un 25% de trabajadores que consideran que, si tienen un buzón de quejas y sugerencias, porque suponen que estas quejas y sugerencias son reemplazadas por el relevo de reclamos de clientes hacia el área de banca personas.

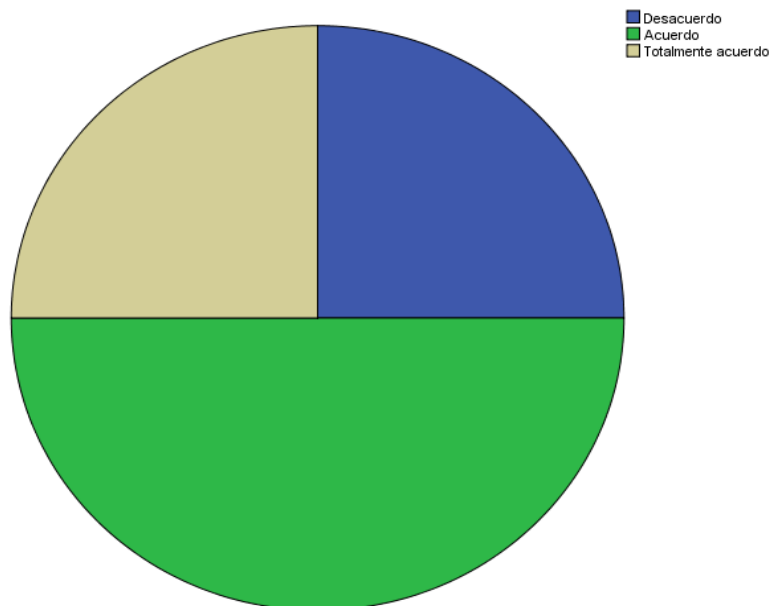


Figura 35. El banco cumple con las leyes laborales

Fuente: Elaboración propia

El personal del área banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620-chiclayo, afirma que el banco si cumple con las condiciones detalladas en las leyes laborales, por ende, recibe los beneficios de acuerdo a ley. Esto se debe a que el personal del área referida tiene más de 2 años laborando en la institución y por ende cuanta con una estabilidad laboral asignada por tiempo de labor.

Siendo este un indicador a favor de la organización para que el personal se sienta motivado al desarrollo de sus labores.

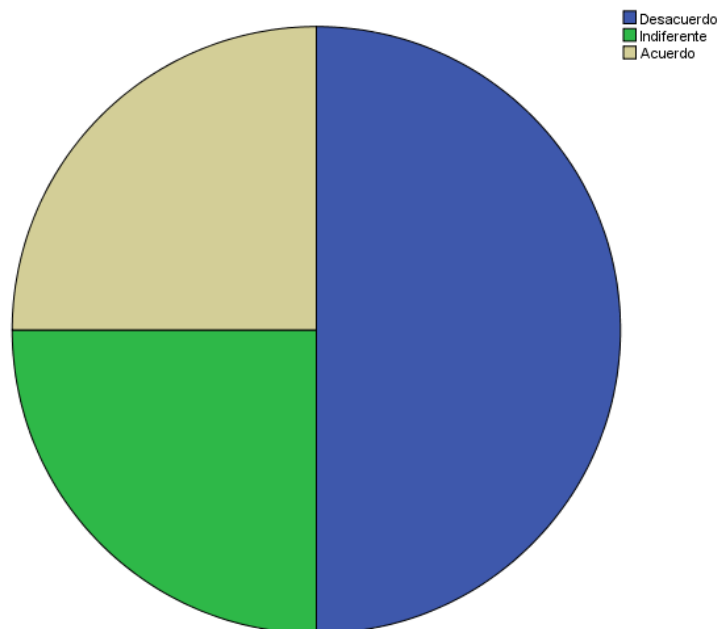


Figura 36. Estás de acuerdo con las normas y políticas que se aplican en el

Fuente: Elaboración propia

Ante esta interrogante el personal del área de banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, respondieron con 75% aduce que no está de acuerdo con las normas y políticas del banco debido a los constantes cambios en la política de créditos, ya que están siendo menos accesibles para el segmento de clientes que el banco está enfocado, como consecuencias sus ventas corren el riesgo de ser rechazadas, complicando el logro de sus metas. Se tiene que tener en cuenta las normas ya establecidas para no complicar el correcto desarrollo de las tareas de los colaboradores.

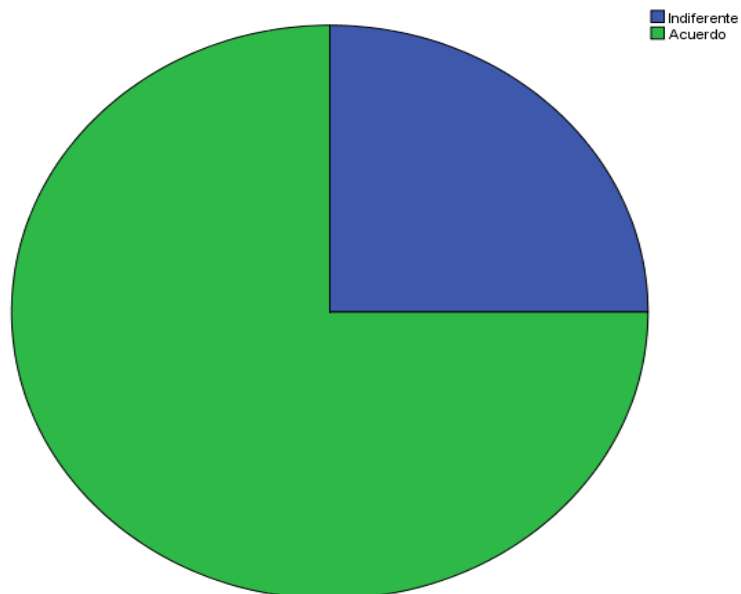


Figura 37. Estás de acuerdo con tu horario laboral

Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta las opiniones son divididas, principalmente porque a los nuevos integrantes les permiten cierta flexibilidad para que se acomoden sus horarios ya que hay algunos que están terminando sus estudios y otros que están haciendo alguna maestría. Sin embargo, los colaboradores con horario fijo muestran desagrado por no tener un horario más flexible.

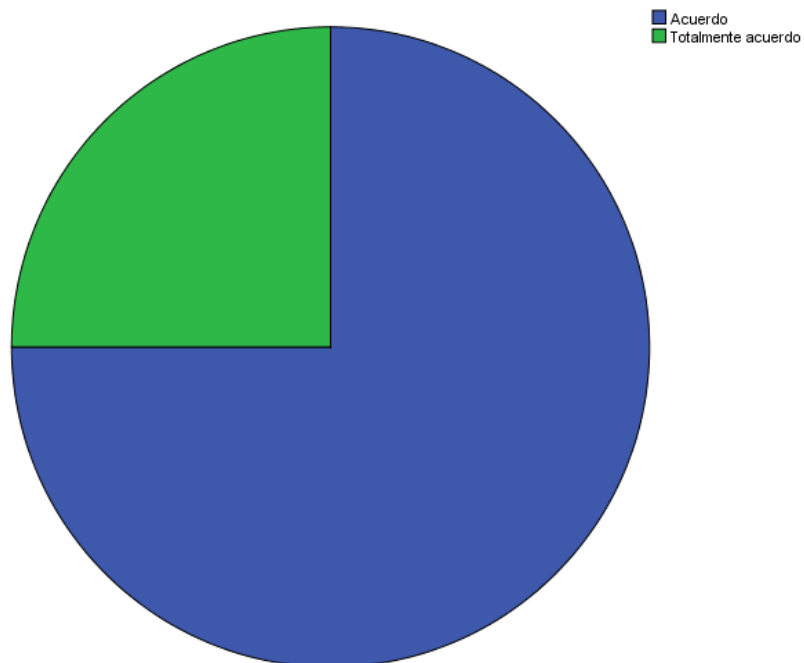


Figura 38. Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son buenas

Fuente: Elaboración propia

Los resultados ante esta interrogante, muestran con un 75% que personal del área banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, afirman que mantienen buenas relaciones con sus compañeros de labores, esto se debe a las actividades de integración que realiza el banco y a buen ambiente que se genera por la antigüedad de algunos de sus miembros.

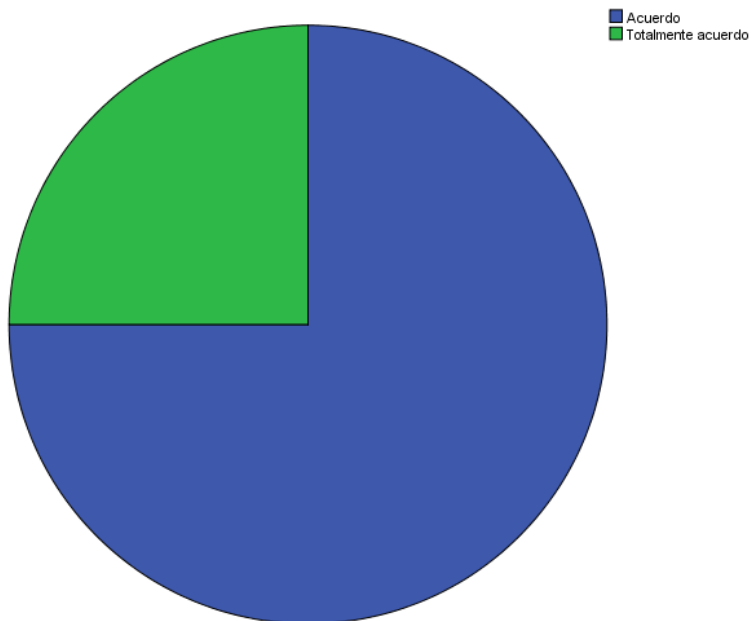


Figura 39. El trato que recibe de su jefe es agradable

Fuente: Elaboración propia

El 75% del personal encuestado en esta investigación del área banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, refiere que el trato que recibe por parte de su jefe es el más apropiado, debido al trato amable, cordial y respetuoso que este mantiene con ellos. Este factor es muy importante para el crecimiento motivacional de los trabajadores del área.

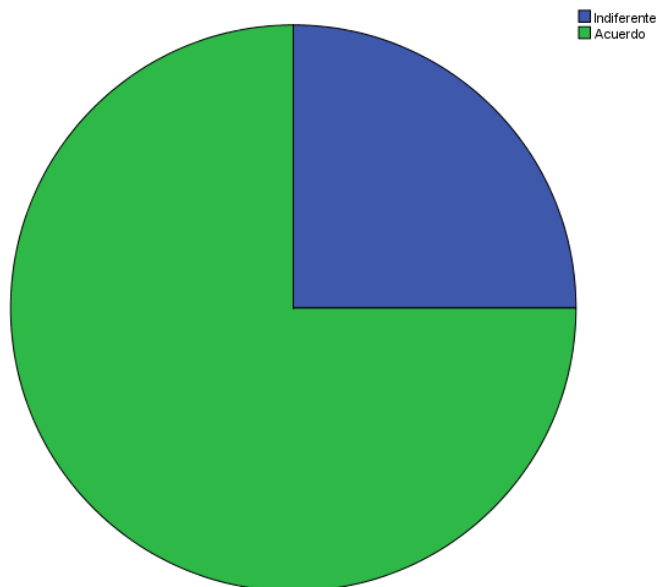


Figura 40. Su jefe tiene formación técnica, profesional necesaria para realizar su trabajo

Fuente: Elaboración propia

El 75% del personal encuestado en esta investigación del área banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, coinciden que su jefe si cuenta con la formación técnica, profesional necesaria para el buen desempeño de sus distintas funciones, esto se debe a que la jefa a cargo ha logrado una línea de carrera desde ejecutiva de ventas y todo el personal está enterado de los estudios que ha realizado para lograrlo. Esto ayuda a que el personal de esta área tenga credibilidad sobre la forma de trabajo que ejerce su jefa a cargo y además se refuerza con el buen trato que tiene hacia sus colaboradores.

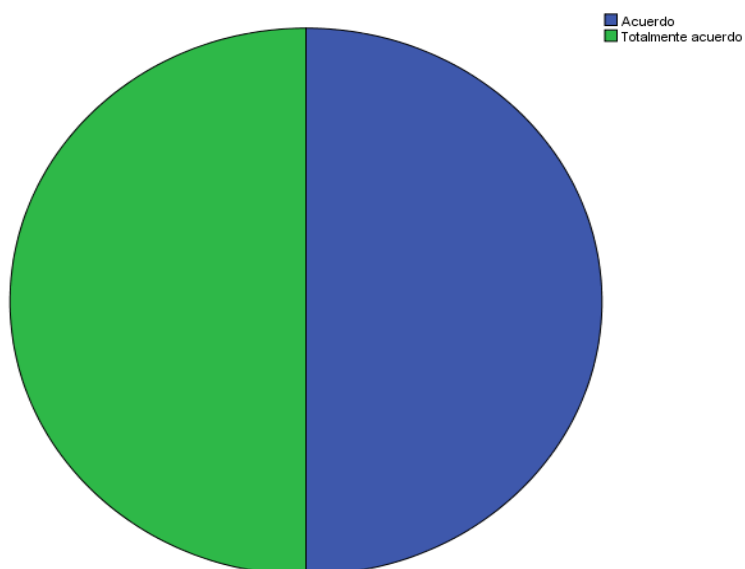


Figura 41. El banco en su área lo tratan con igualdad y justicia

Fuente: Elaboración propia

Referente a esta interrogante plantea en la encuesta, se obtuvo que el 50% del personal del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, afirma que en su área el banco trata a todos sus trabajadores con igualdad y justicia, dejando de lado las preferencias o favoritismo por algún personal en especial.

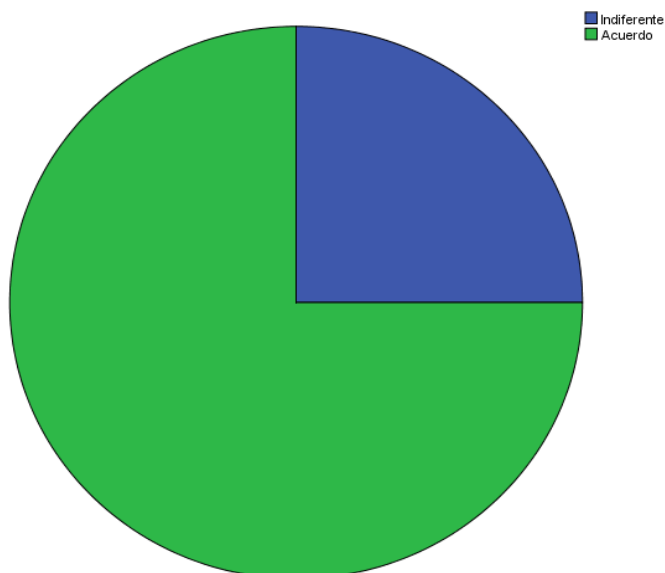


Figura 42. Su jefe reconoce y comunica cuando realiza bien su trabajo

Fuente: Elaboración propia

Según el 75% del personal del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, afirma que su jefe reconoce y comunica cuando este realiza bien su labor, esto se ve reflejado en las reuniones de grupos con el personal de área y correos corporativos donde la jefa a cargo felicita al trabajador por las metas cumplidas. Este factor es primordial para la motivación del personal del área. Al ser un área más exclusiva la jefa tiene que estar pendiente de mantener motivados a sus colaboradores, para que estos reflejen ese buen trato con los clientes.

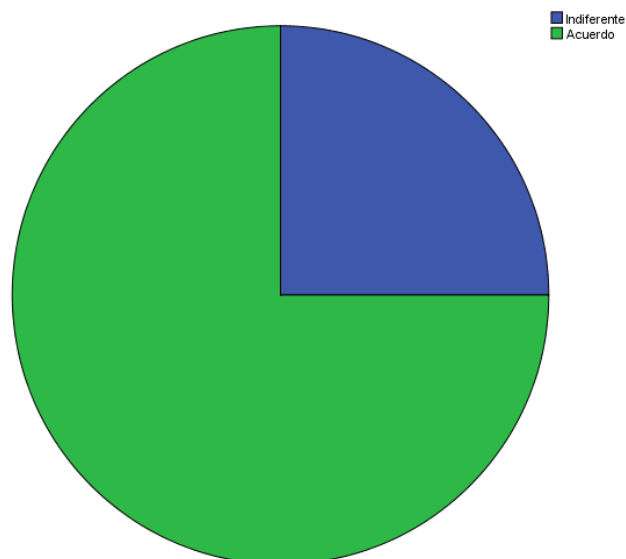


Figura 43. Su jefe se preocupa por la calidad de su trabajo
Fuente: Elaboración propia

El 75% del personal del área banca personas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, determina que su jefe si se preocupa que ellos lleven a cabo un trabajo de calidad, esto sucede por la existencia de las constantes reuniones y los fed back que realiza la jefa encargada de área con la finalidad de conocer las debilidades, dudas e interrogantes de sus vendedores frente a sus clientes o productos de banco para de esta manera establecer mejoras o soluciones en conjunto.

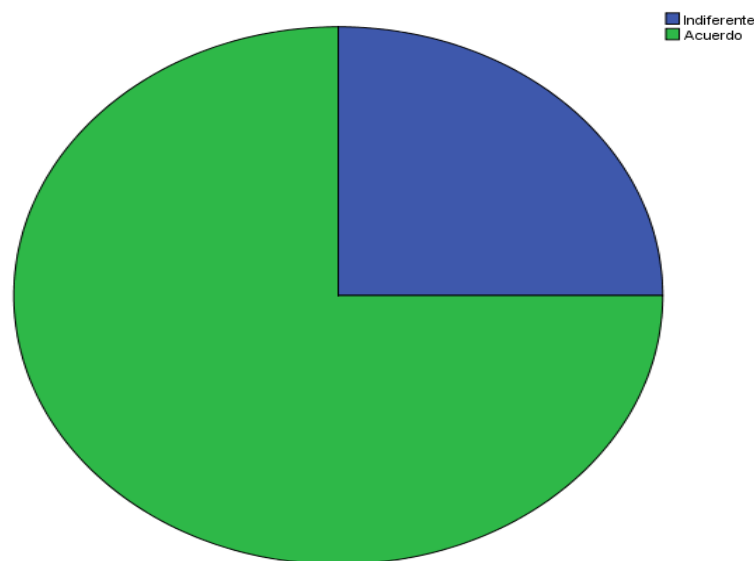


Figura 44. Recibe siempre el apoyo de su jefe inmediato en el desarrollo de su labor

Fuente: Elaboración propia

En referencia esta interrogante el personal del área banca empresa del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, reconoce con un 75% que el jefe si les brinda su apoyo para el desarrollo de su labor, debido constantes reuniones, los fed back y capacitaciones al personal del área que el jefe organiza.

Sin embargo, con un 25% del personal manifiesta que jefa encarga del área no brinda el apoyo en campo cuando necesitan alguna información del cliente que están visitando o tienen alguna interrogante que resolver. La jefa de área es la gerente del banco por ende se encuentra ocupada con trabajo de oficina, cuando el personal de ventas se encuentra en campo.

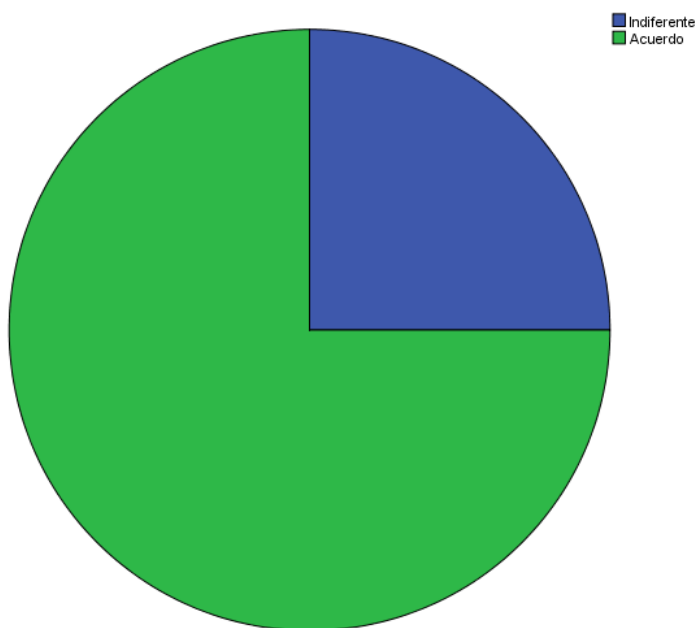


Figura 45. Está de acuerdo en la forma en que su jefe inmediato planifica, organiza, dirige y controla su trabajo

Fuente: Elaboración propia

Según el 75% el personal del área banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, manifiesta que está conforme con la forma en que su jefe planifica organiza dirige y controla su trabajo, algunos de los motivos de por qué se debe esto es que el personal confía en la capacidad de su jefe para el desarrollo de sus funciones.

Por otro lado, el 25% del personal del área no se siente afectado por la manera de cómo planifica, organiza, dirige y controla su trabajo, pues se limitan solo a cumplir sus metas planteadas.

4.1.3. Factores motivacionales

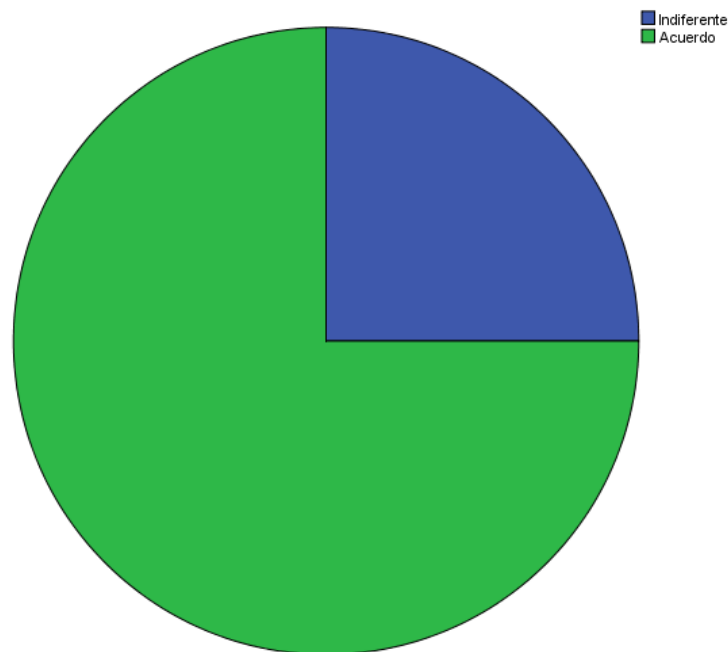


Figura 46. Tengo la posibilidad de que me dejen hacer las cosas en las que más destaco y que me gustan dentro del trabajo

Fuente: Elaboración propia

Según lo referido por personal del área banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, el 75 % del personal consideran que se sienten conformes con el tipo de trabajo y las funciones que desarrolla en su respectivo puesto de trabajo.

En conclusión, se sienten contentos con las actividades que desempeñan, por ende, son buenos vendedores y destacables en el banco, es por ello el tiempo de servicio que ejercen en la organización.

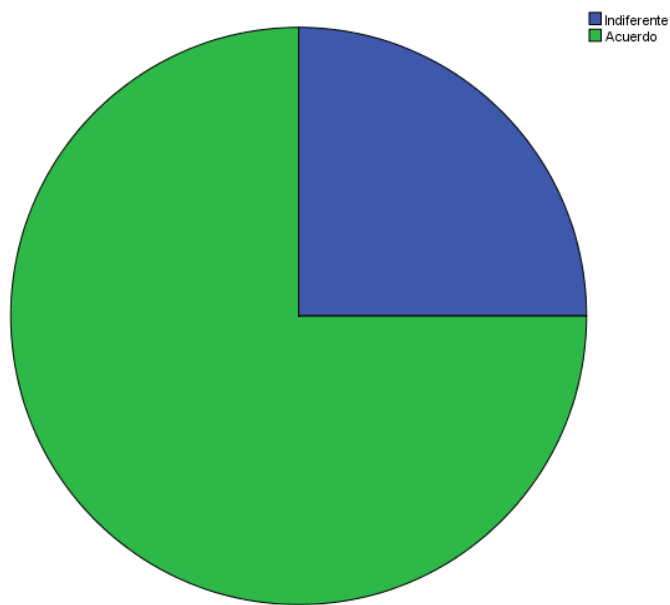


Figura 47. Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

En referencia esta interrogante el personal del área banca empresa del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, reconoce con un 75% que el trabajo que desarrollan en el banco es de suma importancia y demanda un alto grado de responsabilidad porque ellos manejan información detallada del cliente, así como de la misma organización.

Por lo tanto, el personal de banca empresas desempeña sus funciones con un alto grado de responsabilidad debido al acceso que el trabajador a una información confidencial.

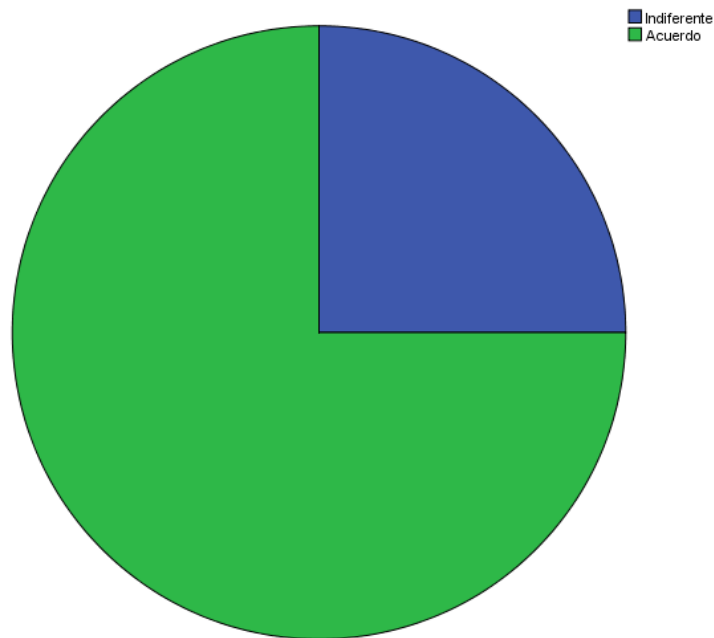


Figura 48. En el banco existen oportunidades de promociones y ascensos

Fuente: Elaboración propia

El 75% de los trabajadores de banca empresa del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, perciben que en el banco no existen oportunidades de promociones y ascensos.

El trabajador de esta área siente que no es tomado en cuenta para postular a una vacante superior porque solo realizan un reclutamiento con postulaciones externas, esto a pesar del correcto desempeño que tienen los colaboradores saben que no puede ascender mucho más.

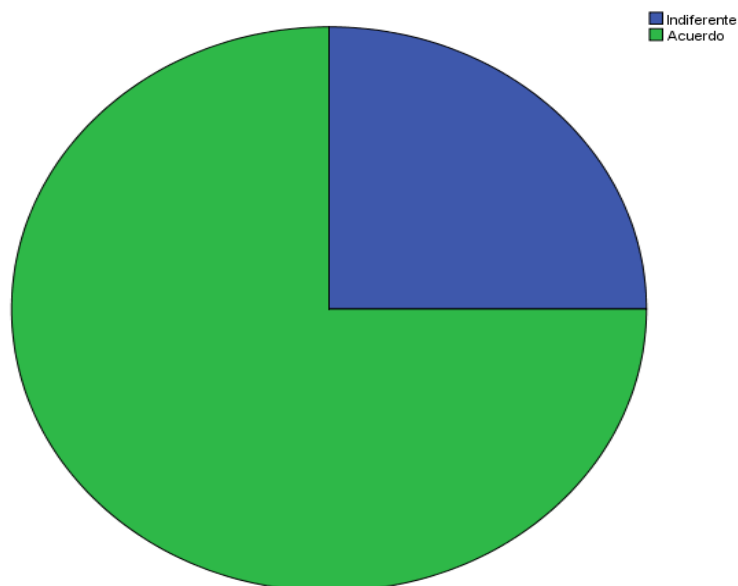


Figura 49. Me entregan la formación necesaria para desarrollarme como persona y profesional

Fuente: Elaboración propia

El personal de banca empresa del banco interamericano de finanzas oficina 620-Chiclayo, manifiesta en esta interrogante con un 75% que el banco si contribuye a la formación para que se desarrollen como personas y como profesionales.

Este resultado se da por que los trabajadores perciben que el banco ayuda a formarlos como personas y profesionales a través de las constantes capacitaciones, reuniones de grupos diarias con la finalidad de mejorar su trabajo, eliminando las dudas y brindando seguridad ante el cliente. Así como también haciéndolos consientes de la gran responsabilidad de su trabajo al acceder a información confidencial.

Mientras que el 25% del personal no está de acuerdo que el banco ayude a formarlos como personas y profesionales porque está relacionado directamente con la poca oportunidad que se le brinda al personal para posibles asensos.

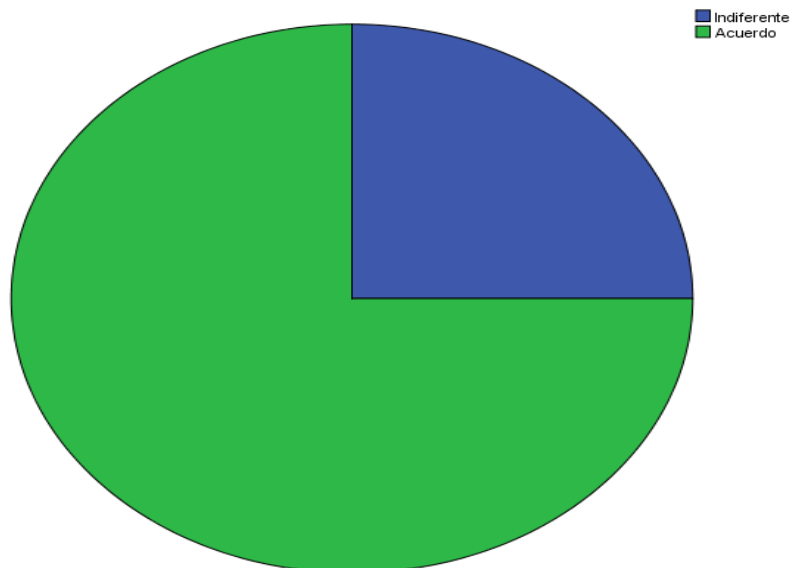


Figura 50. Mi trabajo es importante para el banco

Fuente: Elaboración propia

En la encuesta planteada al personal de banca empresa del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, ante esta interrogante manifestaron con un 75% que sienten que el trabajo que realiza es importante para el banco, porque ellos son los que tiene el contacto directo con el cliente ya sea en campo o en oficina.

La organización se dedica a la colocación o venta de los productos del banco es por ello la importancia del cliente, el buen y cordial trato hacia él, el atenderlos a tiempo, resolver sus inquietudes de la manera más adecuada, para lograr la satisfacción total del cliente.

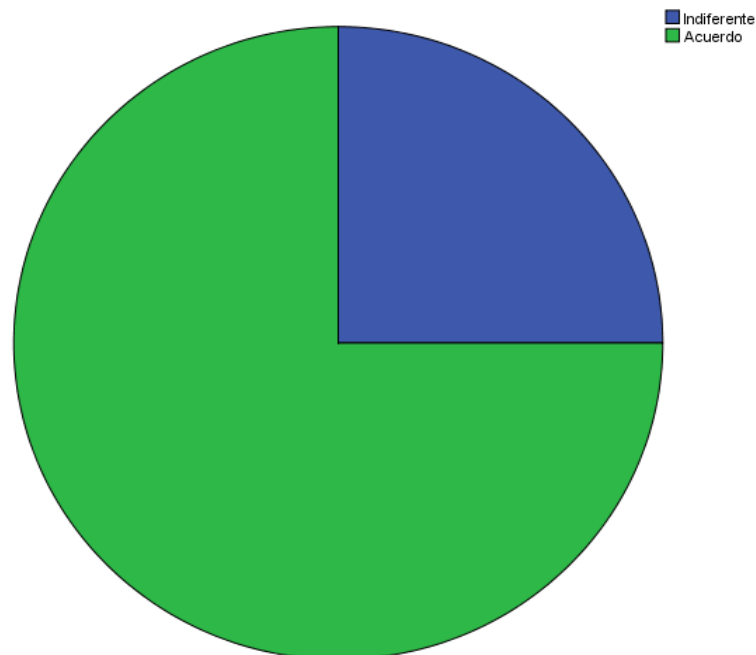


Figura 51. Participo en la toma de decisiones dentro de mi área

Fuente: Elaboración propia

El 75% del personal de banca empresa del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo, percibe que si participa en la toma de decisiones dentro del área.

Esto se debe al constante interés por parte el encargado en relacionar al personal, al fomentar u organizar las distintas reuniones de grupo donde todas las opiniones, ideas o sugerencias para mejoras son tomadas en cuenta para la elaboración del plan de trabajo en conjunto.

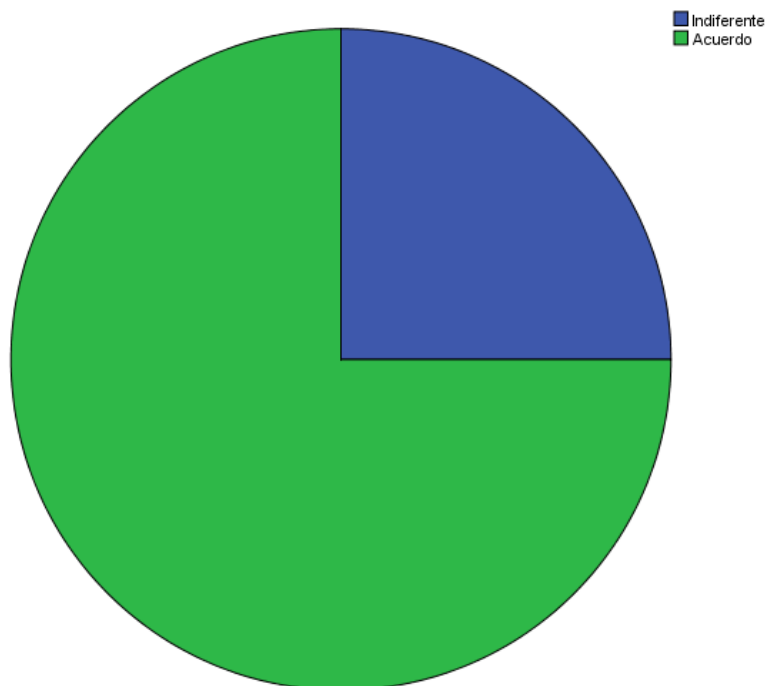


Figura 52. Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio

Fuente: Elaboración propia

El 75% del personal del área de banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo coincidió que en el área donde laboran le dan la libertad necesaria para realizar su trabajo de acuerdo a su criterio convenido. A pesar que se tienen normas estrictas para la ejecución de la labor, muchas tareas se dejan al criterio del personal.

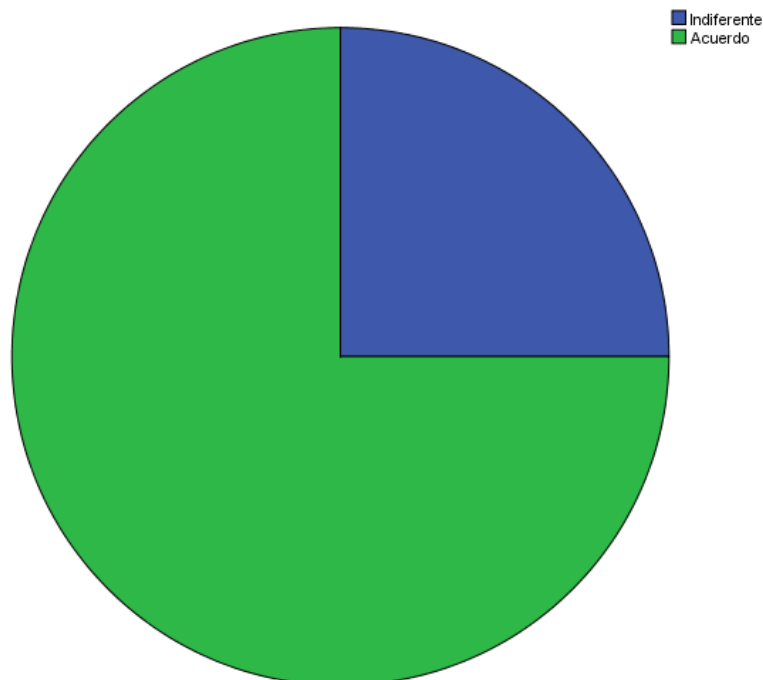


Figura 53. Las tareas asignadas a mi puesto de trabajo están de acuerdo a mis capacidades e inclusive personalidad

Fuente: Elaboración propia

El 75% del personal del área de banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo coincidió que en el área donde laboran las tareas asignadas a mi puesto de trabajo están de acuerdo a mis capacidades e inclusive personalidad. A pesar que se tienen normas estrictas para la ejecución de la labor, muchas tareas se dejan al criterio del personal.

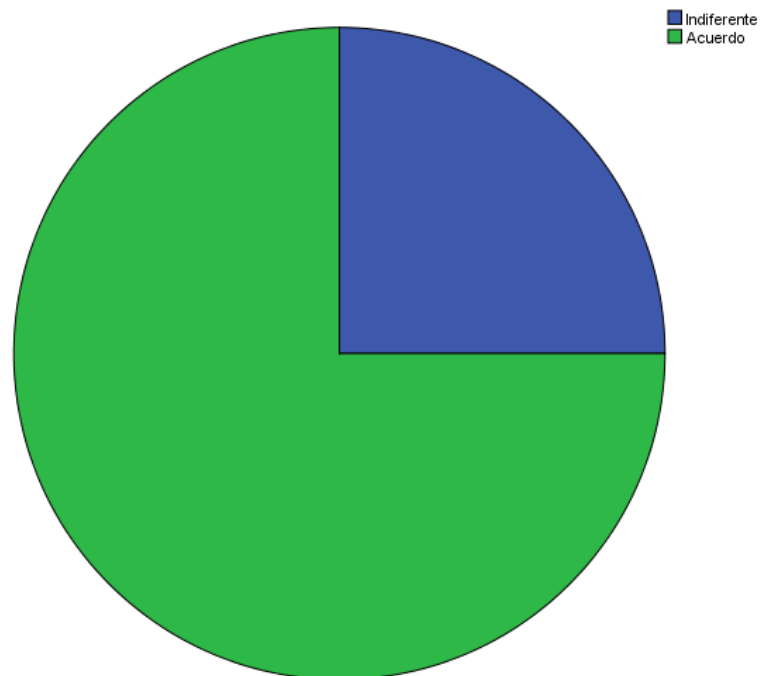


Figura 54. Me satisfacen las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia

El 75% del personal del área de banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo coincidió que en el área donde laboran le satisfacen las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo. A pesar que se tienen normas estrictas para la ejecución de la labor, muchas tareas se dejan al criterio del personal.

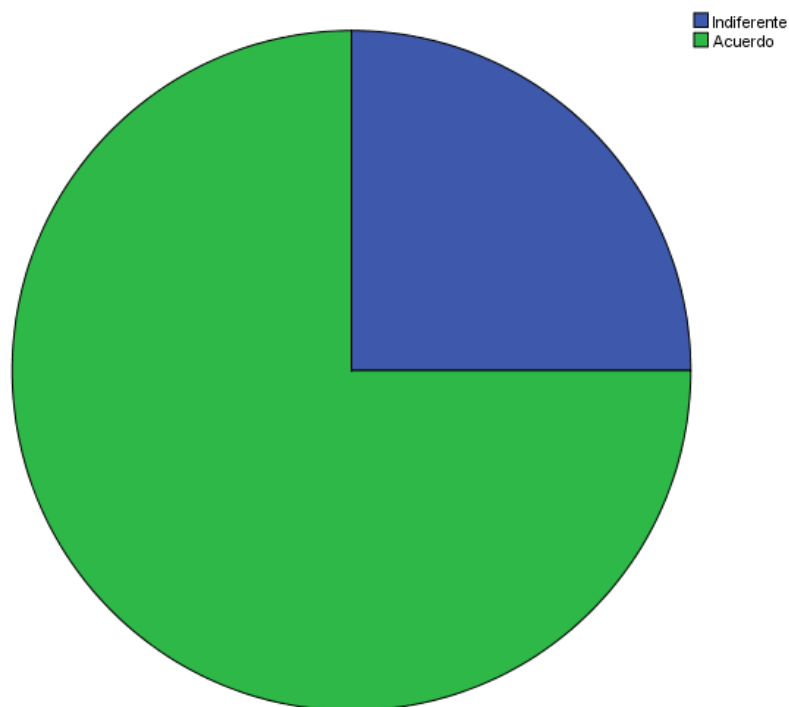


Figura 55. Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes

Fuente: Elaboración propia

El 75% del personal del área de banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620- Chiclayo coincidió que en el área donde laboran su puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes. A pesar que se tienen normas estrictas para la ejecución de la labor, muchas tareas se dejan al criterio del personal.

4.2. Discusión

Una vez aplicado el instrumento en la población objetivo, el concentrado de la información y los gráficos, se realizó el análisis de la información obtenida. En primer lugar, se capturaron las respuestas en SPSS, para facilitar su interpretación.

- Primer Objetivo: Determinar el nivel motivacional basado en el análisis de los factores higiénicos de la Teoría expuesta por Herzberg de las áreas banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas oficina 620 Chiclayo – 2015.

En lo relacionado al primer objetivo de la investigación que fue determinar el nivel motivacional basado en el análisis de los factores higiénicos de la Teoría expuesta por Herzberg de las áreas banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas oficina 620 Chiclayo – 2015, se puede señalar que la teoría de dos factores propuesta por Frederick Herzberg, menciona que existen factores que producen la insatisfacción laboral, estos son los factores higiénicos, o que por sí solos no producirán satisfacción alguna, dentro de los cuales se encuentran: los salarios, las prestaciones, seguridad en el empleo, políticas administrativas, procedimientos, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones con su jefe, relaciones con sus compañeros, relaciones con sus subordinados.

Se muestra que los factores higiénicos tienen una prevalencia sobre los factores motivadores, esto se demuestra de la encuesta a los trabajadores del Banco Interamericano de Finanzas oficina 620 Chiclayo; se debe tener en cuenta que Frederick Herzberg señala como factores de higiene a las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Llevando esto al ámbito laboral, serían factores económicos (sueldos, salarios, prestaciones sociales), condiciones laborales (entorno físico seguro), seguridad (privilegios de antigüedad), factores sociales (clima

organizacional, relaciones personales); en cambio, los factores motivadores son aquellos que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. Llevando esto al ámbito laboral, serían trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien realizada, cumplimiento de metas, y objetivos.

Por lo que se señala en el gráfico, existe un promedio de 1.115% de diferencia a favor de los factores higiénicos.

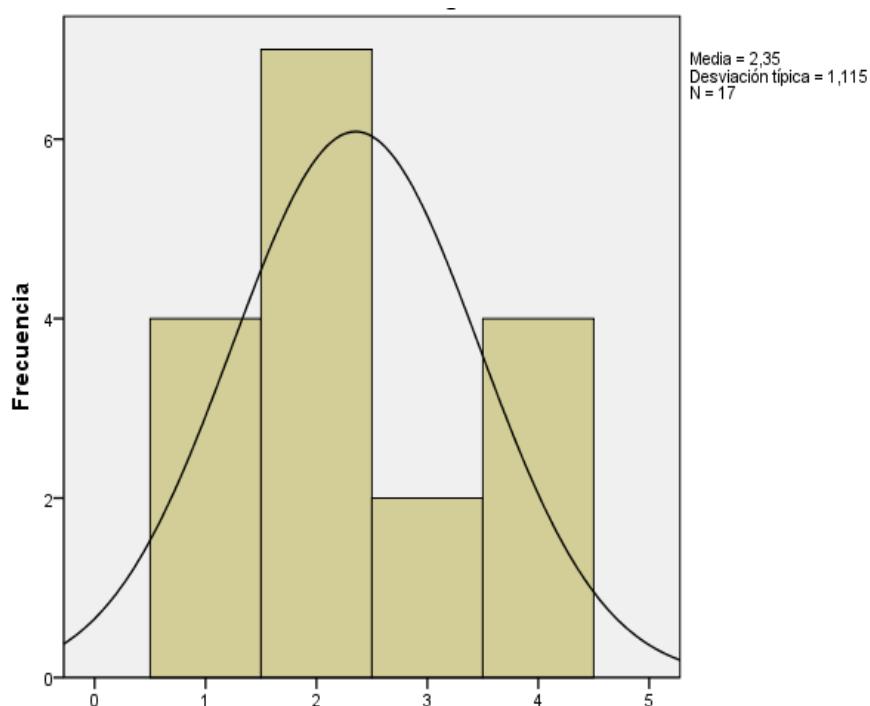


Figura 56. Relación entre factores motivadores e higiénicos Trabajadores áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas

Se puede observar los factores económicos, dado el indicador meta, del 100% de los trabajadores, sólo el 33% señala que los sueldos, incentivos y bonificaciones son óptimos para desarrollar sus funciones, es por eso que existe cierto nivel de desmotivación, insatisfacción, que contribuyen a que el trabajador tenga una actitud inadecuada frente a

sus funciones, por lo que la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser"

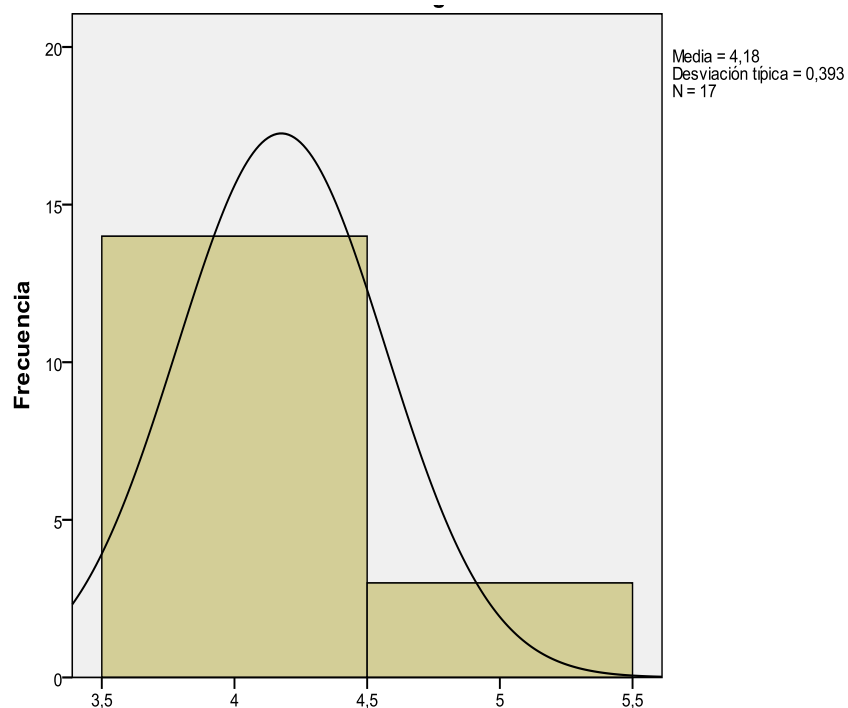


Figura 57. Nivel óptimo de desarrollo de funciones- Trabajadores áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas

En lo relacionado al entorno laboral se puede advertir que un 28% señala que la seguridad laboral no está bien definida en el Banco, lo cual trae como consecuencia las desmotivaciones del personal que labora en el área de, debido a que muchas veces la presión laboral por llegar a los objetivos es muy fuerte y casi nunca existen reconocimientos a los trabajadores por el cumplimiento de las metas.

El entorno laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador.

Aguirre (2013) menciona: *“Las empresas descuidan el ambiente laboral porque consideran que se requiere mucha inversión para algo que no es primordial, pero se equivocan rotundamente, puesto que los costos de un ambiente laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los empleados disminuya considerablemente, lo que resultará más costoso que si se hubiera invertido en el mejoramiento del ambiente laboral”.*

Para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias. Hace falta también que se siente cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y, sobre todo, con sus jefes o líderes.

Y es que la empresa no debe procurar un ambiente labora saludable por humanidad, debe hacerlo por objetivos financieros prácticos y tangibles, puesto que así los empleados rendirán más y la empresa ganará más dinero. Tal vez de esta forma se logre que los empresarios comprendan mejor la importancia que tiene un ambiente laboral sano.

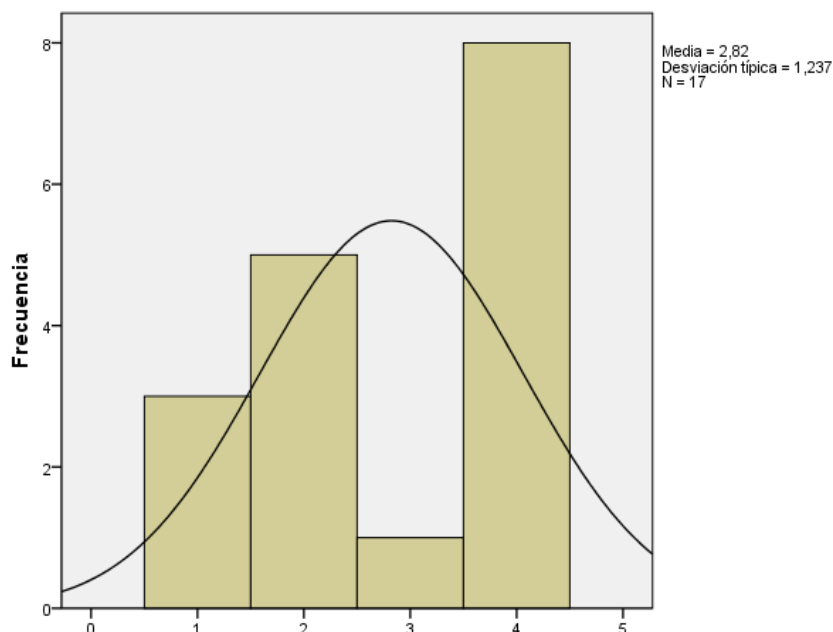


Figura 58. Entorno laboral- Trabajadores áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas

En lo relacionado a los factores sociales, el 60% de los trabajadores indican que existen buenas relaciones interpersonales con los trabajadores y jefes del banco, (Figura 59).

La relación jefe y empleados es uno de los factores determinantes del éxito o fracaso de una empresa. El mundo laboral funciona a partir de relaciones interpersonales entre miembros de un equipo y entre éste con el resto de la institución. Las relaciones jefe y empleado son claves para el buen funcionamiento de toda corporación.

Para Zegarra (2014) "El mundo laboral funciona a partir de relaciones interpersonales entre miembros de un equipo y entre éste con el resto de la institución. Las relaciones jefe y empleado son claves para el buen funcionamiento de toda corporación".

Las relaciones laborales influyen no solo en el ambiente de trabajo sino en el ejercicio constante de cada actividad, es un factor fundamental en toda empresa que puede constituirse como factor de éxito o de fracaso de la organización.

Cuando se habla de sinergia, se señala a una conexión favorable entre jefe y empleado. Dicha conexión es la que permitirá obtener resultados positivos acordes con los objetivos de la empresa. En cambio, en casos donde existe una relación antagónica, se obtendrá como resultado inestabilidad y tensión, y así será imposible, o muy dificultoso, lograr la eficacia que lleve a disfrutar de resultados exitosos.

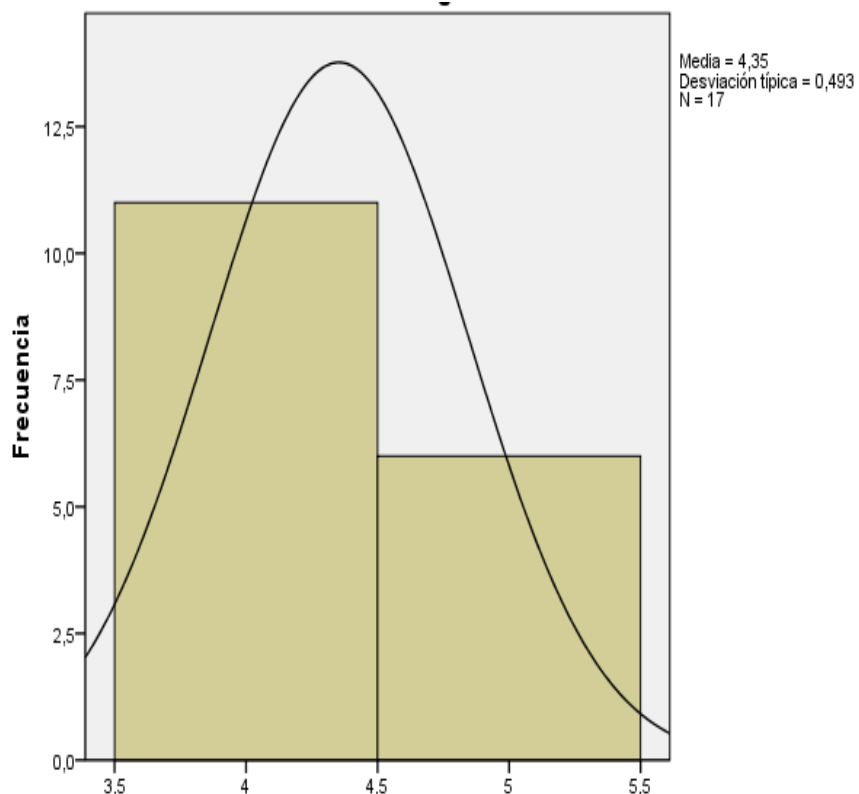


Figura 59. Factores Sociales - Trabajadores áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas

- Segundo Objetivo Determinar el nivel motivacional, basado en el análisis de los factores motivacionales de la Teoría expuesta por Herzberg de las áreas banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas oficina 620 Chiclayo – 2015

En lo referido al segundo objetivo que era determinar el nivel motivacional, basado en el análisis de los factores motivacionales de la Teoría expuesta por Herzberg de las áreas banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas oficina 620 Chiclayo – 2015, se puede señalar:

De los resultados obtenidos, se puede observar que la mayoría de los trabajadores se encuentran motivados intrínsecamente (factores motivacionales según Herzberg) con las actividades que realizan, lo que permite inferir que es un aspecto fuerte en la empresa, aspectos tales como el logro, donde señalan que sienten que su trabajo contribuye

directamente con el alcance de objetivos, asimismo sienten que su jefe reconoce una labor bien realizada y también le ofrece críticas constructivas para su mejora. Se sienten con libertad para hacer bien su trabajo y además cuentan con gran compromiso y responsabilidad para realizarlo correctamente.

En lo referente a las tareas estimulantes, el 60% de los trabajadores del Banco Interamericano de Finanzas oficina 620 Chiclayo – 2015 señalan que existe la posibilidad de manifestar su propia personalidad y oportunidad para desarrollarse. (Figura 60)

La motivación por el trabajo es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se referirá al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; lo que sí parece quedar claro es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados.

La motivación ha sido en las últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones.

Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto.

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

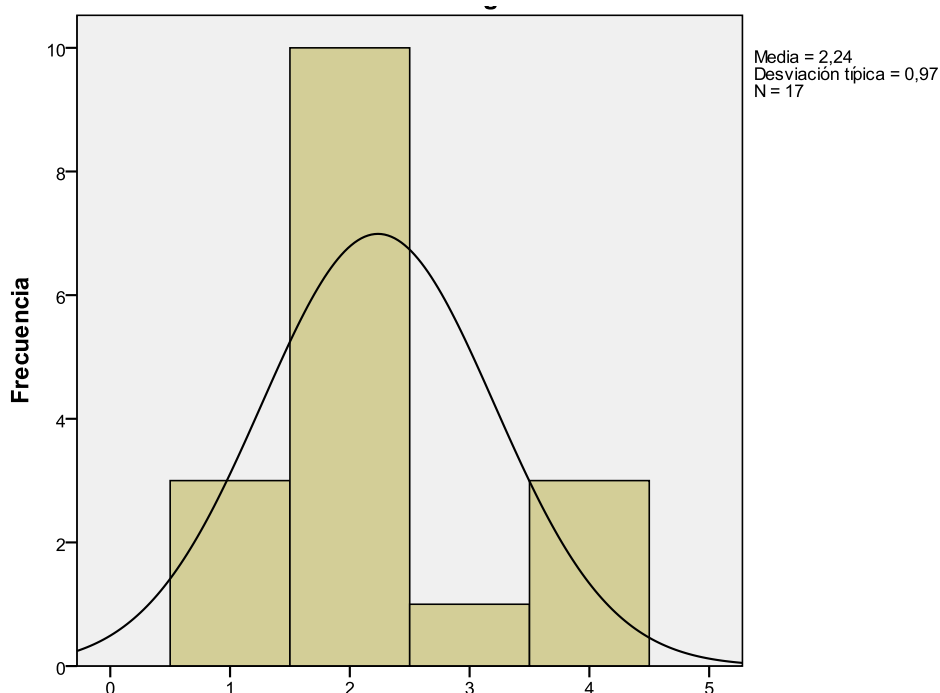


Figura 60. Tareas Estimulantes - Trabajadores áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas

En lo referente a la autorrealización los trabajadores del Banco Interamericano de Finanzas oficina 620 Chiclayo – 2015 área de banca personas y banca empresas, señalaron que existe un 61% de oportunidad para desarrollarse, certeza de contribución y crecimiento personal, (Figura 61)

Challa (2001) indica que el desarrollo personal es *"una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones"*. Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un

mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

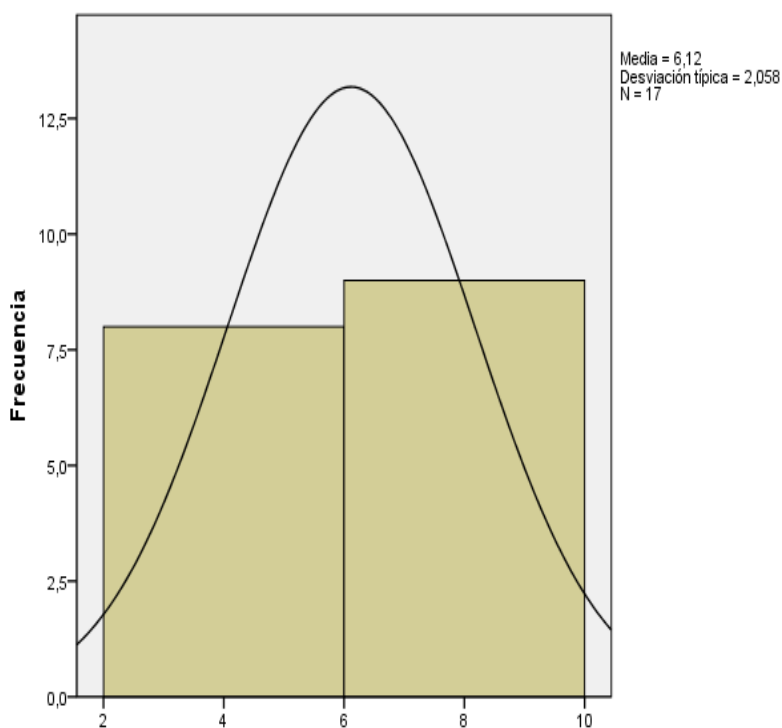


Figura 61. Tareas Estimulantes - Trabajadores áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas

En lo referente a los logros, los trabajadores del Banco Interamericano de Finanzas oficina 620 Chiclayo – 2015 área de banca personas y banca empresas, señalaron que existe un 41% de oportunidad de realización, cumplimiento de metas, retos en el trabajo, (Figura 62)

Herzberg (2003) indica que los factores motivacionales o intrínsecos, se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo y que el efecto óptimo de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable. Para proporcionar motivación continua en el trabajo, este autor propone el enriquecimiento del cargo.

En la práctica se da una combinación entre la motivación “moral” y la motivación económica, teniendo prioridad la primera de ellas. Ella señala que algunos puntos claves a tomar en consideración para mantener un alto grado de motivación son la valoración y reconocimiento de los éxitos, la celebración conjunta de éxitos, el reconocimientos y aceptación de los fracasos de propia responsabilidad, la aprobación de nuevas ideas, el fomento del trabajo en equipo, la disminución de la severidad antes innovaciones o cambios no exitosos, la aceptación del propio grado de responsabilidad, el mantenimiento de la organización bien informada y el sentimiento de pertenencia a la organización.

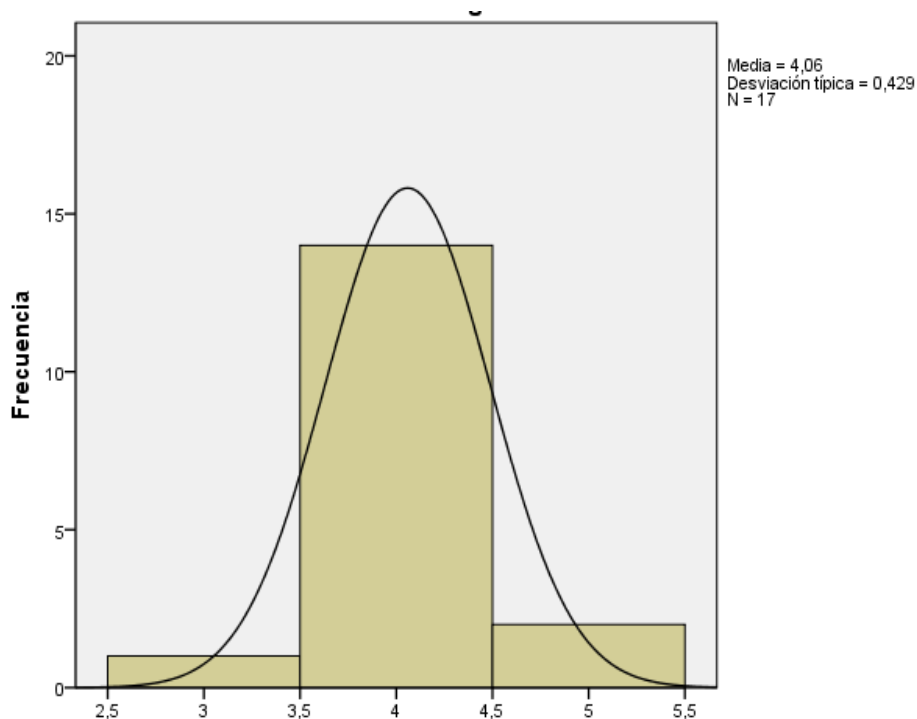


Figura 62. Logros - Trabajadores áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas

V. PROPUESTA

La propuesta será un Plan de capacitación nivel motivacional en trabajadores de las áreas Banca Personal y Banca Empresas DEL Banco Interamericano de Finanzas.

5.1. Objetivos

- Elevar el nivel motivacional de las personas que integran las áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas - Chiclayo.
- Brindar conocimientos teórico-prácticos, desde la teoría de Frederick Herzberg, los rasgos más importantes de la motivación.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización y así poder elevar su productividad y mejorar su capacidad de trabajo dentro del área de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas - Chiclayo.

5.2. Alcance

El desarrollo del presente Plan de Capacitación comprenderá exclusivamente al personal del área de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas – Chiclayo.

5.3. Estrategia de capacitación

Para la ejecución del presente Plan de Capacitación se sugiere la estrategia de capacitación externa basada en la teoría motivacional de Frederick Herzberg por cuanto está comprobado que este tipo de capacitación genera mayor motivación en el trabajador (Castañeda, 2016).

5.4. Determinación de grupos ocupacionales y/o estamentos a capacitar

Para el presente Plan de Capacitación se han considerado los siguientes Grupos ocupacionales:

- Personal del área de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas – Chiclayo.

5.5. Presupuesto

El costo total del programa de capacitación tentativo asciende a S/. 2,400 nuevos soles. Se ha considerado el costo por hora de los cursos a 30 nuevos soles por hora.

5.6. Implementación

Dirigido al personal del área de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas – Chiclayo, quienes buscan adquirir conocimientos motivacionales que le ayudarán a asumir con éxito sus responsabilidades laborales.

5.7. Plan de capacitación

5.7.1. Justificación

El plan motivacional se justifica entre otros porque:

- La propuesta es un plan que propone líneas de acción que permitirán participar activa y responsablemente en el logro de los objetivos empresariales, a todos los entes que, de forma directa e indirecta, a beneficio del Banco Interamericano de Finanzas.

- Encierra un cambio en actitud entre los miembros del Banco Interamericano de Finanzas: se requiere disponibilidad y compromiso con la visión y misión.
- Presenta estrategias para facilitar el ambiente de interrelaciones con el contexto del Banco Interamericano de Finanzas.
- La integración de todos los entes que interviene en el proceso; promoverá a la solución de problemas.
- La acción de integración global y fortalecedora entre las personas que integran las áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas y el entorno social a fin de propiciar un ambiente armónico, de cooperación, solidaridad, desarrollo de valores y productividad en el logro de los objetivos empresariales. (Castañeda, 2016)
- Permitirá el mejoramiento del desempeño laboral del trabajador con el fin de que pueda vincular el aprendizaje de la cultura organizacional con la realidad social de su trabajo. (Castañeda, 2016)
- La motivación dentro de todas las actividades de las personas que integran las áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas, representa un instrumento básico esencial para el buen funcionamiento de la organización empresarial, por tal razón el Administrador, debe tener presente, como punto de partida para dirigir adecuadamente, un sistema real y efectivo de comunicación y acciones motivacionales.
- Proporcionar un cambio de actitud en los jefes y empleados. Implica esto un compromiso individual y colectivo en el logro de metas y objetivos propuestas.

Por tal motivo, surge la necesidad de proponer un plan motivacional para mejorar el desempeño del personal que integran las áreas de banca personas y banca empresas del

Banco Interamericano de Finanzas; basada en la investigación realizada; con el fin de ofertar calidad, orientando la actividad gerencial al éxito empresarial, promoviendo la integración, cooperación, motivación para el instrumento del desempeño del personal, tomando en consideración los valores de la empresa, elemento clave en el éxito de la productividad y competitividad.

5.7.2. Etapas

Para capacitar al personal las compañías deben seguir los mismos procesos derivados del proceso gerencial. Vecino, citado por (Olson, 2013), señala que la primera etapa es el Diagnóstico, donde se evalúa las necesidades de formación a partir de las mediciones de las capacidades actuales de cada empleado. Allí se establecen los grados de profundidad requeridos en cada seminario o taller.

Luego se realiza la Intervención, donde se programan y se realizan talleres. Tras esto llega la etapa de Comprobación, que consiste en el monitoreo de la curva de aprendizaje del personal. Lo normal es que los nuevos conocimientos tarden en incorporarse en el trabajo cotidiano entre 2 y 3 meses. (Castañeda, 2016)

Finalmente, la Evaluación permite conocer el avance real del proceso tras aplicar las mismas herramientas utilizadas para medir las capacidades de cada empleado durante el diagnóstico. Así se podrá ver las diferencias entre el comienzo y el final. Además, servirá como un nuevo inicio del proceso al permitir definir los aspectos que aún faltan potenciar.

5.7.3. Objetivos buscados

- Mostrar, desde la teoría de Frederick Herzberg los rasgos más importantes de la motivación.

- Que luego de los datos obtenidos de las entrevistas a los empleados y a los supervisores y jefes, se realice debate sobre estos resultados para poder hacer una puesta en común de las conclusiones arribadas.
- Mostrar tanto a subordinados como jefes, la importancia de conocer los factores motivacionales, de la teoría de Frederick Herzberg.
- A nivel Individual: En este plano se buscará colaborar en la formación profesional de personas mejorar sus capacidades en los aspectos sobre la conducción de otras personas. En el caso de empleados, aportar la información, para que conozcan todo tipo de factor motivador.
- A nivel Empresarial: Ayudar a homogeneizar conceptos en áreas donde se conducen personas. Ayudar a generar una motivación duradera, a través de factores motivacionales.

5.7.4. Fundamentación

La presente propuesta se fundamenta en la acción Gerencial- Administrativa, Social y práctica.

- Fundamentación Gerencial – Administrativa

Los Bancos con una adecuada administración descubren a corto plazo las necesidades que enfrenta y las posibles soluciones, las cuales tienen incidencia en el logro de los objetivos empresariales (Castañeda, 2016).

Desde este punto de vista, los procesos gerenciales- administrativos (organiza, coordinar, planificar, supervisar y controlar) permiten satisfacer las necesidades del Banco, teniendo presente que la base de su éxito lo constituye el orden de acción y la motivación.

La administración asume atributos con respecto a una visión estratégica con orientación al futuro y hacia los posibles resultados con una capacidad de integración de equipos de trabajo y sobre una base de habilidad para crear cultura organizacional.

- Fundamentación Social

Los Bancos se desenvuelven en un ambiente llena de diferencias sociales y culturales que hacen que las organizaciones asuman comportamientos que difieren de los contextos regionales, locales y estatales; por tal motivo, son consideradas como sistemas abiertos de acomodación y asimilación de actitudes de orden individual y colectivo para así asumir conductas sociales que satisfagan las necesidades de los clientes.

La motivación se establece como base fundamental para el desarrollo armónico de las organizaciones empresariales, de ella depende el crecimiento individual, social, institucional y organizacional, el flujo o acción motivacional es el estímulo que reciben los miembros de la organización para crear conciencia en la labor que han de cumplir, del mismo modo tiende a satisfacer necesidades, capaz de controlar el comportamiento de los individuos y de los equipos de trabajo en función de los objetivos, visión y misión de la empresa.

Según Chiavenato (1998): *“El ser humano no sirve aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto, es eminentemente social. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente: una influye en la actitud que la otra asume y viceversa. Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales y deben conformar organizaciones que le permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podrá alcanzar”*. (p.5).

- Fundamentación Práctica

La propuesta del plan motivacional podrá ser abordado por tiempo indefinido. El mismo se elaborará y ejecutará basado en un proceso de información permanente hacia los miembros de la organización (administrador, jefes y empleados). Este plan se enmarcará bajo los principios de compromiso de alta gerencia y de recursos humanos, creando conciencia y seriedad en la direccionalidad que debe llevar la empresa, dinamizando el proceso motivacional interno y externo, enmarcados en la armonía, cooperación, cortesía, humildad, servicio del trabajo, moralidad y satisfacción, con el propósito deliberado de que aplicando la motivación como forma de hábito se forma más efectiva los objetivos empresariales, visión y misión de la misma (Castañeda, B; 2016).

5.7.5. Contenido

5.7.5.1. 1era Unidad: Gestión Informativa

- Proporcionar jornadas informativas con los miembros de la organización empresarial.
- Practicar intercambios entre Jefes y personal del área de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas, suministrando información sobre el proceso de motivación hacia los empleados.
- Proponer talleres sobre la búsqueda de factores que intervienen como barreras en la motivación y su incidencia en la empresa.
- Selección al personal y distribuirlos por equipos para recibir información y talleres en diferentes periodos de tiempos.

5.7.5.1.1. Actividades

- Trabajo en equipo.
- Intercambio de ideas.
- Carteles informativos.
- Reuniones.
- Entrevistas.
- Visitas.
- Estudio y análisis de casos posibles soluciones.
- Discusiones.
- Debates.
- Exposición de motivos.
- Trabajo en equipo.

5.7.5.2. 2da Unidad: Gestión Integradora y Disciplina

- Concientizar al personal de la empresa en la relevancia que tienen en valores de la empresa para el buen funcionamiento organizacional.
- Promover la integración equipo de trabajo-clientela.
- Fomentar el intercambio en las relaciones interpersonales.
- Promover mayores relaciones interinstitucionales; empresas entorno social.
- Establecer lazos de solidaridad y cooperación mediante una motivación efectiva.

5.7.5.2.1. Actividades

- Reuniones.
- Convivencias.
- Diálogos.
- Charlas.
- Entrevistas.

- Comisiones.
- Trabajo en equipo.
- Asignación de tareas comunes.
- Encuentros Deportivos.
- Reuniones.
- Exposiciones.

5.7.5.3. 3era Unidad: Gestión de Reconocimiento por la labor

- Concientizar a los empleados que el comportamiento laboral, hará que sus funciones sean realizadas fácilmente y de tal forma se alcance los objetivos del grupo o equipo de trabajo (Castañeda, 2016).
- Concientizar a los miembros de la organización que son promovidos de cargo y su reconocimiento por su labor.
- Incentivar a los miembros del Banco interamericano de Finanzas con incentivos el cual constituyen un estímulo adicional al factor humano en las tareas realizadas.
- Aplicación de incentivos económicos y gratificaciones como método motivacional.
- Establecer una comunicación directa con los empleados para reconocer su labor mediante expresiones motivadoras.
- Promover las jefaturas de los departamentos de relaciones públicas y recursos humanos bajo la acción estratégica de intercambio de información y participación activa.

5.7.5.3.1. Actividades

- Talleres.
- Trabajo en equipo.
- Promociones de cargo.
- Conferencias.
- Autoevaluaciones.
- Coevaluaciones.
- Reconocimientos.
- Diplomas.
- Trabajador del mes.
- Bonos.
- Aumento del sueldo.
- Comunicaciones verbales y escritas para felicitarlos.
- Entrega de reconocimientos.
- Talleres.
- Entrevistas.
- Encuestas.
- Ensayos.

5.7.5.4. 4ta Unidad: Gestión Capacitación

- Estimular al personal en el conocimiento práctico del mejoramiento profesional.
- Promover la importancia e incidencia de la capacitación para el éxito del desempeño laboral.
- Planificar actividades de capacitación en función del área de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas.

- Concientizar a la organización empresarial de la importancia de la capacitación del personal para optimizar la calidad del servicio.

5.7.6. Cronograma de actividades

Tabla 4

Cronograma de actividades

DÍA	ACTIVIDADES	HORA	OBJETIVO ESPECIFICO
Lunes	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres • Cursos, ensayos, entre otros. 	<input type="checkbox"/> 6:00pm - 7:00pm. <input type="checkbox"/> 8:00pm – 9:00pm	1,2,3 4
Martes	<ul style="list-style-type: none"> • Exposiciones • Convivencias 	<input type="checkbox"/> 6:00pm - 7:00pm. <input type="checkbox"/> 8:00pm – 9:00pm	1,2,3 4
Miércoles	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Entrevistas 	<input type="checkbox"/> 6:00pm - 7:00pm. <input type="checkbox"/> 8:00pm – 9:00pm	1,2,3 4
Jueves	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencias • Encuentros deportivos 	<input type="checkbox"/> 6:00pm - 7:00pm. <input type="checkbox"/> 8:00pm – 9:00pm	1,2,3 4
Viernes	<ul style="list-style-type: none"> • Recreativas • Reconocimientos, recompensas y paseos 	<input type="checkbox"/> 6:00pm - 7:00pm. <input type="checkbox"/> 8:00pm – 9:00pm	1,2,3 4

5.7.7. Actividades

- Días: lunes - miércoles – viernes

- 7:00 a 7:15hs: Presentación de participantes (técnica de nombre, cualidad y hobbies), taller y reglas de convivencia (pautas y sistema de puntos).
- 7:20 a 8:00 hs: Concepto de motivación y ciclo motivacional.
- 8:00 a 8:30 hs: Teoría de Maslow.
- 8:30 a 9:00 hs: Presentación de la teoría de Frederick Herzberg.

- Días: martes – jueves

- 7:00 a 7:30 hs: Presentación de Teoría K.I. T.A. de Frederick Herzberg.
- 7:30 a 8:00 hs: Juego de memoria sobre la teoría de motivación de Herzberg.
- 8:00 a 8:30 hs: Debate sobre tema anterior con los participantes.
- 8:30 a 9:00 hs: Cuestionario sobre formas de motivar y conclusiones.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

En la investigación se puede determinar que el personal de las áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas, en cuanto a motivación, la mayoría de trabajadores se siente motivados intrínsecamente (Motivacionales según Herzberg) y en un porcentaje menor prevalece la motivación extrínseca.

En general, la variable de motivación según Herzberg se encuentra en un nivel Alto para el 61%; por lo que se podría decir que, si motivan a sus colaboradores, pero no a todos de la misma manera; así mismo se caracteriza por tener los factores motivacionales como la dimensión que exponen los más altos niveles; al respecto la dimensión factores de higiene muestran un nivel medio.

Herzberg (s.f.) destacan cinco factores como determinantes importantes de la satisfacción laboral: realización, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción, siendo los tres últimos de mayor importancia para un cambio de actitudes de mayor duración. Estos cinco factores aparecen con muy poca frecuencia cuando los entrevistados describen acontecimientos que acompañaban a sentimientos de descontento en el trabajo. Una última palabra sobre el reconocimiento: cuando aparece en una secuencia «alta» de acontecimientos, se refiere al reconocimiento de la realización laboral, más que al reconocimiento como un instrumento de las relaciones humanas independiente de cualquier realización. Esta última clase de reconocimiento no sirve como algo gratificante.

Para Herzberg como los factores de insatisfacción describen esencialmente el ambiente y sirven principalmente para prevenir la insatisfacción, mientras que tienen muy poco efecto sobre las actitudes laborales positivas, se les ha denominado factores de higiene.

El nivel de tareas estimulantes referido a las personas que integran las áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas es de nivel medio; entendido como aquel estado que evidencia perspectiva razonablemente de mejora a tener en cuenta por la referida organización; de otro lado se caracteriza por tener la identidad y estructura como las dimensiones que exponen los más altos niveles; al respecto las dimensiones que muestra los niveles medios son: estándares, recompensa, conflicto y responsabilidad; mientras que la dimensión que revela un nivel bajo es calor.

Los resultados obtenidos indican que los Factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg influyen en un 88.30% en el trabajo de las personas que integran las áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas, por lo tanto, es imperioso señalar que mejoras en la motivación repercutirá en la mejora del trabajo y las condiciones laborales de las personas que integran las áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas

6.2. Recomendaciones

Monitorear periódicamente la Motivación de las personas que integran las áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas y de esta manera identificar los problemas y aplicar los correctivos oportunamente.

Incentivar la mejora de la motivación, trabajando en los aspectos fuertes y reforzando los más débiles, para mejorar el aspecto motivacional implementar métodos de reconocimiento e implementar políticas de acceso a realizar línea de carrera. En aspectos de higiene mejorar las condiciones físicas de trabajo en cuanto a espacio, distribución e iluminación.

Implementar mejoras en la percepción del entorno laboral de las personas que integran las áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas, en cuanto a las dimensiones de estándares, recompensa, conflicto,

responsabilidad, apoyo. En cuanto a estándares adoptar medidas correctivas necesarias a efectos de fortalecerlos y que se fijen con sentido de racionalidad, justicia y equidad.

Asimismo, aspectos de recompensa, si bien es cierto cuentan con incentivos pueden mejorarse y hacerlos más efectivos. Fortalecer la relación y valoración por parte de los superiores. Implementar aún más el empoderamiento del trabajador en cuanto a sus actividades cotidianas, y para el apoyo y calor establecer un calendario de talleres, actividades de confraternidad y/o celebración de cumpleaños que permita conocerse entre sí a cada uno de los trabajadores en otro ámbito distinto al de día de trabajo.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque, Perú. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/0.htm>
- Aybar, P., Collado, R. & Huiza, I. (2011). *La motivación y la satisfacción laboral como factores claves para el éxito de una fuerza de ventas con alta rotación del sector banca y seguros de Lima Metropolitana (tesis de maestría, Universidad ESAN, Lima, Perú)*. Recuperado de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/tesis/ma2011/maodp20111.pdf>
- Añez, S. (2010). *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. Maracaibo, Venezuela*. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/517/1356>.
- Barnett, R., Bernuy, S., Cárdenas, K. & Loza, T. (2012). *Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano (tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú)*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4596>
- Baguer, A. (2009). *Dirección de Personas. Un timón en la tormenta*. Madrid: Díaz de Santos.
- Castañeda, B. (2016). *Aplicación de un programa de motivación laboral para mejorar la productividad de los trabajadores del área de ventas en la distribuidora Casther Y Asociados S.A.C. para el año 2016 (tesis pregrado, Universidad Particular Antenor Orrego, Trujillo)*. Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1965>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.
- Ferreiro, P. & Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Editorial Ariel.
- Giovannone, P. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg (tesis de maestría, Universidad Nacional de la Plata, Plata, Argentina)*. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/22438>
- Hellriegel, D., Slocum, J., y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Internacional Thomson.

- Instituto de estudios sindicales. (2012). *La situación laboral y sindical en el Perú*. Recuperado de <https://www.iesiperu.org.pe/documentos/LASITUACIONLABORALYSINDICALENELPERU.pdf>
- Lázaro, C. (2014). *La Motivación Laboral: Una propuesta de mejora en las administraciones públicas*. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/8167/1/TFG-O%20334.pdf>
- López, J. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n15_2005/a04.pdf
- Pariante, J. (2002). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? Recuperado de <http://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>
- Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2004). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Vásquez, S. (2006). *Nivel motivacional y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el hospital nacional Arzobispo Loayza (tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú)*. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/488>

VIII. ANEXOS

8.1. Anexo 01: Encuesta

Encuesta

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de preguntas con el objetivo determinar el nivel motivacional de las aéreas banca personas y banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620 Chiclayo – 2015. La información ofrecida por usted ayudará a definir las estrategias necesarias para elevar el nivel motivacional dentro de su trabajo. Marca con aspa la alternativa que consideres conveniente.

TD : Totalmente desacuerdo

A : Acuerdo

D : Desacuerdo

TA : Totalmente Acuerdo

Ítem	Enunciados	T D	D	I	A	T A
1	Su remuneración va de acuerdo al trabajo que realiza					
2	Se siente satisfecho con los premios y/o incentivos que recibe					
3	El lugar donde labora le brinda seguridad					
4	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en su trabajo son favorables					
5	La iluminación y temperatura del lugar de trabajo es adecuado					
6	El área donde labora cuenta con buzón de quejas y sugerencias					
7	El banco cumple con las leyes laborales					
8	Estás de acuerdo con las normas y políticas que se aplican en el banco					
9	Estás de acuerdo con tu horario laboral					
10	Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son buenas					
11	El trato que recibe de su jefe es agradable					
12	Su jefe tiene formación técnica, profesional necesaria para realizar su trabajo					

13	El banco en su área lo tratan con igualdad y justicia					
14	Su jefe reconoce y comunica cuando realiza bien su trabajo					
15	Su jefe se preocupa por la calidad de su trabajo					
16	Recibe siempre el apoyo de su jefe inmediato en el desarrollo de su labor					
17	Está de acuerdo en la forma que su jefe inmediato planifica, organiza, dirige y controla su trabajo					
18	Tengo la posibilidad de que me dejen hacer las cosas en las que más destaco y que me gustan dentro del trabajo					
19	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad					
20	En el banco existen oportunidades de promociones y ascensos					
21	Me entregan la formación que necesaria para desarrollarme como persona y profesional					
22	Mi trabajo es importante para el banco					
23	Participo en la toma de decisiones dentro de mi área					
24	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio					
25	Las tareas asignadas a mi puesto de trabajo están de acuerdo a mis capacidades e inclusive personalidad					
26	Me satisfacen las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo					
27	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes					

8.2. Anexo 02: Cuadro de resultados de la encuesta

CUADRO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

a) Banca Personas

- Factores higiénicos

Tabla 5

Su remuneración va de acuerdo al trabajo que realiza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	3	17.65	17.65	17.65
Desacuerdo	5	29.41	29.41	47.06
Indiferente	1	5.88	5.88	52.94
Acuerdo	8	47.06	47.06	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 6

Se siente satisfecho con los premios y/o incentivos que recibe

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	4	23.53	23.53	23.53
Desacuerdo	7	41.18	41.18	64.71
Indiferente	2	11.76	11.76	76.47
Acuerdo	4	23.53	23.53	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 7
El lugar donde labora le brinda seguridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	0	0.00	0.00	0.00
Acuerdo	14	82.35	82.35	82.35
Totalmente Acuerdo	3	17.65	17.65	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 8
Las condiciones de limpieza, salud e higiene en su trabajo son favorables

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	0	0.00	0.00	0.00
Acuerdo	11	64.71	64.71	64.71
Totalmente Acuerdo	6	35.29	35.29	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 9

La iluminación y temperatura del lugar de trabajo es adecuado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	1	5.88	5.88	5.88
Indiferente	0	0.00	0.00	5.88
Acuerdo	7	41.18	41.18	47.06
Totalmente Acuerdo	9	52.94	52.94	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 10

El área donde labora cuenta con buzón de quejas y sugerencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	3	17.65	17.65	17.65
Desacuerdo	10	58.82	58.82	76.47
Indiferente	1	5.88	5.88	82.35
Acuerdo	3	17.65	17.65	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 11
El banco cumple con las leyes laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	0	0.00	0.00	0.00
Acuerdo	8	47.06	47.06	47.06
Totalmente Acuerdo	9	52.94	52.94	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 12
Estás de acuerdo con las normas y políticas que se aplican en el banco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	5.88	5.88	5.88
Acuerdo	14	82.35	82.35	88.24
Totalmente Acuerdo	2	11.76	11.76	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 13

Estás de acuerdo con tu horario laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	3	17.65	17.65	17.65
Indiferente	1	5.88	5.88	23.53
Acuerdo	12	70.59	70.59	94.12
Totalmente Acuerdo	1	5.88	5.88	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 14

Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son buenas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	1	5.88	5.88	5.88
Indiferente	0	0.00	0.00	5.88
Acuerdo	14	82.35	82.35	88.24
Totalmente Acuerdo	2	11.76	11.76	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 15
El trato que recibe de su jefe es agradable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	10	58.82	58.82	58.82
Indiferente	2	11.76	11.76	70.59
Acuerdo	3	17.65	17.65	88.24
Totalmente Acuerdo	2	11.76	11.76	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 16
Su jefe tiene formación técnica, profesional necesaria para realizar su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	3	17.65	17.65	17.65
Desacuerdo	8	47.06	47.06	64.71
Indiferente	2	11.76	11.76	76.47
Acuerdo	3	17.65	17.65	94.12
Totalmente Acuerdo	1	5.88	5.88	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 17

El banco en su área lo tratan con igualdad y justicia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	1	5.88	5.88	5.88
Indiferente	0	0.00	0.00	5.88
Acuerdo	14	82.35	82.35	88.24
Totalmente Acuerdo	2	11.76	11.76	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 18

Su jefe reconoce y comunica cuando realiza bien su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	1	5.88	5.88	5.88
Indiferente	4	23.53	23.53	29.41
Acuerdo	9	52.94	52.94	82.35
Totalmente Acuerdo	3	17.65	17.65	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 19
Su jefe se preocupa por la calidad de su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	5	29.41	29.41	29.41
Indiferente	5	29.41	29.41	58.82
Acuerdo	7	41.18	41.18	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 20
Recibe el apoyo de su jefe inmediato en el desarrollo de su labor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	2	11.76	11.76	11.76
Desacuerdo	1	5.88	5.88	17.65
Indiferente	4	23.53	23.53	41.18
Acuerdo	10	58.82	58.82	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 21

Está de acuerdo en la forma en que su jefe inmediato planifica, organiza, dirige y controla su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	4	23.53	23.53	23.53
Desacuerdo	4	23.53	23.53	47.06
Indiferente	4	23.53	23.53	70.59
Acuerdo	5	29.41	29.41	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

- Factores Motivacionales

Tabla 22

Tengo la posibilidad de que me dejen hacer las cosas en las que más destaco y que me gustan dentro del trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	3	17.65	17.65	17.65
Desacuerdo	7	41.18	41.18	58.82
Indiferente	2	11.76	11.76	70.59
Acuerdo	5	29.41	29.41	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 23

Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	2	11.76	11.76	11.76
Indiferente	1	5.88	5.88	17.65
Acuerdo	12	70.59	70.59	88.24
Totalmente Acuerdo	2	11.76	11.76	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 24

En el banco existen oportunidades de promociones y ascensos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	7	41.18	41.18	41.18
Desacuerdo	6	35.29	35.29	76.47
Indiferente	1	5.88	5.88	82.35
Acuerdo	2	11.76	11.76	94.12
Totalmente Acuerdo	1	5.88	5.88	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 25

Me brindan la formación necesaria para desarrollarme como persona y profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	2	11.76	11.76	11.76
Desacuerdo	6	35.29	35.29	47.06
Indiferente	4	23.53	23.53	70.59
Acuerdo	5	29.41	29.41	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 26
Mi trabajo es importante para el banco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	2	11.76	11.76	11.76
Indiferente	4	23.53	23.53	35.29
Acuerdo	11	64.71	64.71	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 27
Participo en la toma de decisiones dentro de mi área

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	2	11.76	11.76	11.76
Desacuerdo	3	17.65	17.65	29.41
Indiferente	2	11.76	11.76	41.18
Acuerdo	10	58.82	58.82	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 28

Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	5	29.41	29.41	29.41
Desacuerdo	4	23.53	23.53	52.94
Indiferente	4	23.53	23.53	76.47
Acuerdo	4	23.53	23.53	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 29

Las tareas asignadas a mi puesto de trabajo están de acuerdo a mis capacidades e inclusive personalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	2	11.76	11.76	11.76
Desacuerdo	5	29.41	29.41	41.18
Indiferente	6	35.29	35.29	76.47
Acuerdo	4	23.53	23.53	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 30

Me satisfacen las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	2	11.76	11.76	11.76
Desacuerdo	6	35.29	35.29	47.06
Indiferente	1	5.88	5.88	52.94
Acuerdo	8	47.06	47.06	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 31

Mí puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	1	5.88	5.88	5.88
Desacuerdo	3	17.65	17.65	23.53
Indiferente	8	47.06	47.06	70.59
Acuerdo	4	23.53	23.53	94.12
Totalmente Acuerdo	1	5.88	5.88	100.00
Total	17	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

b) Banca Empresas

- Factores higiénicos

Tabla 32

Su remuneración va de acuerdo al trabajo que realiza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	0	0.00	0.00	0.00
Acuerdo	2	50.00	50.00	50.00
Totalmente Acuerdo	2	50.00	50.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 33

Se siente satisfecho con los premios y/o incentivos que recibe

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	2	50.00	50.00	75.00
Totalmente Acuerdo	1	25.00	25.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 34
El lugar donde labora le brinda seguridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	0	0.00	0.00	0.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	75.00
Totalmente Acuerdo	1	25.00	25.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 35
Las condiciones de limpieza, salud e higiene en su trabajo son favorables

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	0	0.00	0.00	0.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	75.00
Totalmente Acuerdo	1	25.00	25.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 36

La iluminación y temperatura del lugar de trabajo es adecuado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	2	50.00	50.00	75.00
Totalmente Acuerdo	1	25.00	25.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 37

El área donde labora cuenta con buzón de quejas y sugerencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	3	75.00	75.00	75.00
Indiferente	1	25.00	25.00	100.00
Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 38

El banco cumple con las leyes laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	1	25.00	25.00	25.00
Indiferente	0	0.00	0.00	25.00
Acuerdo	2	50.00	50.00	75.00
Totalmente Acuerdo	1	25.00	25.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 39

Estás de acuerdo con las normas y políticas que se aplican en el banco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	2	50.00	50.00	50.00
Indiferente	1	25.00	25.00	75.00
Acuerdo	1	25.00	25.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 40

Estás de acuerdo con tu horario laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 41

Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son buenas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	0	0.00	0.00	0.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	75.00
Totalmente Acuerdo	1	25.00	25.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 42

El trato que recibe de su jefe es agradable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	0	0.00	0.00	0.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	75.00
Totalmente Acuerdo	1	25.00	25.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 43

Su jefe tiene formación técnica, profesional necesaria para realizar su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 44

El banco en su área lo tratan con igualdad y justicia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	0	0.00	0.00	0.00
Acuerdo	2	50.00	50.00	50.00
Totalmente Acuerdo	2	50.00	50.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 45

Su jefe reconoce y comunica cuando realiza bien su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 46
Su jefe se preocupa por la calidad de su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 47
Recibe siempre el apoyo de su jefe inmediato en el desarrollo de su labor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 48

Está de acuerdo en la forma en que su jefe inmediato planifica, organiza, dirige y controla su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

c) Factores motivacionales

Tabla 49

Tengo la posibilidad de que me dejen hacer las cosas en las que más destaco y que me gustan dentro del trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 50

Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 51

En el banco existen oportunidades de promociones y ascensos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 52

Me entregan la formación necesaria para desarrollarme como persona y profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 53

Mi trabajo es importante para el banco

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 54

Participo en la toma de decisiones dentro de mi área

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 55

Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 56

Las tareas asignadas a mi puesto de trabajo están de acuerdo a mis capacidades e inclusive personalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 57

Me satisfacen las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016

Tabla 58

Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas, creativas y desafiantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Desacuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Indiferente	1	25.00	25.00	25.00
Acuerdo	3	75.00	75.00	100.00
Totalmente Acuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	4	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta realizada entre diciembre 2015-marzo 2016