

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



**Propuesta de mejora del nivel motivacional para los colaboradores del área de operaciones en el Banco de Crédito BCP en la ciudad de Chiclayo, periodo enero - febrero 2014**

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

**AUTOR**

**William Alfredo Delgado Ramos**

**ASESOR**

**Rafael Martel Acosta**

**<https://orcid.org/0000-0001-7067-8632>**

**Chiclayo, 2017**

**Propuesta de mejora del nivel motivacional para los colaboradores  
del área de operaciones en el Banco de Crédito BCP en la ciudad de  
Chiclayo, periodo enero - febrero 2014**

PRESENTADA POR

**William Alfredo Delgado Ramos**

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

Camilo Girón Córdova  
PRESIDENTE

Luis Angulo Bustios  
SECRETARIO

Rafael Martel Acosta  
VOCAL

## **Dedicatoria**

A mis padres por ser un verdadero ejemplo de disciplina y perseverancia, y de ser la principal razón para seguir adelante.

## **Agradecimiento**

Mi tesis está dedicada principalmente a Dios, por prestarme salud y vitalidad cada día, en todos los proyectos que emprendo.

A mi familia, por brindarme su amor, comprensión y sobre todo por ayudarme a mejorar.

A mi novia, por permitirme ver la vida desde una mejor perspectiva.

PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL MOTIVACIONAL PARA LOS COLABORADORES DEL AREA DE OPERACIONES EN EL BANCO DE CREDITO BCP EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, PERIODO ENERO - FEBRERO 2014

INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>22%</b> INDICE DE SIMILITUD	<b>22%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>2%</b> PUBLICACIONES	<b>10%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	---------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru</b> Trabajo del estudiante	<b>4%</b>
<b>3</b>	<b>tesis.usat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>4</b>	<b>creativecommons.org</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>5</b>	<b>dspace.unitru.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>core.ac.uk</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>9</b>	<b>repositorio.uss.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>10</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>11</b>	<b>1library.co</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

## Índice

<b>RESUMEN</b> .....	<b>10</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>11</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1. Antecedentes .....	14
2.2. Reseña histórica.....	15
2.3. Bases teóricas científicas.....	16
2.4. Definición de términos básicos .....	21
<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	<b>22</b>
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	22
3.2. Área y Línea de Investigación.....	22
3.3. Población, muestra y muestreo.....	22
3.4. Operacionalización de Variables.....	23
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	23
3.6. Técnicas de procesamiento de datos .....	24
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>25</b>
4.1. Resultados .....	25
4.2. Discusión .....	53
4.3. Propuesta .....	62
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	<b>69</b>
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>70</b>
<b>VII. ANEXO</b> .....	<b>74</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1: Población.....	22
Tabla 2: Operacionalización de variables .....	23
Tabla 3: Remuneración mensual del promotor de servicio - actual.....	63
Tabla 4: Bono personal trimestral propuesto por superación de meta en porcentaje (del sueldo).64	
Tabla 5: Metas de Seguros semanales.....	65
Tabla 6: Cronograma de Actividades.....	74
Tabla 7: Presupuesto .....	75

## **Lista de Figuras**

Figura 1. Dimensiones de la motivación de Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar .....	17
Figura 2. Modelo de motivación de rendimiento laboral de Kinicki y Kreitner .....	17

## Lista de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Mi sueldo cubre mis necesidades .....	25
<b>Gráfico 2.</b> Mi sueldo está de acuerdo a las actividades que realizo .....	26
<b>Gráfico 3.</b> Me siento satisfecho con el sueldo que recibo .....	26
<b>Gráfico 4.</b> Mi sueldo está en relación con el trabajo de los demás que se encuentran en mí mismo nivel jerárquico.....	27
<b>Gráfico 5.</b> Mi sueldo es bueno con respecto al mercado laboral.....	28
<b>Gráfico 6.</b> Son puntuales en el abono de mis incentivos.....	28
<b>Gráfico 7.</b> Me siento satisfecho con los incentivos que recibo .....	29
<b>Gráfico 8.</b> Me depositan mi CTS en las fechas indicadas .....	30
<b>Gráfico 9.</b> Tengo fondo de pensión para jubilación .....	30
<b>Gráfico 10.</b> Tengo seguro para atención de servicios médicos .....	31
<b>Gráfico 11.</b> La empresa se preocupa por los disfrutes de vacaciones todos los años .....	31
<b>Gráfico 12.</b> Me otorgan vacaciones en el mes que lo he requerido.....	32
<b>Gráfico 13.</b> Mi horario de trabajo es el adecuado .....	33
<b>Gráfico 14.</b> El ambiente físico de trabajo se adecua a mis necesidades laborales .....	33
<b>Gráfico 15.</b> No me siento sobrecargado de trabajo .....	34
<b>Gráfico 16.</b> Reconoce mi trabajo en la empresa.....	35
<b>Gráfico 17.</b> Mis compañeros de trabajo me apoyan y orientan cuando tengo inconvenientes con mi trabajo para mejorar la calidad del mismo .....	36
<b>Gráfico 18.</b> Mi jefe me da sus indicaciones de manera clara y precisa orientados a los objetivos de la organización .....	37
<b>Gráfico 19.</b> Mi jefe se preocupa por saber si comprendí las indicaciones que me dio, para lograr un trabajo de calidad .....	38
<b>Gráfico 20.</b> Mi jefe me da mucha retroalimentación con respecto a mi trabajo .....	39
<b>Gráfico 21.</b> Me capacitan y entrenan siempre .....	40
<b>Gráfico 22.</b> La empresa cuenta con un programa de capacitación y entrenamiento anual .....	41
<b>Gráfico 23.</b> La empresa tiene líneas de carrera y programas de ascenso para los trabajadores ....	42
<b>Gráfico 24.</b> La empresa promueve que nosotros busquemos ser siempre mejores personas y trabajadores .....	43
<b>Gráfico 25.</b> Existe comunicación fluida con mis jefes .....	44
<b>Gráfico 26.</b> Existe comunicación fluida con mis compañeros de trabajo .....	45
<b>Gráfico 27.</b> Mis jefes me entregan la confianza suficiente para realizar mi trabajo .....	46
<b>Gráfico 28.</b> Yo confío en las decisiones de mi jefe y la empresa.....	47
<b>Gráfico 29.</b> La empresa me facilita adelantos de remuneraciones por problemas familiares .....	48
<b>Gráfico 30.</b> La empresa me da permiso para ausentarme de mi trabajo por problemas familiares .....	49
<b>Gráfico 31.</b> La empresa se preocupa por mejorar mis habilidades de servicio al cliente.....	50
<b>Gráfico 32.</b> Me preocupo siempre por buscar la satisfacción de todos mis clientes .....	51

**Gráfico 33.** Las metas establecidas por la empresa son racionalmente logrables .....52

**Gráfico 34.** Mi jefe inmediato resuelve mis dudas cuando tengo inconvenientes durante la atención  
.....53

## Resumen

En esta investigación tiene como finalidad la evaluación del clima motivacional en el BCP, determinando los elementos que podrían estar afectando la disminución de la motivación entre los colaboradores, ya que podría tener un impacto negativo en la calidad del servicio al cliente.

El propósito principal fue: Implementar una estrategia que aumente la incentivación en el área de operaciones del BCP en Chiclayo. Los objetivos específicos incluyeron: medir la incentivación extrínseca en el personal de dicha área, analizar la motivación intrínseca entre los ayudantes, y evaluar la motivación trascendente dentro del mismo grupo en el BCP, en la ciudad de Chiclayo, durante el mes de enero y febrero de 2014.

La investigación está enfocada en un carácter aplicado, ya que se utilizaron conocimientos prácticos en beneficio de la comunidad. Asimismo, fue descriptiva, pues se buscaba identificar y explicar los factores relacionados con la baja motivación en el Banco de Crédito. La muestra consistió en 77 empleados del área de operaciones, que trabajaban en diferentes sucursales de Chiclayo.

Finalmente, se obtuvo que la incentivación extrínseca es la causa más influyente en la falta de motivación. La motivación intrínseca, por su parte, presenta un nivel intermedio con futura mejora, mientras que la motivación trascendente se encuentra en un nivel alto, se observa una tendencia positiva hacia el crecimiento.

**Palabras claves:** Clima laboral, motivación, motivación extrínseca, motivación intrínseca, motivación trascendente.

## Abstract

This research aims to evaluate the motivational climate at BCP, identifying elements that may be affecting the decrease in motivation among employees, as this could have a negative impact on customer service quality. The main purpose was to implement a strategy to increase motivation in BCP's operations area in Chiclayo. The specific objectives included measuring extrinsic motivation among personnel, analyzing intrinsic motivation among employees, and evaluating transcendent motivation within the same group at BCP in the city of Chiclayo during January and February 2014.

The research adopted a mixed-methods approach and had an applied character, utilizing practical knowledge for the benefit of the community. It was also descriptive, as it sought to identify and explain factors related to low motivation at Banco de Crédito. The sample consisted of 77 operations employees working at various branches in Chiclayo.

The results showed that extrinsic motivation is the most influential factor in the lack of motivation. Intrinsic motivation, on the other hand, is at an intermediate level with room for future improvement, while transcendent motivation is at a high level, indicating a positive growth trend.

**Keywords:** Work environment, motivation, extrinsic motivation, intrinsic motivation, transcendent motivation.

## **I. Introducción**

En el pasado, ha habido conflictos entre proveedores y clientes. Un ejemplo es el manual de barberos de 1950, que recomienda no afeitar a un cliente con una navaja sin afilar, independientemente de sus demandas o si no es un cliente frecuente. La relación entre ambas partes no debería ser hostil, ya que los clientes pueden sentirse incómodos si reciben un trato inadecuado, y a veces los empleados también están insatisfechos con el trato recibido tanto de los clientes como de los supervisores. (Denton, 1991).

Hoy en día, para que las empresas sean más competitivas, es fundamental que se enfoquen en la calidad de atención que brindan, pues los empleados son los principales responsables de ello. La calidad del servicio es la primera impresión que recibe el cliente y debe ser excelente para garantizar su satisfacción y una imagen positiva de la empresa. En este sentido, la motivación del personal es crucial, ya que influye directamente en la atención que brindan al cliente; un trabajador motivado ofrece un mejor servicio y contribuye a un ambiente laboral positivo. En palabras de (Guillén, 2012): “La motivación es la mejor herramienta para potenciar el rendimiento de los empleados”.

En este caso se investigó acerca del clima motivacional que se viene dando en la entidad financiera BCP, este trabajo tiene la finalidad de identificar los tipos de factores que influyen en la posible baja motivación de sus colaboradores, ya que, puede influenciar de manera negativa en la atención que brindan a los clientes.

Por medio de los párrafos anteriores se formuló la siguiente pregunta: ¿Cómo se encuentra el nivel motivacional del colaborador del área de operaciones del BCP en el periodo Enero – Febrero del 2014?

El Objetivo general fue: Proponer una propuesta de mejora del nivel motivacional para el área de operaciones en el BCP - Chiclayo.

Así mismo, los Objetivos específicos fueron: Determinar el nivel motivacional a partir de su componente extrínseco del personal que pertenece al área de operaciones del BCP ubicado en la ciudad de Chiclayo, periodo Enero – Febrero del 2014, determinar el nivel motivacional a partir de

su componente intrínseco del personal que pertenece al área de operaciones del BCP ubicado en la ciudad de Chiclayo, periodo Enero – Febrero del 2014 y determinar el nivel motivacional a partir de su componente trascendente del personal que pertenece al área de operaciones del BCP ubicado en la ciudad de Chiclayo, periodo Enero – Febrero del 2014.

Este estudio es relevante en el campo científico, ya que será una fuente útil para investigaciones futuras en temas similares, proporcionando antecedentes valiosos. En el sector empresarial, ayudará a que otras empresas financieras detecten causas que contribuyen en el impulso de sus empleados y ofrecerá un modelo de mejora adaptable a sus necesidades.

En el ámbito social, este estudio beneficiará tanto a los clientes internos como externos del BCP; los empleados mejorarán su desempeño y los clientes recibirán el nivel de atención que esperan. A nivel personal, como estudiante universitario, esta investigación ampliará mis conocimientos sobre el tema, y, como trabajador de esta institución, podría contribuir a mejorar la calidad del servicio y la imagen de la empresa.

## **II. Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes**

En la Universidad Veracruzana, (Hernández Muñoz, 2010) realizó un estudio con el objetivo de proponer mejoras en la motivación y capacitación del personal del Grupo Financiero Scotiabank en Veracruz. La investigación concluyó que el problema radica en la implementación de estas técnicas. En cuanto a motivación, se descubrió que los bonos y premios no resultan suficientemente atractivos para incentivar un mayor esfuerzo en los empleados. Respecto a la capacitación, aunque el personal recibe entrenamiento, se requieren programas de inducción y formación más efectivos que promuevan un mejor desarrollo dentro de la organización. Por ello, se recomendó adaptar las estrategias de motivación y capacitación al contexto y perfil del personal, además de que el área de recursos humanos mantenga comunicación constante con los empleados para identificar áreas que necesiten mejoras o refuerzos.

En la Universidad de San Carlos de Guatemala, (Rafael, 2009) realizó un estudio sobre estrategias de motivación en el personal de una municipalidad, con el objetivo de mejorar la efectividad laboral. La investigación concluyó que la falta de estrategias de motivación ha generado insatisfacción en los empleados, quienes no se sienten incentivados a esforzarse más, ya que no reciben reconocimiento por su trabajo. Esto lleva a que solo cumplan con sus responsabilidades básicas. Además, los empleados no se sienten comprometidos, ya que no tienen libertad para expresar sus opiniones a sus superiores ni participar en actividades donde puedan hacer sugerencias, lo que disminuye su sentido de valor dentro de la organización. En consecuencia, ante una mejor oportunidad laboral, tienden a abandonar la entidad.

En respuesta a estos hallazgos, Ramírez Mejía recomendó que el equipo encargado de implementar estrategias de motivación realice evaluaciones semestrales para ajustar y mejorar los incentivos según sea necesario, reconociendo el esfuerzo del personal para motivarlos a dar lo mejor de sí en favor de la municipalidad. También es importante que el liderazgo municipal reciba capacitación para identificar las áreas de formación que el personal necesita, permitiendo una capacitación adecuada y mejorando su desempeño, lo cual ayudaría a que los empleados se sientan satisfechos y motivados en su trabajo diario.

En la investigación realizada en la Universidad de San Carlos de Guatemala, (PEREZ, 2012) concluyó en su estudio sobre estrategias motivacionales para el personal administrativo de la empresa agrícola-ganadera Santa Fe, en Alta Verapaz, que los bajos niveles de satisfacción laboral se deben a la falta de estrategias de motivación. Esta ausencia genera actitudes negativas, negligencia y conflictos, lo cual dificulta el logro de los objetivos de la organización. Por esta razón, se recomendó implementar estrategias motivacionales que se adapten a las necesidades de la empresa, junto con el seguimiento de cada programa propuesto y una evaluación trimestral de los resultados.

## **2.2. Reseña histórica**

Originalmente fundado como Banco Italiano el 9 de abril de 1889, esta entidad adoptó principios de crédito que aún guían su enfoque. El 1 de febrero de 1942, cambió su nombre a Banco de Crédito del Perú (BCP) y expandió su presencia internacional abriendo oficinas en Nassau y Nueva York, siendo el único banco peruano con operaciones en estos importantes centros financieros.

El crecimiento del banco impulsó la construcción de una sede central de 30,000 m<sup>2</sup> en La Molina y el desarrollo de la Red Nacional de Teleproceso, que en 1988 conectaba casi todas las sucursales al sistema central en Lima. También introdujeron productos innovadores como la Cuenta Corriente, la Libreta de Ahorro Nacional y una extensa red de cajeros automáticos.

En 1993, el BCP adquirió el Banco Popular de Bolivia, actualmente Banco de Crédito de Bolivia, y fundó "Credifondo" en 1994, orientado a fondos mutuos. En 1995, lanzó "Credileasing" para promover el arrendamiento financiero. Durante los años 90, la oficina de Santiago de Chile jugó un papel importante debido al incremento de inversiones chilenas en Perú. Un hito importante de esa década fue el retorno de jóvenes talentos que emigraron entre 1970 y 1990. Estos profesionales, con experiencia en instituciones de renombre en Estados Unidos y Europa, han reforzado la imagen del banco como una institución de tradición y mentalidad moderna. Con 123 años de historia, el banco contaba con 346 agencias, 1,526 cajeros automáticos, 5,400 Agentes BCP y 15,564 empleados, además de una red global de bancos corresponsales (BCP., 2005).

## **2.3. Bases teóricas científicas**

### **2.3.1. Teoría de la motivación**

#### **2.3.1.1. Definición de Motivación**

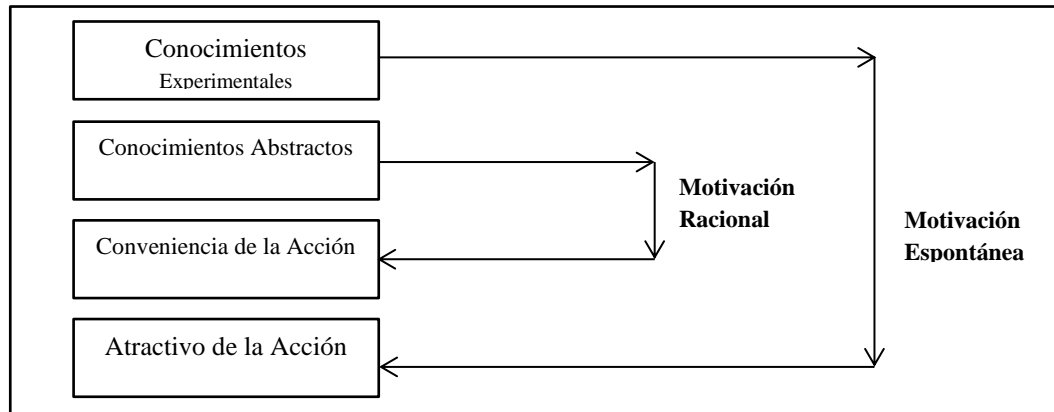
Inicialmente, el concepto de motivación se centraba en la voluntad de las personas para realizar actividades. Con el tiempo, los psicólogos ampliaron esta comprensión. Para (Stephen., 2004), la motivación implica procesos que explican la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo hacia un objetivo. La intensidad mide el grado de esfuerzo, aunque un alto esfuerzo solo es efectivo si está orientado hacia un fin organizacional. La persistencia refleja cuánto tiempo alguien mantiene dicho esfuerzo.

Según (Robert., 2003) definen la motivación como los procesos mentales que activan y dirigen acciones hacia metas. La motivación da origen, energía y dirección al comportamiento, impulsando a las personas a perseguir objetivos. Según (Coyoy, 2011), es una fuerza interna que inicia o modifica comportamientos, influida por factores personales y ambientales, y se manifiesta en aspectos fisiológicos, cognitivos y conductuales.

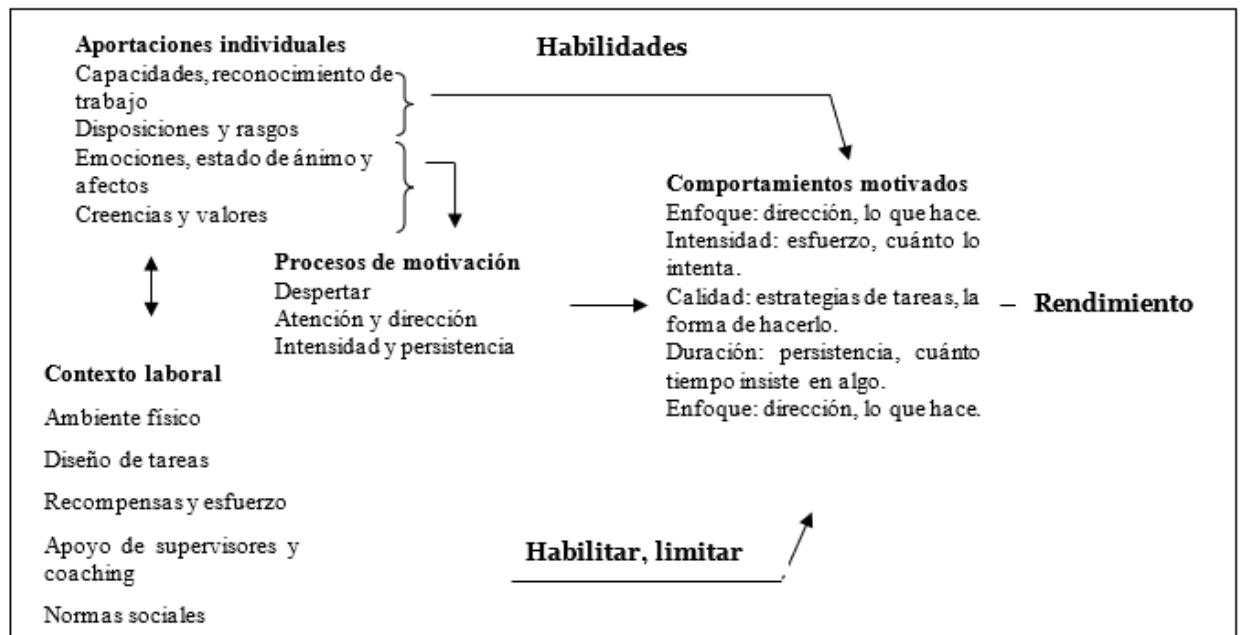
La motivación es un factor dinámico que impulsa cambios en las personas y puede ser provocada por estímulos externos, relacionados con el entorno, o internos, basados en las reacciones individuales. Para entender la motivación, se han desarrollado diversas teorías y enfoques que abordan este tema desde diferentes perspectivas (Ortega, 2005)

(Villegas, 1998) describe la motivación como el proceso en el que una persona reconoce sus necesidades y activa mecanismos para satisfacerlas. (Alcázar, 2001) la definen como el impulso para actuar y lograr satisfacción. Por su parte, (Koontz, 2004) considera la motivación como un concepto amplio que incluye impulsos, deseos y necesidades.

**Figura 1.** Dimensiones de la motivación de Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar



**Figura 2.** Modelo de motivación de rendimiento laboral de Kinicki y Kreitner



De acuerdo con (Urcola, 2003), la motivación es el proceso de dirigir una conducta hacia un objetivo específico, impulsada por estímulos que generan una acción deseada. Este proceso crea una experiencia positiva cuando un incentivo satisface una necesidad, generando una conducta específica. La motivación puede originarse en factores internos o influencias externas, que impulsan a la persona a actuar con el fin de lograr un objetivo.

### **2.3.1.2. Teoría Antropológica**

Según (Alcázar, 2001) la motivación es el impulso a actuar para lograr satisfacciones.

McGregor, citado por (Pérez López, 2005), afirma que la motivación puede generarse a partir de la búsqueda de consecuencias externas a la acción del individuo, como incentivos que son asignados por alguien más, o por la búsqueda de consecuencias internas derivadas de la propia realización de la acción. Según McGregor, los factores que motivan intrínsecamente en el desempeño laboral son características de un sistema humano, representando una fuerza potencial que no se encuentra en los sistemas mecánicos.

### **2.3.2. Clases de motivación**

#### **2.3.2.1. Motivación externa**

Según (Urcola, 2003), la motivación implica aplicar recompensas, como salario, promociones y reconocimiento, así como sanciones, tales como advertencias y despidos.

(Robles., 2000) indican que la motivación extrínseca se produce a través de premios y castigos dados por el jefe, compañeros o la organización. Las recompensas, como bonos y felicitaciones, muestran al empleado las conductas valoradas, mientras que sanciones le indican qué actitudes evitar.

(Pérez, 1996) define la motivación extrínseca como factores externos que satisfacen necesidades materiales, ayudando a alcanzar o evitar ciertos estados.

(Alcázar, 2001) se refieren a la motivación extrínseca como "motivación de trueque," que consiste en incentivar a una persona a trabajar a cambio de una recompensa, como aumentos salariales, incentivos o beneficios. Este enfoque sugiere que, cuanto mayor es la recompensa, mayor será el valor asignado al trabajo. La motivación extrínseca es común e intensa, ya que responde a necesidades que contribuyen a una vida estable y cómoda.

La motivación extrínseca, impulsada por factores materiales, tiene gran influencia en el esfuerzo laboral. El salario es un incentivo clave para mejorar el rendimiento de los empleados, y un salario competitivo que cubra sus necesidades puede aumentar su satisfacción. Las bonificaciones también

son importantes; según (Chiavenato, I., 2002), estas son pagos adicionales por alcanzar metas, generalmente como un porcentaje del salario, y sirven como incentivo para mejorar el desempeño y fijar objetivos más ambiciosos.

Además, el ambiente físico de trabajo es fundamental en la motivación extrínseca. (Chiavenato, I., 2002) afirma que disponer de herramientas y un entorno adecuado motiva al empleado, mientras que un lugar con limitaciones afecta su rendimiento. La seguridad en el trabajo, proporcionada por el empleador, también es crucial y se considera un componente de la motivación extrínseca al generar tranquilidad en el entorno laboral.

### **2.3.2.2. Motivación interna**

Se refiere a una motivación que, al realizarse, proporciona beneficios a "otros." Está enfocada en el servicio, la solución de problemas de terceros y la utilidad del trabajo para quienes lo rodean. Aunque no se encuentra en todos los trabajos, cuando está presente, suele ser la forma de motivación más fuerte de la motivación intrínseca es aquella que surge internamente, permitiendo que una persona actúe de forma autónoma sin necesidad de premios o castigos, simplemente porque considera la acción apropiada (Urcola, 2003). Según (Robles., 2000), este tipo de motivación se da cuando la tarea resulta placentera y gratificante por sí misma, volviendo irrelevantes las recompensas o sanciones.

### **2.3.2.3. Motivación trascendente**

Según (Alcázar, 2001) explican que la motivación intrínseca es una respuesta interna que enriquece al individuo a través de la experiencia misma de realizar una tarea, sin importar la opinión externa. Un ejemplo es un vendedor que, al concretar una venta, adquiere aprendizajes motivadores que lo impulsan a repetir esa experiencia.

(Dessler, 2001) añade que las oportunidades de desarrollo personal y profesional son fundamentales para motivar y retener empleados, quienes desean crecer y perfeccionar sus habilidades mediante capacitación y formación continua.

### 2.3.3. Teoría de las metas

Las metas son esenciales en la empresa en estudio, pues todas las actividades giran en torno a su cumplimiento. Los conceptos siguientes ayudarán a comprender mejor qué son las metas y qué factores facilitan su logro.

La teoría del establecimiento de metas, desarrollada por Edwin Locke, explica que los objetivos definidos afectan la motivación. Según Locke, las personas tienden a fijarse metas y a trabajar para alcanzarlas, pero esto es efectivo solo si entienden y aceptan los objetivos. La motivación aumenta cuando los empleados tienen metas claras y alcanzables, y las asumen como propias (Finch Stoner, 1996). Según (H., 1997) señala que la teoría de las metas ofrece una visión moderna de la motivación humana, integrando elementos de otras teorías. Esta teoría conecta metas, expectativas, habilidades y tendencias motivacionales, enfocando las acciones en alcanzar objetivos.

(Hitt., 2006) destaca que una meta es un estado deseado que orienta las intenciones. Las acciones se dirigen por objetivos claros, y si los líderes influyen en ellos, pueden mejorar el rendimiento. La motivación depende del nivel de las metas y del compromiso del individuo hacia ellas.

Los resultados de la investigación sobre el establecimiento de metas destacan dos conclusiones clave:

Las metas desafiantes, siempre que se acepten, generan niveles de esfuerzo más altos en comparación con las metas más sencillas.

Las metas específicas conducen a mayores niveles de esfuerzo que las metas imprecisas (Hitt., 2006). Las metas guían a los empleados sobre qué deben lograr y cuánta energía deben invertir. La evidencia respalda consistentemente la importancia de establecer metas. En particular, las metas específicas mejoran el rendimiento, y las metas desafiantes, si se aceptan, llevan a un desempeño superior en comparación con las fáciles. Además, la retroalimentación resulta en un rendimiento más elevado que la ausencia de la misma (Robbins, 1999).

Christopher Earley y Christine Shalley, citados por (Finch Stoner, 1996), describen la teoría del establecimiento de metas como un proceso que sigue cuatro fases:

1. Establecer una meta a alcanzar.
2. Evaluar la viabilidad de alcanzar la meta.
3. Determinar si la meta está alineada con los objetivos personales.
4. Aceptar la norma, estableciendo así la meta, y dirigir la conducta hacia ella.

## 2.4. Definición de términos básicos

- Motivación: métodos referidos a intensidad, dirección y persistencia enfocado al esfuerzo por alcanzar un objetivo o meta. (Robbins, 1999).
- La motivación externa se fundamenta en la implementación de recompensas prometidas, como premios, salario, promociones, reconocimiento, seguridad y capacitación, entre otros (Urcola., 2008)
- Motivación trascendente: Cuando la razón que mueve a hacer algo está por encima del logro de una ventaja o interés personal, va dirigida a satisfacer las necesidades de otras personas. (Carrasco, 2004).
- Motivación interna: Cuando el trabajador realiza su trabajo con total independencia de premios o castigos, al considerar que es lo mejor para él (Urcola., 2008).
- La teoría de la fijación de metas sostiene que establecer objetivos específicos y desafiantes, junto con la retroalimentación, mejora el desempeño (Robbins, 1999).

### III. Materiales y métodos

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación empleó un enfoque mixto que combinó métodos sistemáticos, empíricos y críticos, recolectando y analizando datos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión más profunda del fenómeno estudiado (Hernández S. & Fernández C., 2010). Su propósito fue aplicado, utilizando conocimientos prácticos para beneficiar a la sociedad. Además, el enfoque mixto en ciencias sociales permitió explorar las relaciones sociales y describir la realidad desde la perspectiva de los protagonistas.

La investigación también fue descriptiva, ya que buscó identificar y detallar los factores que influyen en la posible baja motivación en el BCP.

#### 3.2. Área y Línea de Investigación

Gestión - Operaciones

#### 3.3. Población, muestra y muestreo

##### 3.3.1. Población

La población estuvo compuesta por 77 colaboradores del área de operaciones distribuidos en las diferentes agencias en la ciudad de Chiclayo.

**Tabla 1:** Población

<b>Balta</b>	<b>Pedro Ruiz</b>	<b>Santa Victoria</b>	<b>José L. Ortiz</b>	<b>Open Plaza</b>	<b>Real Plaza</b>
28	16	12	9	7	5

##### 3.3.2. Muestra

La población se conformó por 77 empleados que trabajan en las 6 sucursales de la entidad financiera situada en la ciudad de Chiclayo.

### 3.4. Operacionalización de Variables

**Tabla 2:** Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Nivel Motivacional	Extrínseco	Sueldos y Salarios
		Incentivos
		Beneficios
		Reconocimiento del empleado
		Ambiente físico laboral
		Seguridad
		Cantidad de trabajo
		Horario de trabajo
	Intrínseco	Calidad de trabajo
		Capacitación y entrenamiento
		Proceso de mejora continua
	Trascendente	Relación trabajadora – empresa
		Apoyo al personal más allá de lo laboral
		Servicio al cliente interno y externo

Fuente: Isopetrol Lubricantes del Perú S.A.C. noviembre – diciembre 2012

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

Este estudio empleó un método mixto, utilizando diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos, como libros de recursos humanos, tesis de grado y cuestionarios para encuestas, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

Primero, se aplicó una guía de observación para obtener una visión general del entorno laboral. Además, se realizaron encuestas a empleados del área de operaciones del BCP, permitiendo recopilar información directa y confiable sobre su nivel de motivación. Las encuestas utilizaron cuestionarios con opciones cerradas y una escala de Likert para facilitar la evaluación, asegurando así la recolección de datos necesarios para el estudio.

### **3.5.1. Recolección de datos**

La recolección de datos se llevó a cabo utilizando las siguientes herramientas de investigación:

- La observación: Con la visita como un cliente y trabajador en esta empresa.
- Encuestas: Se aplicó exclusivamente a los colaboradores internos del Banco de Crédito.

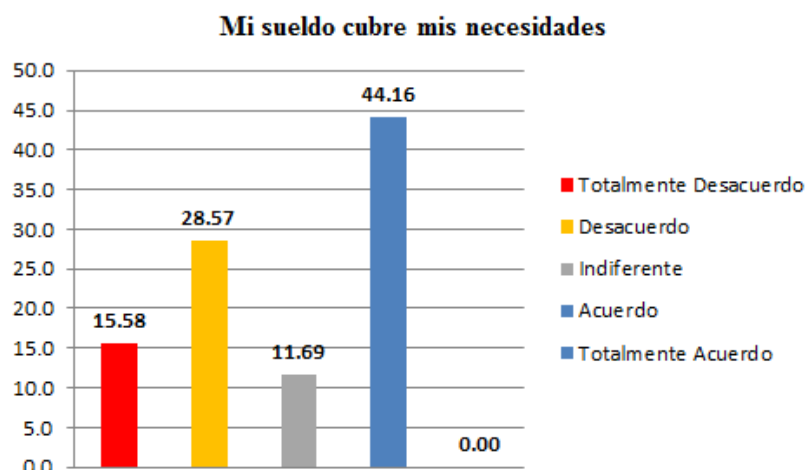
### **3.6. Técnicas de procesamiento de datos**

El proyecto se contrastó utilizando los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos, que fueron analizados mediante el software EXCEL 2010. Este programa facilitó el cálculo de frecuencias porcentuales, permitiendo así verificar la validez de la hipótesis. El análisis estadístico se llevó a cabo en una Laptop (HP Pavilion), y los datos se resumieron en tablas y gráficos para ilustrar claramente los resultados del estudio realizado en la ciudad de Chiclayo.

## IV. Resultados y discusión

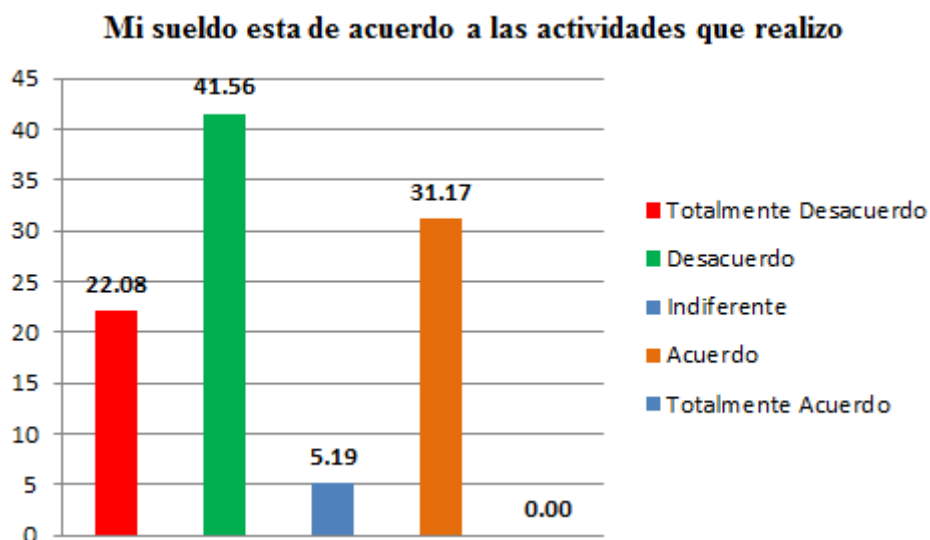
### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Motivación Extrínseca



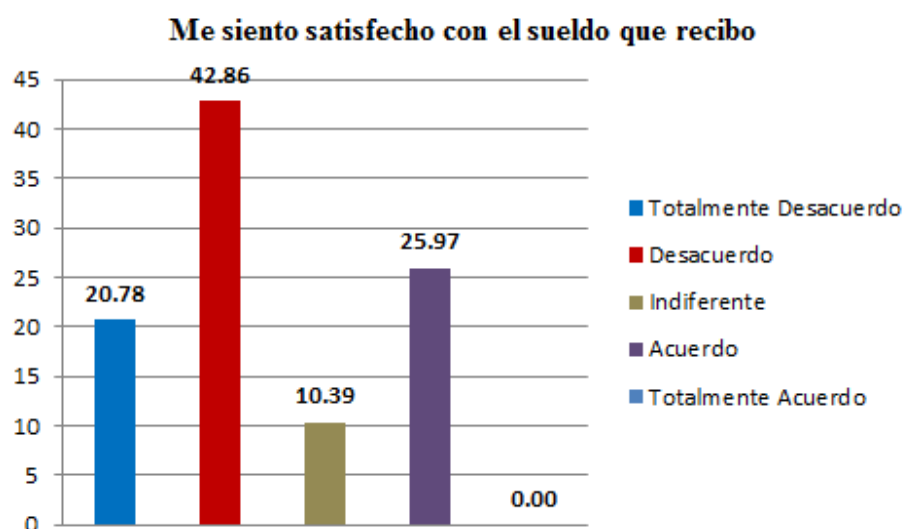
**Gráfico 1.** *Mi sueldo cubre mis necesidades*

El gráfico 1 revela que el 44% de los promotores de servicio considera que su salario es suficiente para cubrir sus necesidades. Un 11% discrepa con esta afirmación, mientras que el 28% opina que el salario es insuficiente, y un 15% está en completo desacuerdo. En la encuesta, la mayoría de respuestas positivas provienen de trabajadores a tiempo completo (8 hrs), quienes afirman que su salario cubre sus necesidades, ya que en su mayoría han terminado la universidad y tienen menores gastos. En contraste, las respuestas negativas provienen principalmente de colaboradores a medio tiempo (4 hrs), quienes destinan gran parte de su salario a cubrir estudios, quedando poco para otras necesidades. El banco ha aprovechado esta situación, ofreciendo tarjetas de crédito a estos empleados con solo su firma.



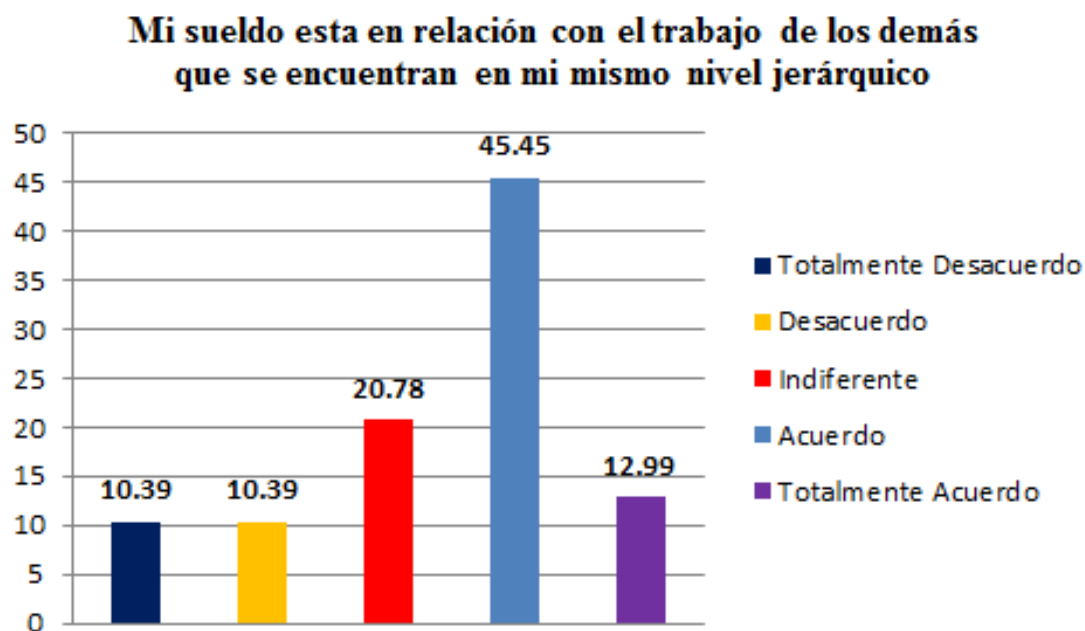
**Gráfico 2.** *Mi sueldo está de acuerdo a las actividades que realizo*

En el gráfico 2, el 31% de los promotores de servicio considera que su salario no refleja adecuadamente sus labores, mientras que el 5% es indiferente. Un 41% expresa desacuerdo respecto a la relación entre su salario y sus responsabilidades, y el 22% está completamente insatisfecho. Durante la encuesta, algunos señalaron que trabajar bajo presión, manejando dinero y atendiendo al público, aumenta el riesgo de errores monetarios. Este factor es el principal conflicto con sus salarios, ya que algunos promotores han tenido que cubrir pérdidas significativas, obligándolos a trabajar sin recibir compensación directa en ciertos períodos.



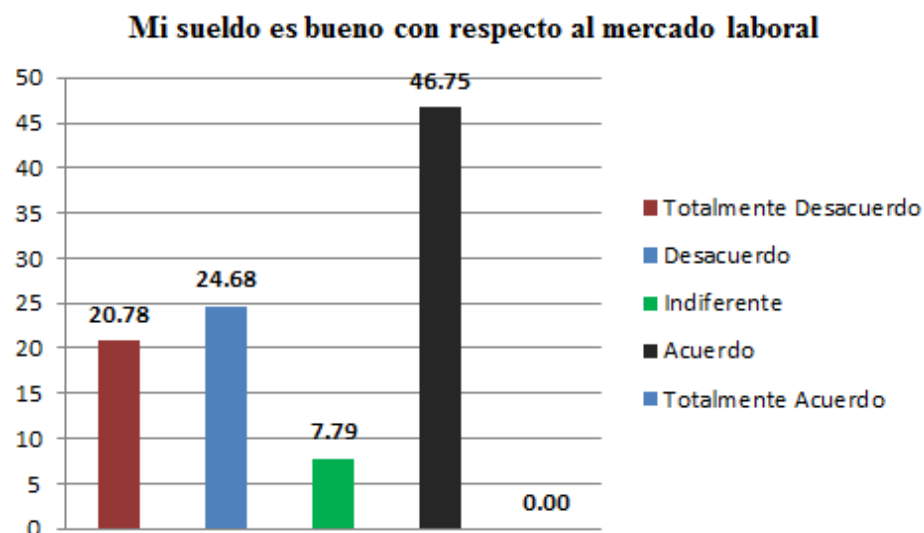
**Gráfico 3.** *Me siento satisfecho con el sueldo que recibo*

El gráfico 3 muestra que el 25% de los promotores de servicio están satisfechos con su remuneración, mientras que el 10% es indiferente; sin embargo, el 42% expresa desacuerdo y el 20% no está nada satisfecho. Una notable proporción del personal en Chiclayo se siente insatisfecha con sus salarios, y muchos manifestaron que consideran inadecuada su paga, aunque algunos afirmaron estar conformes, mencionando aumentos salariales anuales. Cabe destacar que esta motivación extrínseca impacta directamente en la calidad de atención, ya que la insatisfacción puede reducir la productividad de los empleados.



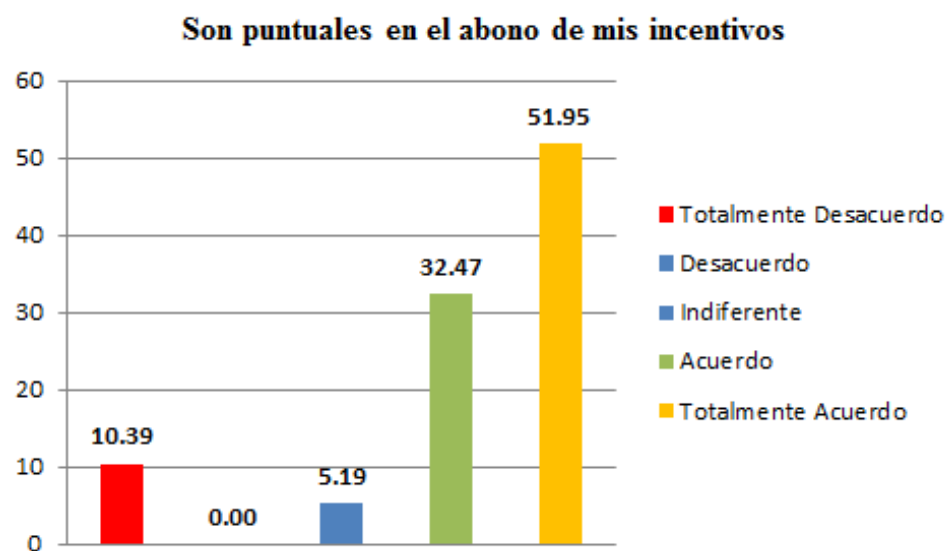
**Gráfico 4.** *Mi sueldo está en relación con el trabajo de los demás que se encuentran en mi mismo nivel jerárquico*

El gráfico 4 indica que el 12% de los promotores de servicio están en completo desacuerdo con la afirmación sobre la equidad salarial, mientras que un 45% considera que su salario es comparable con el de sus colegas en la misma jerarquía. Un 20% es indiferente y otro 20% discrepa totalmente. Estos resultados sugieren que el banco gestiona bien su escala salarial, con diferencias que podrían estar relacionadas con la antigüedad. Sin embargo, algunos promotores perciben incoherencias en la asignación de remuneraciones y consideran "injusto" que ciertos trabajadores reciban salarios que no se ajustan a su carga laboral.



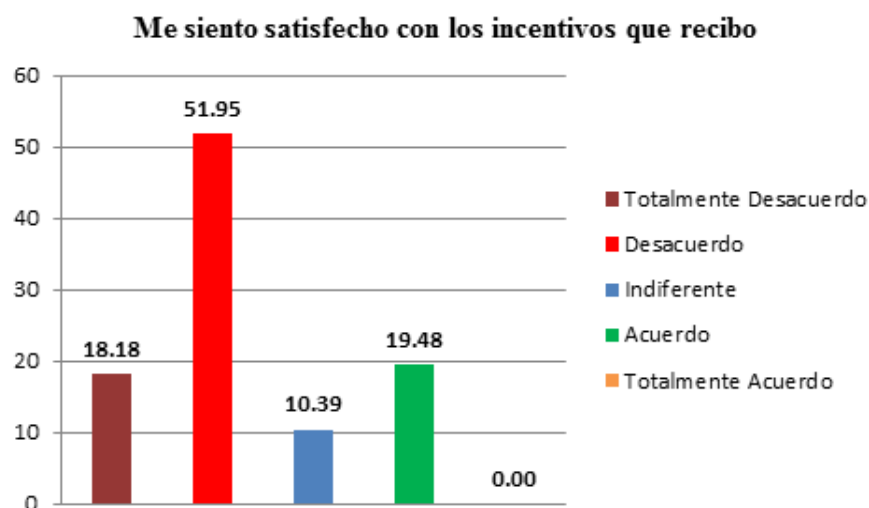
**Gráfico 5.** *Mi sueldo es bueno con respecto al mercado laboral*

El gráfico 5 muestra que el 46% de los trabajadores consideran su salario competitivo con el mercado laboral, mientras que el 7% es indiferente y un 24% y 20% respectivamente no lo consideran adecuado. Algunos colaboradores señalaron que sus salarios están por debajo del promedio en el sector financiero, lo que indica un bajo nivel de motivación extrínseca. No obstante, muchos promotores creen que la empresa ofrece una compensación satisfactoria en comparación, a pesar de las variaciones salariales en el sector.



**Gráfico 6.** *Son puntuales en el abono de mis incentivos*

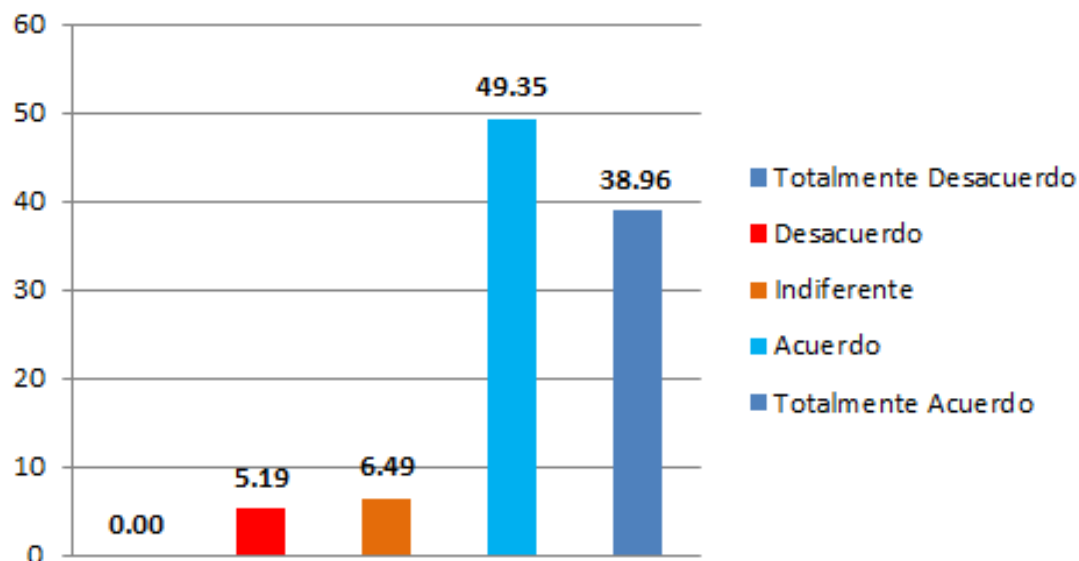
El gráfico 6 indica que el 83% de los promotores perciben que sus incentivos se depositan puntualmente, un 5% es indiferente y un 10% está en desacuerdo. Este cumplimiento en el pago de incentivos por parte de la empresa contribuye positivamente a la motivación de sus empleados



**Gráfico 7.** *Me siento satisfecho con los incentivos que recibo*

En el presente gráfico 7, se observa que el 19% de promotores de servicio se sienten satisfechos con el sueldo que reciben, mientras que un 10% se sienten indiferentes en relación a la presente afirmación y un 70% de trabajadores de la misma área en la organización están insatisfechos con respecto a los incentivos recibidos por parte de la empresa.

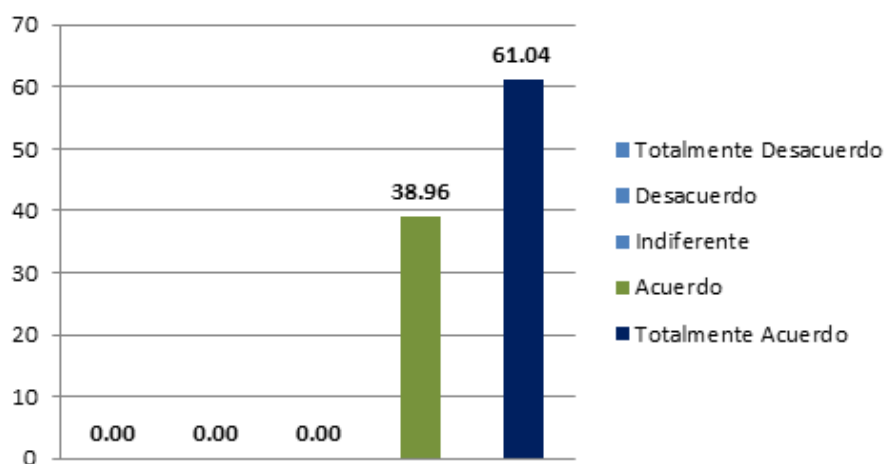
### Me depositan mi CTS en las fechas indicadas



**Gráfico 8.** *Me depositan mi CTS en las fechas indicadas*

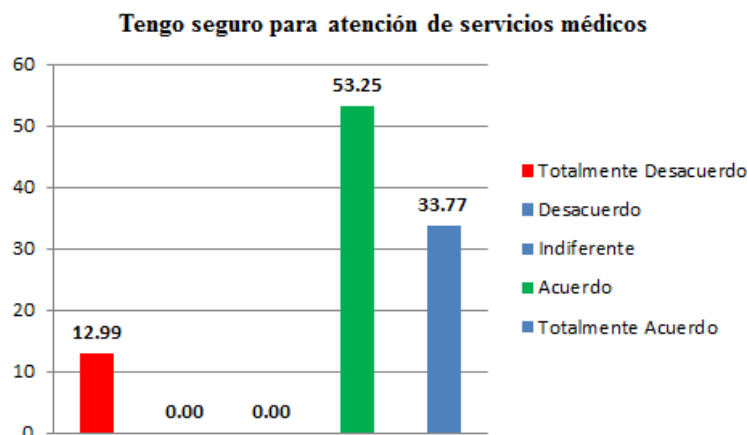
Según lo que podemos observar en el gráfico 8 que el 88% de los colaboradores del área de operaciones afirma que la empresa deposita su CTS puntualmente, por otro lado, que un 6% es indiferente y un 5% no está de acuerdo. Esto indica que BCP demuestra responsabilidad en la gestión de este beneficio, mostrando preocupación por el bienestar futuro de sus empleados.

### Tengo fondo de pensión para jubilación



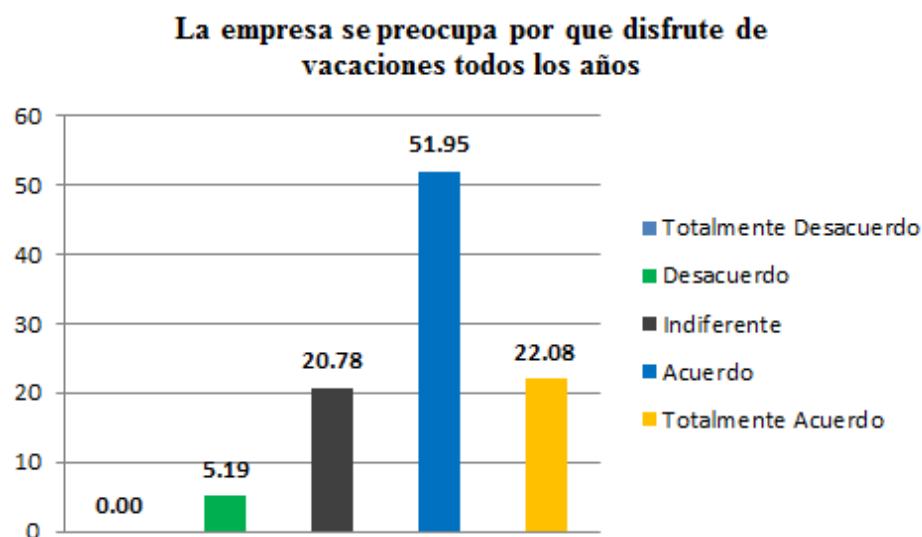
**Gráfico 9.** *Tengo fondo de pensión para jubilación*

Podemos apreciar que el gráfico 9 revela que todos los promotores de BCP encuestados cuentan con un fondo de pensión para su jubilación, en conclusión, muestra el compromiso de BCP por asegurar los beneficios que corresponden a sus trabajadores.



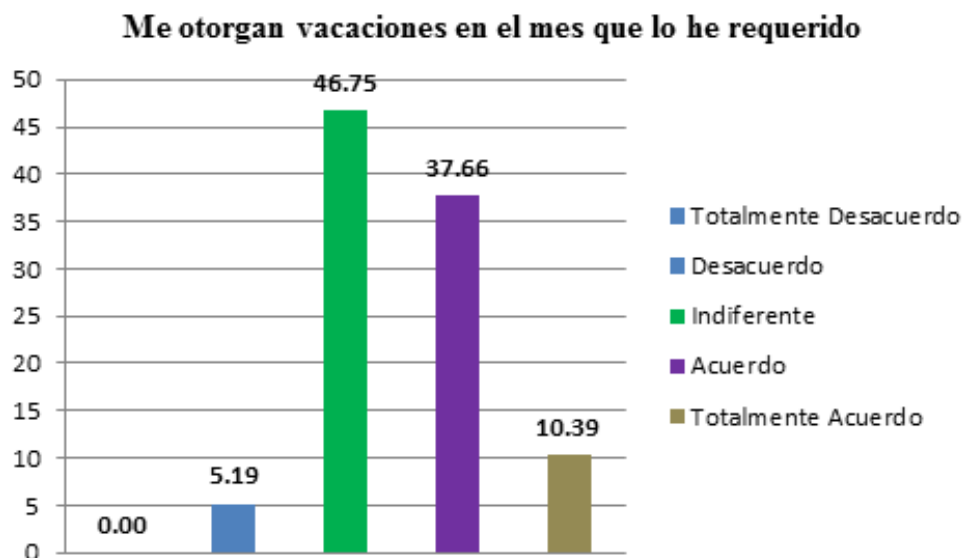
**Gráfico 10.** *Tengo seguro para atención de servicios médicos*

Lo que muestra el gráfico 10 que el 86% de los trabajadores del área cuentan con seguro médico privado, mientras que un 12% no lo tiene. Durante la encuesta, algunos explicaron que este beneficio es opcional al firmar el contrato, y suelen renunciar a él por dos razones: ya tienen seguro médico en instituciones nacionales o prefieren un salario mensual más alto en lugar del seguro privado.



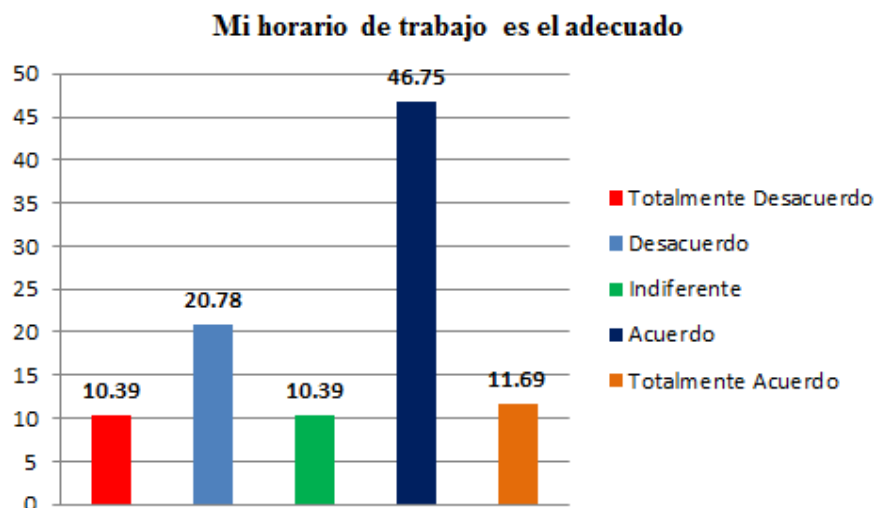
**Gráfico 11.** *La empresa se preocupa por los disfrutes de vacaciones todos los años*

Se puede observar que en el gráfico 11, el 73% de los empleados del área BCP considera que la empresa se preocupa por que disfruten de sus vacaciones anuales, mientras que el 20% es indiferente y un 5% está en desacuerdo, percibiendo una falta de interés en su descanso. Esto indica que la empresa se preocupa en asegurar las vacaciones de su personal; por otro lado, un pequeño grupo siente que el empleador no reconoce la importancia de reducir el estrés para mantener la eficiencia.



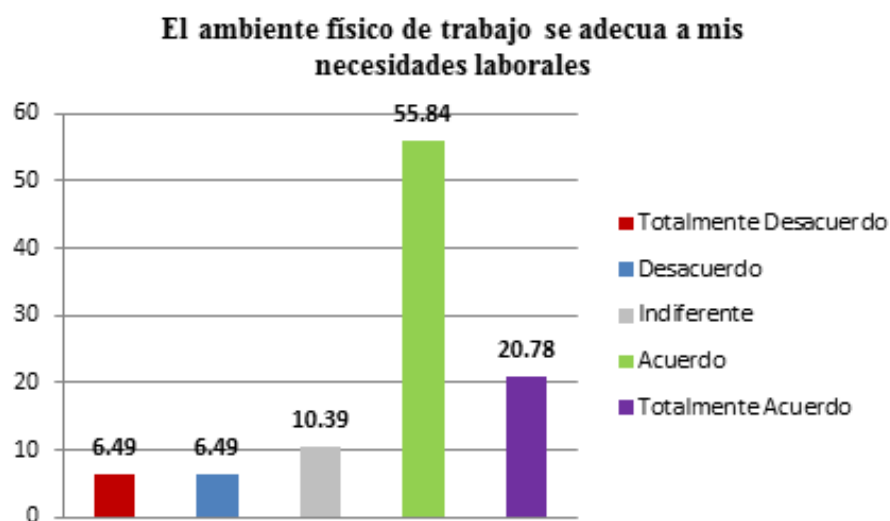
**Gráfico 12.** *Me otorgan vacaciones en el mes que lo he requerido*

Lo que podemos observar en el gráfico 12, que el 47% de los promotores considera que BCP les da la opción de tomar vacaciones en el mes solicitado, mientras que el 46% es indiferente a esta afirmación y un 5% percibe que no reciben vacaciones en la fecha deseada. Algunos empleados de operaciones señalaron que BCP les ha brindado vacaciones en las fechas solicitadas, aunque esto suele depender de su nivel de sus resultados mensuales. Por otro lado, mencionaron que aceptan las fechas propuestas por la empresa sin especificar un mes en particular para sus vacaciones.



**Gráfico 13.** *Mi horario de trabajo es el adecuado*

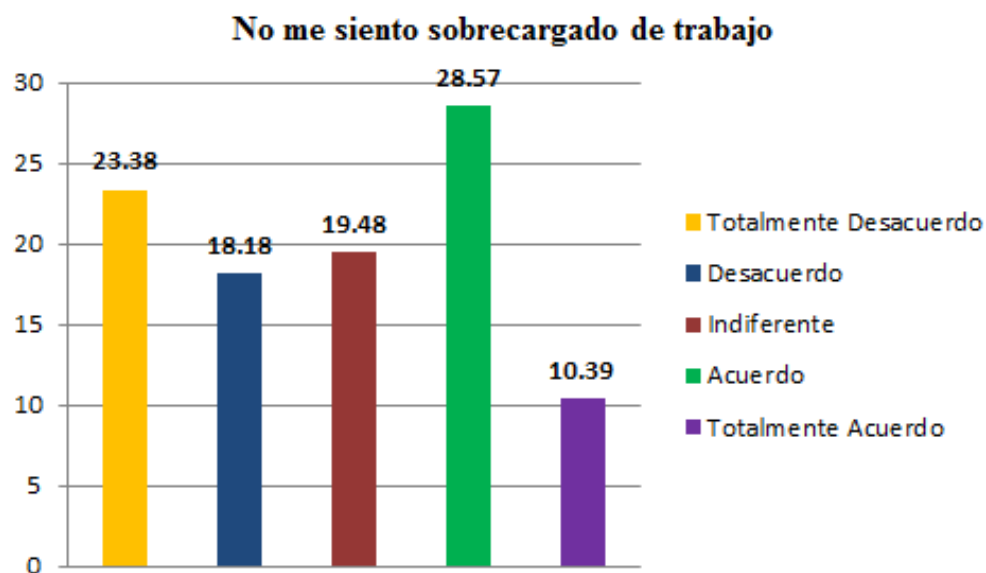
En el gráfico 13 se muestra que el 57% de los colaboradores considera adecuado su horario de trabajo, mientras que un 10% se siente indiferente respecto a esta afirmación y un 30% de los empleados del área de operaciones expresan desacuerdo o total desacuerdo en cuanto a la adecuación de su horario laboral. Según el método exploratorio aplicado durante la encuesta, se identificó que la mayoría de los trabajadores insatisfechos con su horario están cursando estudios, lo cual les dificulta asistir puntualmente a clases. Algunos incluso mencionaron haber tenido que dejar ciertas asignaturas para poder cumplir con el horario de trabajo establecido por la empresa.



**Gráfico 14.** *El ambiente físico de trabajo se adecua a mis necesidades laborales*

Se observa en el gráfico 14, que el 75% de los colaboradores del área de operaciones perciben que el ambiente físico donde realizan su trabajo se adecua a sus necesidades laborales, mientras que un 10% de los mismos se muestran indiferentes con respecto a la afirmación realizada. Ahora, se tiene a un 12% de trabajadores que perciben que el ambiente físico no se adecúa para nada a sus necesidades laborales.

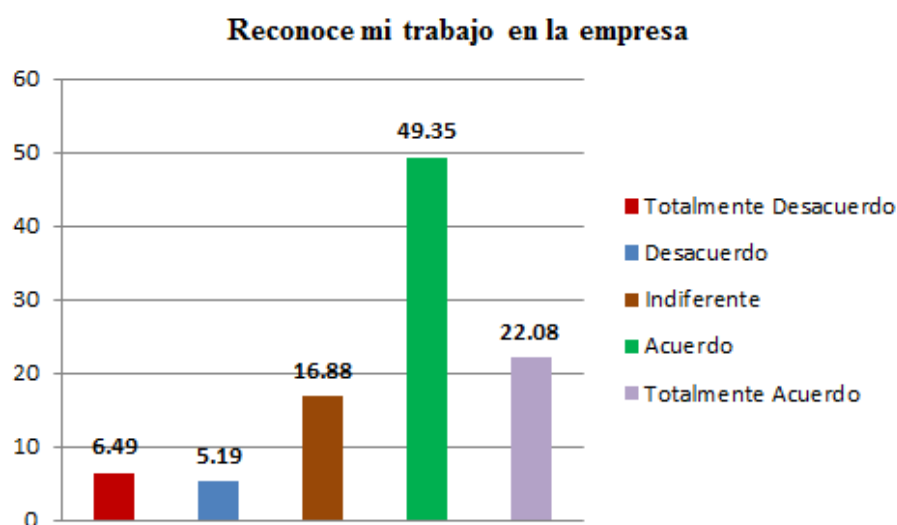
De acuerdo a lo que se pudo percibir con respecto a la siguiente afirmación, es que, en su mayoría los promotores de servicio que contestaron de manera afirmativa son aquellos que laboran en oficinas pequeñas como Santa Victoria o Real Plaza, ellos comentaban que están satisfechos con el ambiente donde laboran, pues por ser una oficina pequeña todos tienen un muy buen ambiente laboral y la comunicación es positiva, con respecto a los que contestaron de manera negativa, en su totalidad fueron los colaboradores que trabajan en la oficina Balta que es la sede central en la ciudad de Chiclayo, ellos comentaron que por ser una oficina grande el ambiente se muestra un poco pesado, tanto por que llega mucha gente y la presión es alta, también resaltaron que debido a que hay muchos promotores laborando con ellos, entonces nunca terminan de tener confianza entre todos, generándose un ambiente de compañerismo negativo.



**Gráfico 15.** *No me siento sobrecargado de trabajo*

En el gráfico 15, se observa que el 38% de los colaboradores del área de operaciones afirman no sentirse sobrecargados de trabajo, por otro lado, se tiene a un 19% de trabajadores que muestran total indiferencia con respecto a la afirmación en cuestión, y por otro lado se tiene a un 41% de colaboradores que afirman sentirse muy sobrecargados de trabajo dentro de la empresa.

De acuerdo a lo expresado por varios trabajadores pertenecientes al área de operaciones de la empresa, a nivel exploratoria, comentaron que hay fechas en que se puede decir que existe una sobrecarga laboral siendo las quincenas y los fines de cada mes, ya que el público más realiza operaciones de ingresos y egresos, pero resaltaron que cada día a la empresa llega mucha gente. Ahora con respecto a los resultados positivos, estos fueron expresados en su mayoría por gente que labora en agencias pequeñas, asumieron que hay días en que no ingresa mucha gente a la empresa y por ende no tienen mucha sobrecarga laboral y los resultados negativos fueron expresados por los colaboradores que se encuentran laborando en la sede central de la ciudad, estos afirmaron que cada día ingresa la misma cantidad de gente y por ende aparece la sobrecarga laboral.



**Gráfico 16.** *Reconoce mi trabajo en la empresa*

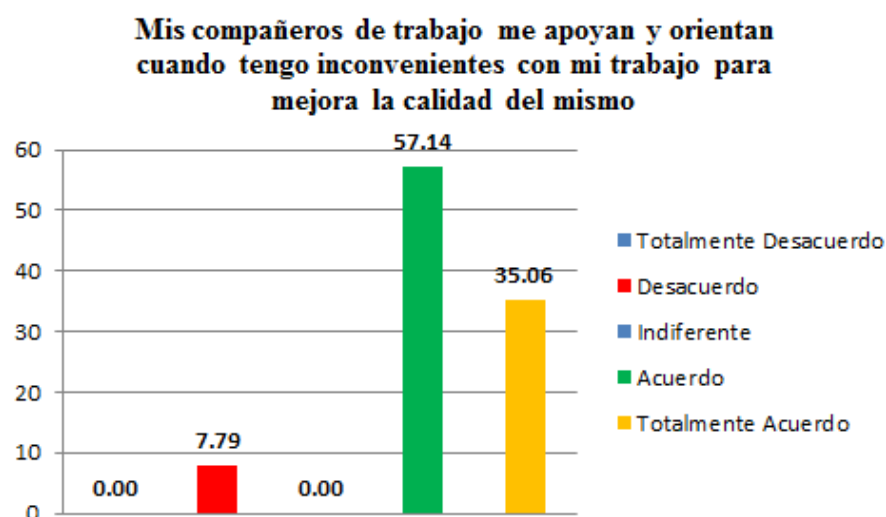
Se puede observar en el gráfico 16, que el 71% de colaboradores del área de operaciones perciben que su trabajo si es reconocido por la empresa, mientras que se presenta un 16% que afirman sentirse indiferentes con respecto a la afirmación propuesta y se tiene un 11% de colaboradores que perciben de manera negativa la afirmación presentada, pues estos afirman que la empresa no reconoce el trabajo que realizan.

Al instante de realizar la encuesta, los colaboradores del área de operaciones expresaron que la empresa reconoce su trabajo brindándoles un tipo de medallas, las cuales van engrapadas en la cinta de su fotocheck, otra forma de reconocer su trabajo se da en las reuniones semanales, puesto a que en esos momentos su jefe directo o el supervisor se encargan de felicitarlos en frente de todos

sus compañeros. Se puede analizar que los colaboradores que contestaron de manera positiva la afirmación, son aquellos que cuentan con una motivación intrínseca.

Ahora, con respecto a los colaboradores que contestaron de manera negativa, estos indicaron que su principal molestia es que en la empresa los bonos salariales se entregan si la agencia en donde laboran cumple su meta de ventas; comentaron que los bonos se deberían entregar de manera individual, ya que, se presentan ocasiones en que muchos de ellos cumplen su meta de ventas, pero como otra cierta cantidad de colaboradores no cumplió su meta, afecta en la meta global y por ende no reciben el bono que por derecho a su esfuerzo les corresponde, queda claro que la inclinación de estos colaboradores va por el lado extrínseco.

#### 4.1.2. Motivación Intrínseca

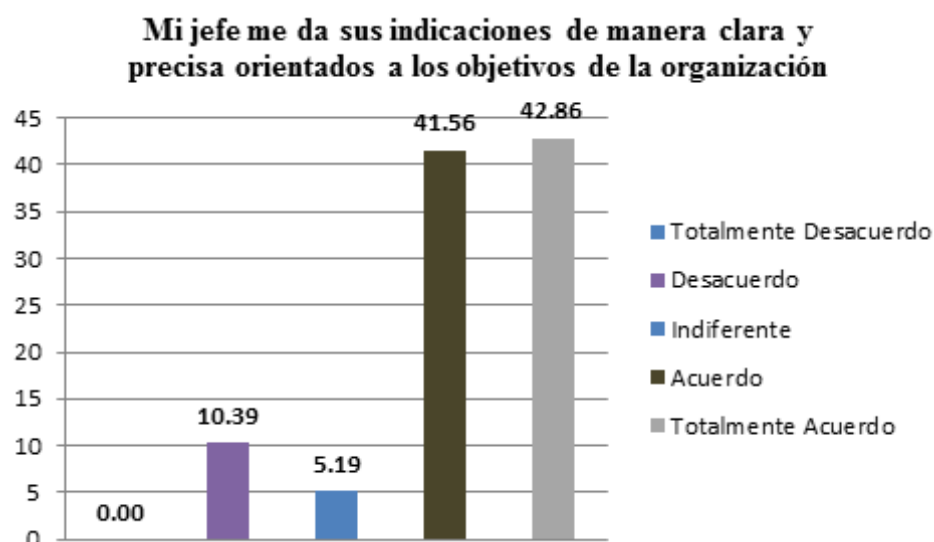


**Gráfico 17.** *Mis compañeros de trabajo me apoyan y orientan cuando tengo inconvenientes con mi trabajo para mejorar la calidad del mismo*

En el gráfico 17, se observa que el 92% de promotores de servicio afirman que existe solidaridad entre compañeros cuando se presentan inconvenientes en horas de trabajo, pero existe un bajo porcentaje de 7% que afirman lo contrario.

Entonces, con respecto a los resultados presentados, se hizo algunas preguntas exploratorias, en ellas los promotores de servicio comentaron que existe apoyo mutuo entre los colaboradores, ya que, como ellos son la cara del banco, deben de mantener un estándar adecuado con respecto a la calidad de atención que brindan. Ahora, se realizaron las mismas preguntas exploratorias a los

promotores que respondieron de manera negativa la afirmación propuesta, ellos comentaron que en muchas ocasiones se han sentido rechazados por sus compañeros cuando necesitaron apoyo, incluso afirmaron que en algunas ocasiones se sintieron estafados por sus compañeros, ya que, dentro de la rutina de trabajo se recurre mucho al préstamo del dinero para poder completar cifras que en el momento el colaborador no cuenta en su caja chica. Ahora, cabe resaltar que los colaboradores señalaron que estos sucesos se dan con frecuencia cuando ingresan recién al banco.

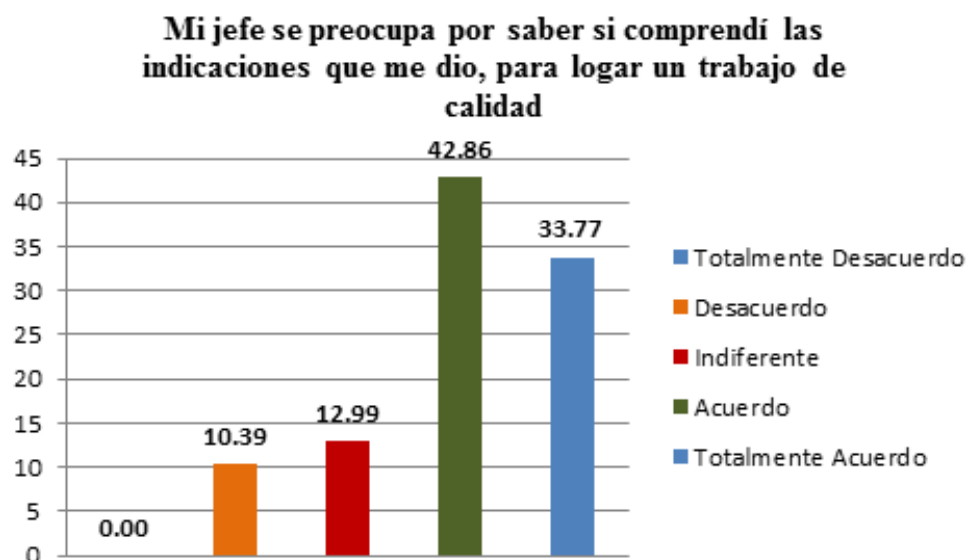


**Gráfico 18.** *Mi jefe me da sus indicaciones de manera clara y precisa orientados a los objetivos de la organización*

En el gráfico 18, se puede observar que un 83% de colaboradores del área de operaciones afirman que su jefe les da indicaciones claras, las cuales se orientan a los objetivos que traza la empresa, por otro lado, se tiene un 5% de colaboradores que se encuentran indiferentes con la afirmación realizada, mientras que un 10% afirmó que no ha recibido indicaciones claras por parte de su jefe para su orientación con respecto a los objetivos de la empresa.

Se verifica el gran porcentaje de colaboradores encuestados respondía de manera positiva a la afirmación realizada, pero existe un pequeño porcentaje que afirmó lo contrario, es entonces a quienes se les preguntó a profundidad con respecto a su respuesta y ellos indicaron que en muchas ocasiones cuando recién ingresaron a la empresa, percibieron un mal trato por parte del supervisor, puesto a que cuando necesitaban que les aclararan algunas dudas el supervisor se las aclaró de una manera poco cordial, incluso sintieron que sólo fue por compromiso. Así mismo, afirmaron que

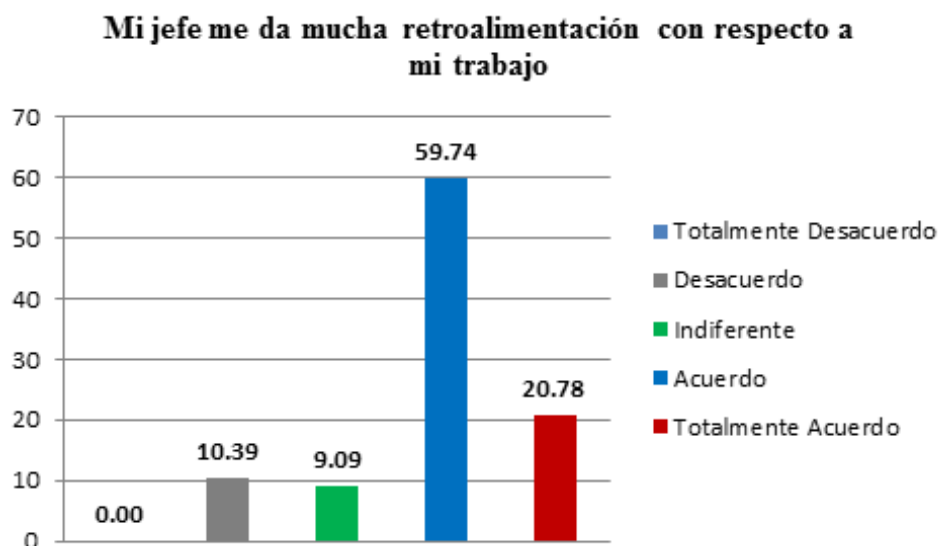
existía un gran favoritismo con algunos de sus compañeros y que eso generaba molestias en el momento que querían realizar alguna pregunta.



**Gráfico 19.** *Mi jefe se preocupa por saber si comprendí las indicaciones que me dio, para lograr un trabajo de calidad*

En el gráfico 19, se observa que un 75% de colaboradores del área de operaciones percibe que su jefe inmediato se preocupa por saber si ellos comprendieron las indicaciones que recibieron, mientras que un 12% se mostró indiferente con la afirmación. Ahora, se observa que el 10% de colaboradores afirman que su jefe inmediato no muestra interés en saber si comprendieron las indicaciones que les brindaron.

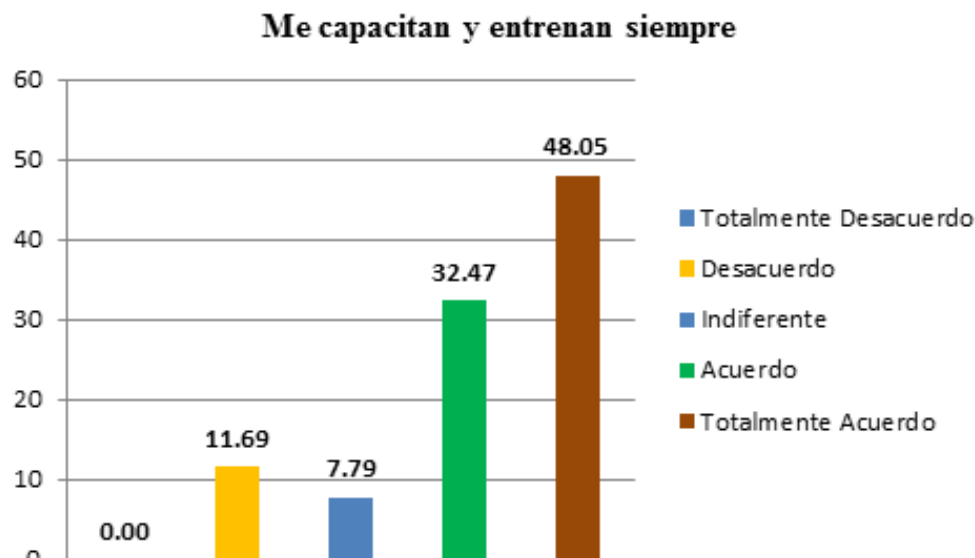
En el momento de recabar dicha información, los colaboradores comentaron que su jefe después de brindarles alguna indicación les pregunta si comprendieron, y cuando la respuesta es negativa, estos vuelven a resolver la duda que en ese momento se le presentó al colaborador. Ahora, otro afirmó que en muchas ocasiones cuando han tenido dudas, su jefe se acercó a resolver la misma, pero lo hicieron de manera apresurada, importándoles poco si comprendieron o no, incluso afirman que cuando se presenta lo mencionado, recurren a levantarse de su asiento para hacer la consulta a sus compañeros más antiguos.



**Gráfico 20.** *Mi jefe me da mucha retroalimentación con respecto a mi trabajo*

En el gráfico 20, se observa que un 79% de colaboradores afirmó recibir retroalimentación de su jefe con respecto a su trabajo. Así mismo, un 9% se siente indiferente, en relación al tema del presenta gráfico. Mientras que un 10% afirma no recibir retroalimentación de su jefe con respecto a su trabajo.

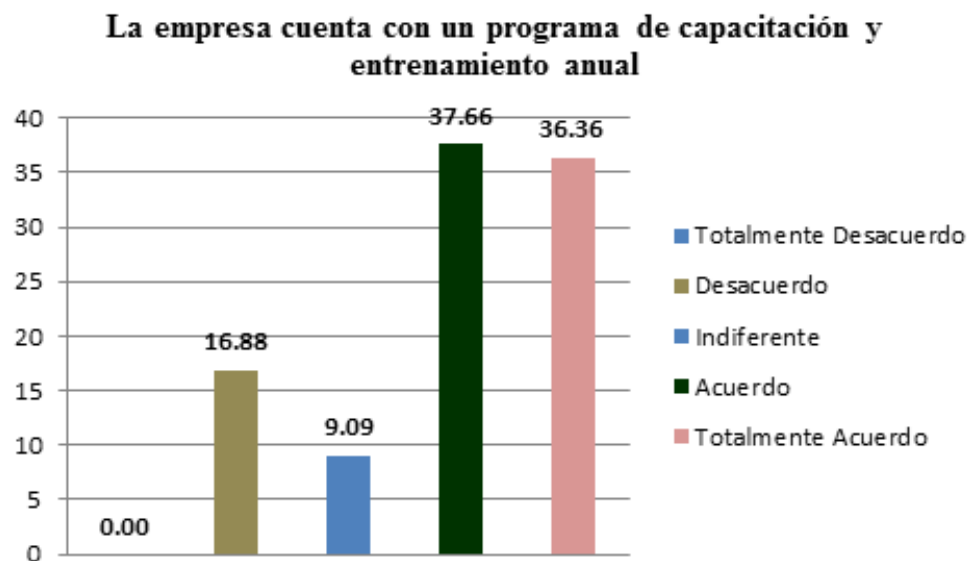
Se puede observar la relación que existe con los gráficos 18 y 19, se ve que existen trabajadores afirmando recibir apoyo por parte de sus jefes, mientras que otros afirman lo contrario. En este caso según lo expresado por los colaboradores, afirman que su jefe si les da la retroalimentación correspondiente, apoyándolos de esta manera en la mejora continua en el puesto que se encuentran. Ahora, se tiene un porcentaje de colaboradores que afirman que su jefe les recrimina cuando realizan mal una labor, incluso que han recibido llamadas de atención cuando no se les presentó la oportunidad de realizar una venta durante el día



**Gráfico 21.** *Me capacitan y entrenan siempre*

En el gráfico 21 se puede observar que el 80% de colaboradores afirman que son capacitados y entrenados siempre, mientras que un 7% muestra indiferencia con la afirmación. Ahora, se tiene un 11% de colaboradores que afirman no ser capacitados ni entrenados siempre.

En el momento de realizar la encuesta, se hicieron algunas preguntas exploratorias con respecto a la capacitación que ofrece la empresa a sus colaboradores, el gran porcentaje de colaboradores comentó que la empresa los capacita haciendo uso de cursos virtuales, los cuales al finalizarlos tienen un examen por responder, además de capacitaciones presenciales, pero afirmaron que estas se dan con poca fluencia a comparación de la capacitación virtual. Por otro lado, el porcentaje que respondió de manera negativa a la afirmación indicó que tienen inconvenientes para ingresar a su campus virtual, y que la empresa se preocupa poco por resolver este problema, y que, debido a esta situación, es que ellos no pueden en muchas ocasiones recibir la capacitación que reciben el resto de sus compañeros.

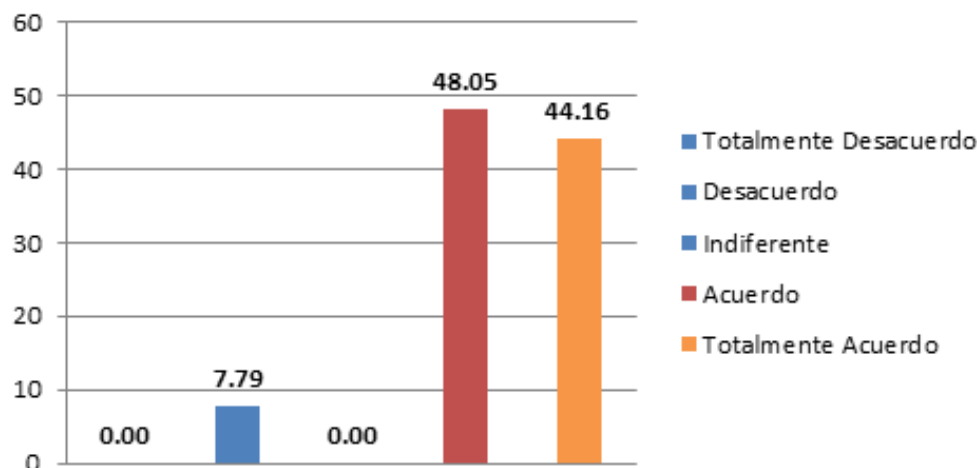


**Gráfico 22.** *La empresa cuenta con un programa de capacitación y entrenamiento anual*

Se observa en el gráfico 22, con respecto a la siguiente afirmación, que el 73% de promotores de servicio confirma que la empresa cuenta con un programa de capacitación anual, mientras que un 9% se muestra indiferente en referencia a la afirmación presentada. Ahora, se ve que el 16% de colaboradores afirma que la empresa no cuenta con un programa de capacitación y entrenamiento anual.

Se observa que la gran mayoría de los colaboradores encuestados se mostraron positivos con respecto a la afirmación, ellos comentaron que la empresa brinda un programa de capacitación anual, que tiene que ver con cursos virtuales, los cuales consisten en cursos didácticos y dinámicos que aportan mucho al aprendizaje en la empresa. Por otro lado, una cantidad reducida de colaboradores afirmó que no reciben dicha capacitación, pues no se enteran el día y hora en el que deben de llevar el curso, incluso afirmaron que en muchas ocasiones se bloquea su campus virtual y por ende no les permite el acceso a dichos cursos.

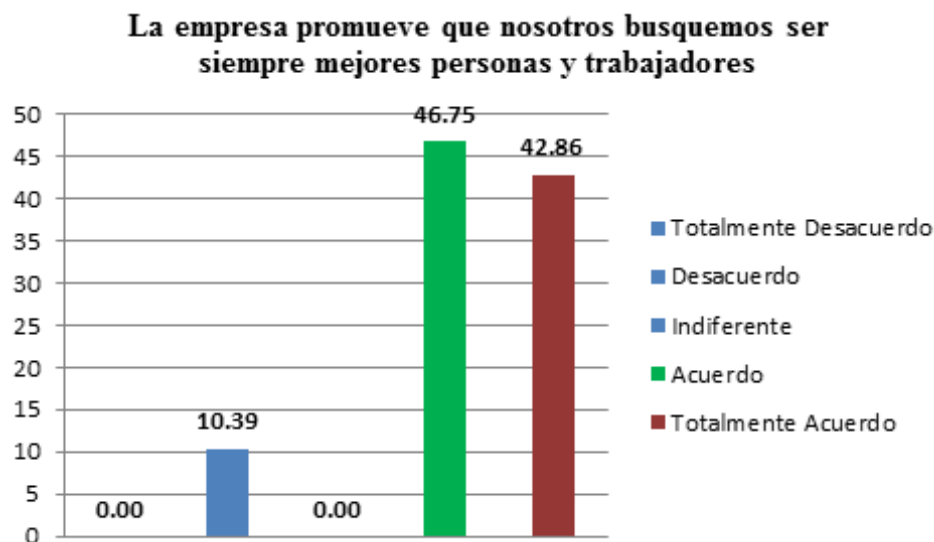
### La empresa tiene líneas de carrera y programas de ascenso para los trabajadores



**Gráfico 23.** *La empresa tiene líneas de carrera y programas de ascenso para los trabajadores*

Se observa en el gráfico 23 que el personal del área de operaciones está en total acuerdo y acuerdo con respecto a que la empresa ofrece líneas de carrera y programas de ascenso para sus colaboradores, mientras que un 7% se muestra en desacuerdo con la afirmación realizada.

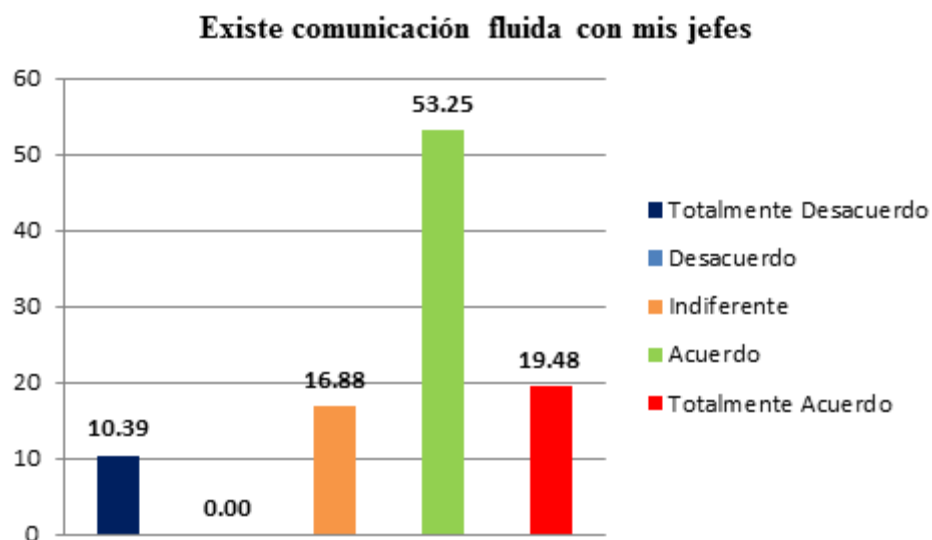
Según lo comentado por parte de los colaboradores del área de operaciones, existe dos líneas de carrera que ellos pueden seguir, la primera es por el lado de las ventas y la segunda es por el lado operativo. Por otro lado, se les hizo la pregunta exploratoria a los colaboradores que mostraron su indiferencia con respecto a la afirmación, ellos expresaron que efectivamente si existen líneas de carrera, pero que debido a la gran cantidad de colaboradores no es probable lograr ascender de manera rápida. Así mismo, comentaron que en muchos casos deben de buscar abrirse camino en otras entidades del sector financiero.



**Gráfico 24.** *La empresa promueve que nosotros busquemos ser siempre mejores personas y trabajadores*

Se puede observar en el gráfico 24 que el 88% de colaboradores del área de operaciones percibe que la empresa promueve la búsqueda de la mejora continua personal y laboral de sus trabajadores y de otro lado, se presenta un 10% de colaboradores afirmando lo contrario con respecto a la afirmación.

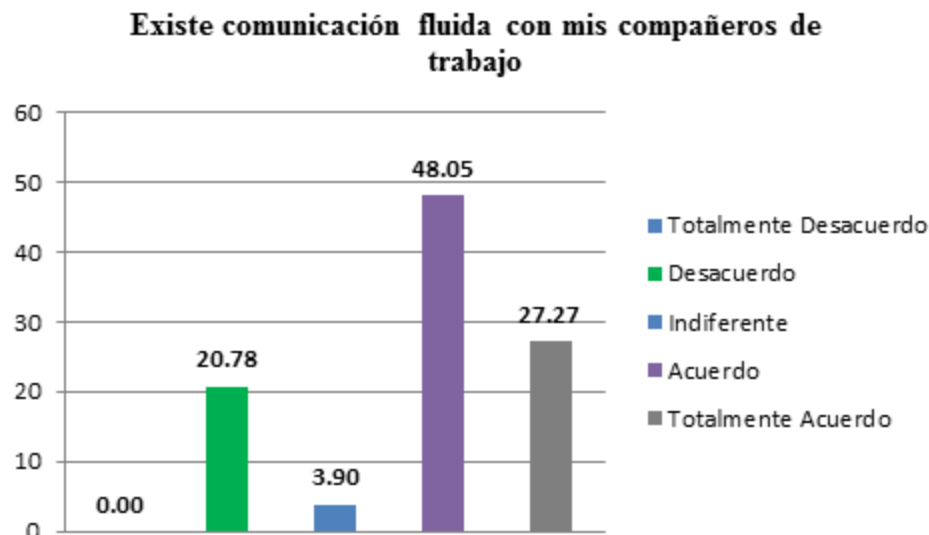
En el momento de la encuesta, se realizaron algunas preguntas exploratorias con respecto a la afirmación, el gran porcentaje de ellos expresó que dentro de la empresa se habla de honradez, lealtad y dedicación. Pero, un porcentaje reducido de colaboradores afirma que dentro de la empresa no se les prepara para la búsqueda de la mejora continua, ya que, eso sólo es decisión propia trabajador el querer lograrlo.



**Gráfico 25.** *Existe comunicación fluida con mis jefes*

En el gráfico 25, se observa que el 72% de los promotores de servicio perciben que, si existe una buena comunicación con sus jefes, mientras que un 16% se muestra indiferente con respecto a la afirmación propuesta. Así mismo, se tiene un 10% de colaboradores que percibe que no existe una comunicación fluida con sus jefes.

De acuerdo a lo comentado por los trabajadores que pertenecen al área operativa de la empresa, en entrevistas a nivel exploratorio al momento de la realización de la encuesta, estos afirmaron que existe una comunicación ascendente con su jefe, esto debido al tiempo de relación laboral que existe entre ambos. Por otro lado, se tiene a otro grupo de trabajadores que afirma existe una comunicación descendente con su jefe, puesto a que no se les brindó la confianza necesaria para poder desarrollar una mejor comunicación.

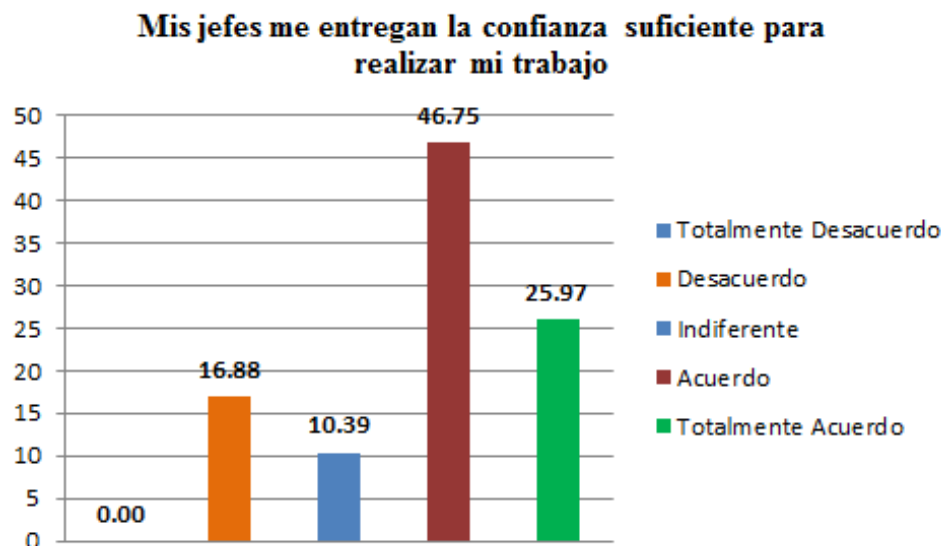


**Gráfico 26.** *Existe comunicación fluida con mis compañeros de trabajo*

Se observa en el gráfico 26 que el 75% de los empleados pertenecientes al área operativa de la empresa perciben que existe comunicación fluida con sus compañeros, mientras que un 3% muestran indiferencia con respecto a la afirmación presentada. De otro lado el 20% de los trabajadores, del área antes mencionada, perciben lo contrario.

Según lo comentado por varios empleados del área operativa de la organización, siempre a nivel exploratorio, la comunicación horizontal con sus compañeros de trabajo es bastante buena, expresaron que suelen entregarse mucha retroalimentación en referencia a la forma en la que ejecutan sus labores, y son relativamente pocos, los que no lo toman bien y simplemente hacen caso omiso a los comentarios que les dan sus compañeros, sin molestarse ni recriminarlos por darles su opinión en referencia a la forma de hacer su trabajo.

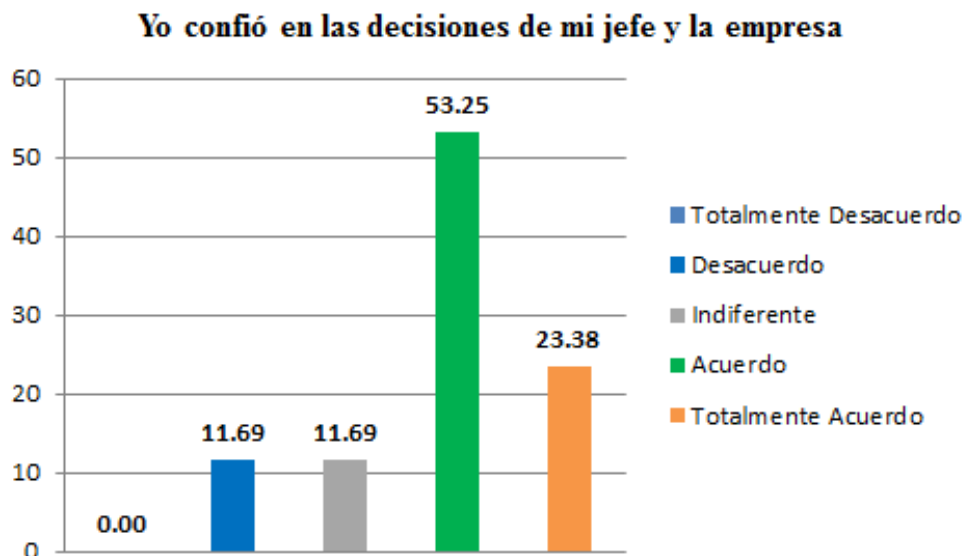
### 4.1.3 Motivación Trascendente



**Gráfico 27.** *Mis jefes me entregan la confianza suficiente para realizar mi trabajo*

De otro lado, en el gráfico 27 se observa que el 71% de los trabajadores pertenecientes al área operativa de la empresa, perciben que sus jefes les entregan la confianza suficiente para realizar su trabajo dentro de la organización. El 10% siente indiferencia respecto a este tema y un 16% de los empleados del área antes mencionada, no sienten que su jefe les entrega la confianza suficiente para ejecutar su trabajo dentro de la empresa.

En referencia a este punto, los trabajadores que pertenecen al área operativa de la empresa comentaron, a nivel exploratorio, que sus jefes les entregan la confianza que ellos necesitan para realizar sus labores de manera óptima. Ahora se tiene a un porcentaje más reducido que opina lo contrario, ellos sienten que sus jefes no se involucran con sus logros dentro de la organización, sienten que se preocupan por mostrar sus errores y ocultar sus aciertos, generando cierta incomodidad laboral en la organización.

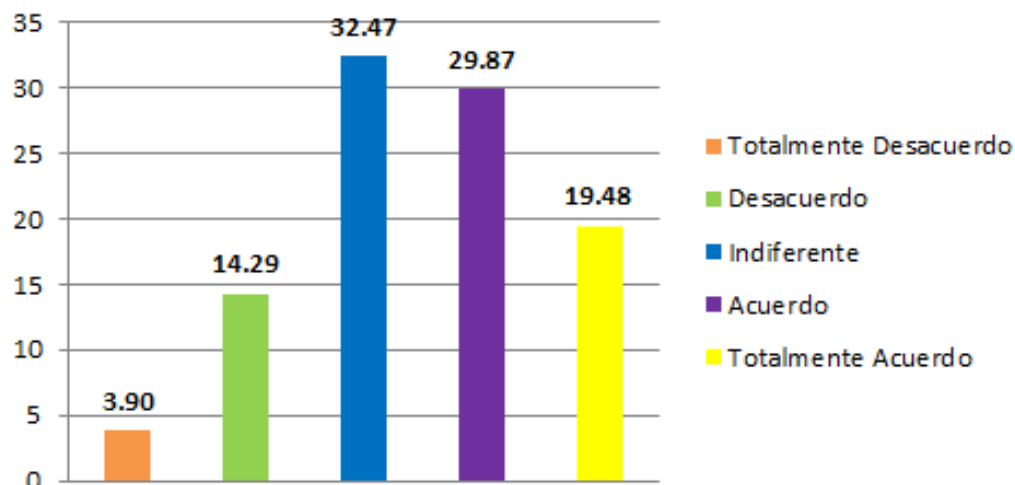


**Gráfico 28.** *Yo confié en las decisiones de mi jefe y la empresa*

En el gráfico 28 se observa que el 76% de los trabajadores pertenecientes al área operativa de la empresa, confían en las decisiones de su jefe y la empresa. El 11% siente indiferencia respecto a este tema y un 11% de los empleados del área antes mencionada, no confían en las decisiones de su jefe y la empresa.

Este es un punto de gran relevancia con respecto a la motivación que puedan tener los trabajadores, ya que, cuando ellos saben que pueden confiar en las decisiones tomadas por sus superiores, pueden desempeñar sus labores con más tranquilidad. Entonces, según lo observado en el gráfico, se puede ver que existe una gran cantidad de colaboradores que sienten poder confiar en las decisiones de sus jefes, mientras que un porcentaje pequeño de los mismos, se muestran desconfiados al momento que sus jefes deciden con respecto a alguna acción dentro de la empresa.

### La empresa me facilita adelantos de remuneraciones por problemas familiares

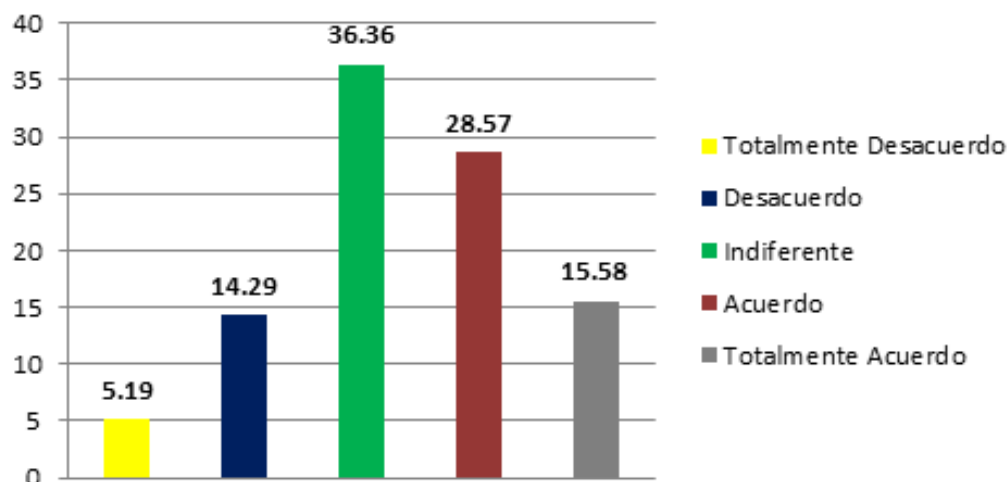


**Gráfico 29.** *La empresa me facilita adelantos de remuneraciones por problemas familiares*

En el gráfico 29 se observa que el 48% de los empleados pertenecientes al área operativa de la organización, están de acuerdo en referencia a que la empresa les facilita adelantos de remuneraciones por problemas familiares. El 32% siente indiferencia respecto a este tema y un 17% de los trabajadores del área antes mencionada, están totalmente en desacuerdo y desacuerdo con el hecho que la empresa les facilita adelantos sobre sus remuneraciones por problemas familiares.

Comentaron varios trabajadores que pertenecen al área operativa de la empresa, que ni siquiera realizan una evaluación para cada caso que se les presenta y casi nunca los otorgan, salvo que sea una situación extrema y totalmente verificable. Los trabajadores perciben que a la empresa les son indiferentes los problemas familiares en la medida que involucren salidas de dinero, según expresaron varios empleados del área operativa de la organización, otros trabajadores afirman que su indiferencia es debido a que nunca han realizado una petición de este tipo.

### La empresa me da permiso para ausentarme de mi trabajo por problema familiares

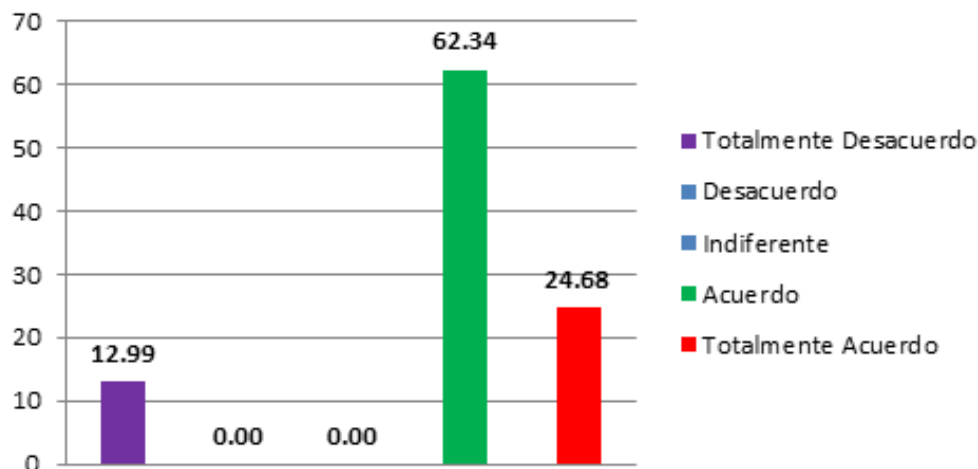


**Gráfico 30.** *La empresa me da permiso para ausentarme de mi trabajo por problemas familiares*

En el gráfico 30, el 43% de los trabajadores pertenecientes al área operativa de la empresa, perciben que la organización en la que laboran les otorga permiso para ausentarse de su puesto de trabajo por problemas familiares. Un 36% se siente indiferente en referencia a este punto y el 19% de los empleados sienten que la empresa no les facilita este tipo de permisos.

De acuerdo a lo expresado por los trabajadores del área comercial de la empresa, siempre a nivel exploratorio, la organización casi siempre les brinda a sus empleados las facilidades para ausentarse de sus puestos de trabajo con la finalidad que solucionar sus problemas de índole familiar. Este aspecto es muy valorado por los trabajadores del área antes mencionada y según lo expresado por algunos empleados, esta posición que es tomada por la empresa les eleva un poco su nivel motivacional total. Se observa un representativo porcentaje de trabajadores que muestra indiferencia frente a este aspecto y es porque no ha tenido la necesidad de utilizar este beneficio, según lo expresado por un grupo de empleados del área comercial de la organización

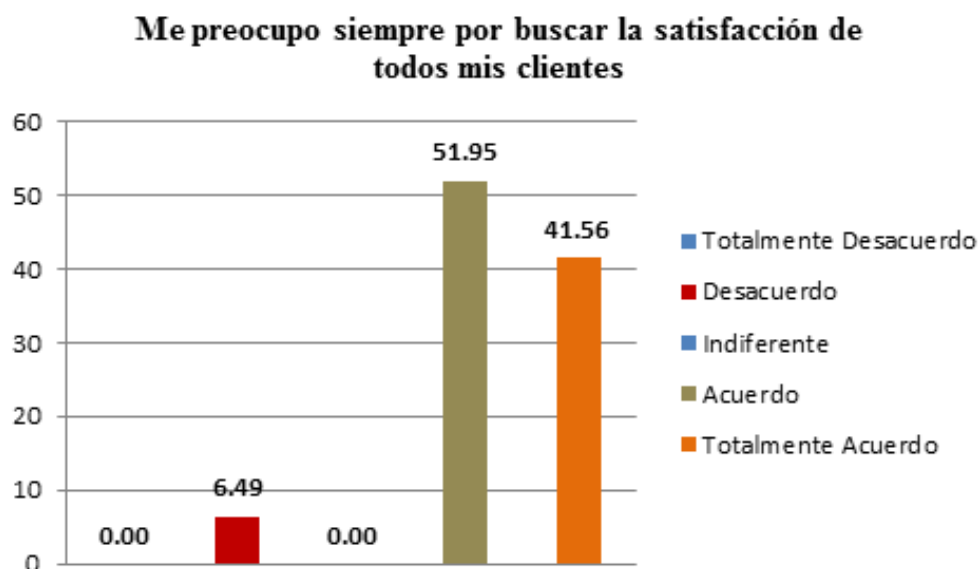
### La empresa se preocupa por mejorar mis habilidades de servicio al cliente



**Gráfico 31.** *La empresa se preocupa por mejorar mis habilidades de servicio al cliente*

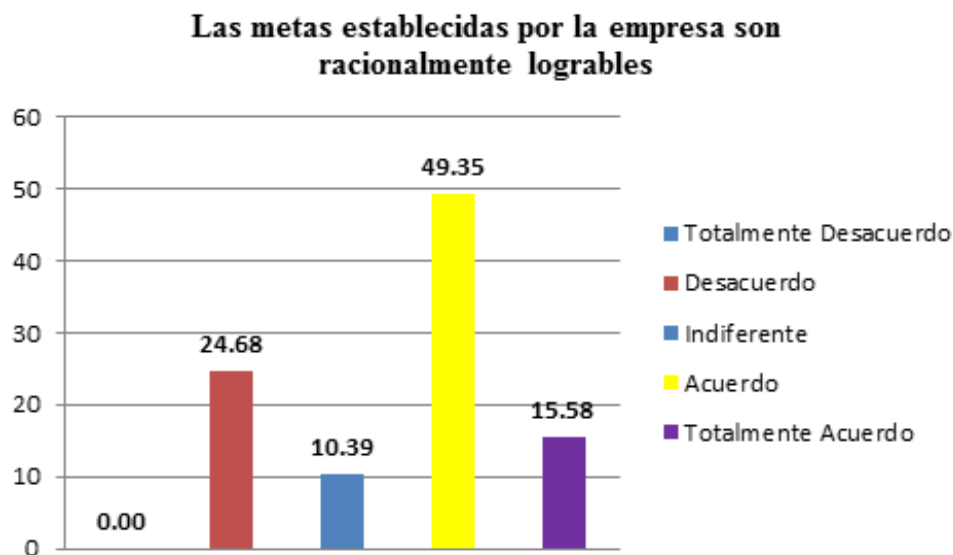
Se puede observar en el gráfico 31 que el 86% de los promotores de servicio de la empresa, perciben que la organización se preocupa por generar habilidades de servicio al cliente en sus empleados. De otro lado, el 12% restante de los empleados pertenecientes al área operativa, perciben que la empresa no se preocupa por generar habilidades de servicio al cliente en el personal que trabaja en la organización.

Con respecto a la afirmación presentada, un gran porcentaje de colaboradores comentó que la empresa les brindó cursos y talleres con respecto al buen servicio que se debe de brindar a los clientes, mejorando representativamente ese aspecto del trabajador. Ahora, se tiene a un pequeño porcentaje afirmando lo contrario. Según un análisis a manera de observación, se pudo concluir que dichos colaboradores, aplican de manera negativa las pautas de calidad de servicio al cliente, entonces se puede tomar en cuenta que dichos colaboradores toman las pautas de servicio al cliente de manera desapercibida.



**Gráfico 32.** *Me preocupo siempre por buscar la satisfacción de todos mis clientes*

Se observa en el gráfico 32, un representativo 92% de empleados pertenecientes al área operativa de la empresa, se preocupan por la búsqueda constante de la satisfacción de todos sus clientes y para el 6% del personal no existe preocupación por satisfacción de sus clientes. Cabe resaltar que el pequeño porcentaje que respondió de manera negativa a la afirmación presentada, comentaron que no se preocupan siempre por la búsqueda de la satisfacción de sus clientes debido a la baja motivación que tienen dentro de la empresa.

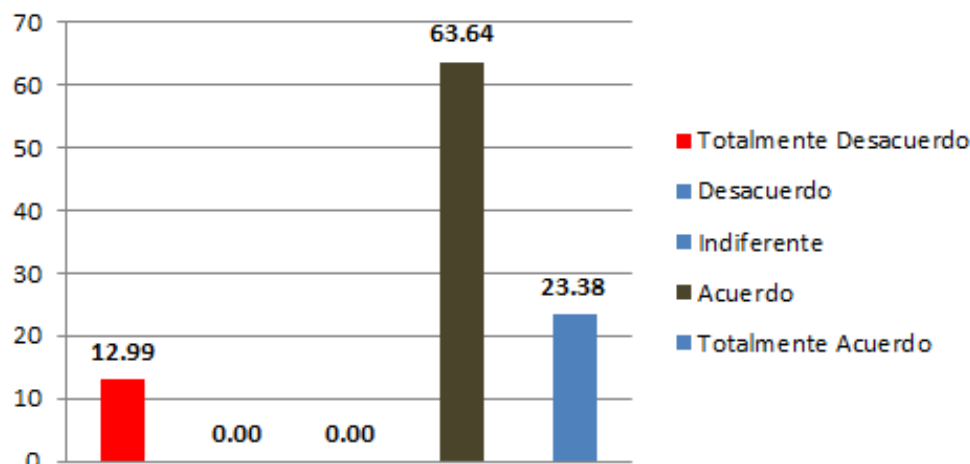


**Gráfico 33.** *Las metas establecidas por la empresa son racionalmente logrables*

En el gráfico 33, se tiene un 64% de promotores de servicio que perciben que las metas establecidas por la empresa son razonables, mientras que un 10% se muestra indiferente con la presente afirmación. Por otro lado, se observa a un 24% de promotores de servicio que perciben que las metas establecidas por la empresa no son razonables con respecto a las ventas.

En el momento de realizar la encuesta, se realizaron preguntas exploratorias, en ellas se pudo concluir que el gran porcentaje de colaboradores que recibió de manera positiva a la afirmación, son aquellos que realizan buenas ventas diarias, que les permite alcanzar su meta mensual dentro de la organización, mientras que el otro porcentaje de colaboradores que respondía con indiferencia y negatividad a la afirmación propuesta, son aquellos que su principal característica en el trabajo no son las ventas y por ende realizan las mismas por compromiso neto con su trabajo, incluso comentaron que según la línea de carrera que brinda la empresa, ellos quieren seguir el camino operativo, pues este no incluye ventas.

### Mi jefe inmediato resuelve mis dudas cuando tengo inconvenientes durante la atención



**Gráfico 34.** *Mi jefe inmediato resuelve mis dudas cuando tengo inconvenientes durante la atención*

Se observa en el gráfico 34 que el 86% de colaboradores del área de operaciones afirma que su jefe inmediato (Supervisor de Operaciones o Promotor Principal) si resuelve sus dudas con respecto a inconvenientes que se presentan durante la atención, mientras que existe un 12% de colaboradores que afirma lo contrario.

Según lo comentado por parte de los colaboradores en el momento de realizar la encuesta, afirmaron que si reciben el apoyo de su jefe inmediato cuando se presentan problemas o dudas durante la atención, mientras que un porcentaje pequeño de colaboradores afirmaron que en muchas ocasiones necesitaron el apoyo de su jefe inmediato durante la atención, y fueron ignorados, también afirmaron que en muchos casos esperaron mucho tiempo para recibir el apoyo, y por ende el malestar generado en mayor parte se lo llevó el cliente. Cabe resaltar que el apoyo del jefe inmediato durante la atención es fundamental, pues agiliza y da un valor de calidad al servicio y atención que se le brinda al cliente.

#### 4.2. Discusión

Se planteó otra pregunta a los trabajadores que guarda relación con sus derechos que debe brindarle toda empresa privada, la pregunta fue si ellos cuentan con seguro para atención de servicios médicos, la gran mayoría de trabajadores afirmó que el banco les da la opción de Tener este seguro,

es opcional. Además, un pequeño porcentaje de empleados destacó que no consideran conveniente adquirirlo, ya que reduce su salario, por lo que prefieren no tenerlo.

Por otro lado, se observa en los gráficos 11 y 12, que los colaboradores del área en cuestión afirman que la empresa si considera que disfruten de sus vacaciones todos los años, inclusive comentaron que la empresa no espera que el trabajador cumpla un año en el puesto para brindarle sus vacaciones, si no hace efectivo estas antes del año. Con respecto al segundo gráfico mencionado, la mayoría de trabajadores expresaron su indiferencia en cuanto a que el banco brinda vacaciones en el mes que ellos lo requieren, ya que, siempre el banco fija los periodos entre los cuales se darán las vacaciones y no lo consultan con ellos. Pero, existe un porcentaje que no puede pasar desapercibido, otros colaboradores afirman si se les brinda las vacaciones cuando ellos lo solicitan y/o lo necesitan.

En base a estos comentarios, se puede analizar que se está dando un deficiente manejo en el momento de otorgar vacaciones, que ocasiona una incomodidad dentro del centro de trabajo, y que en muchos casos da a entender a los trabajadores una posible existencia de preferencias entre ellos, lo cual no debería existir en una empresa de este prestigio y sobre todo privada.

En el siguiente gráfico 13, se cuestionó acerca del horario de trabajo. Según El Grupo Francis Lefebvre, el horario puede ser rígido o flexible. Rígido cuando la empresa define claramente los límites de inicio y fin de la jornada laboral diaria, y es flexible cuando, dentro de ciertos límites predefinidos, el horario de entrada y salida se adapta a las necesidades de los empleados. de los trabajadores, sin perjuicio de la obligación de realizar jornadas extras para cubrir el tiempo que se tomó. La cita anterior ayudará a aclarar lo que mencionaron los trabajadores. La gran parte de trabajadores encuestados aseguran que su horario de trabajo es el adecuado, una de las razones es porque muchos de ellos son profesionales y no tiene problemas con respecto a horarios de trabajo, y la otra razón la brindan los trabajadores que aún estudian, afirmando que la empresa les apoya cuando necesitan flexibilidad en su horario de trabajo, permitiéndoles salir más temprano y que puedan llegar más tarde, pero lo que si resaltaron es que para obtener este tipo de permiso, deben recompensarlo de algún modo, como por ejemplo, entrando a trabajar más temprano al día siguiente.

Ahora se analizará un tema muy importante dentro de toda empresa, el ambiente laboral. Los resultados obtenidos se ven reflejados en el gráfico 14, donde se planteó la pregunta con respecto al ambiente físico de trabajo adecuado para las necesidades laborales de los trabajadores. El gran porcentaje de trabajadores encuestados, contestó de manera positiva a la pregunta, afirmando que el ambiente donde trabajan es bueno y adecuado para realizar sus actividades, sienten que el compañerismo es cordial y la comunicación efectiva para poder realizar sus tareas de manera eficiente. Por otro lado, se tiene a un porcentaje pequeño que afirman lo contrario, resaltando que son los que trabajan en la sede central, estos aseguran que el ambiente es muy molesto, la presión es muy alta y la exigencia es mayor, generando en ellos un estrés y disgusto con el ambiente en el cual laboran.

El clima laboral, según (Bager Alcalá, 2001), es el entorno humano en el que los empleados llevan a cabo sus actividades dentro de una organización. Se considera que hay un buen clima organizacional cuando los trabajadores operan en un ambiente favorable, lo que les permite aplicar sus conocimientos y habilidades. Cada organización es única, ya que posee su propia cultura, misión y contexto.

También habla de condiciones para que exista un buen clima laboral, donde resalta: Calidad de liderazgo, flexibilidad en reglas y procedimientos permitiendo explorar otras opciones, delegación de responsabilidades con objetivos realistas pero desafiantes, grado de confianza, formación y comunicación hacia arriba y hacia abajo.

Analizando lo expresado por los colaboradores y la cita mencionada, se puede llegar a la conclusión de que, si todas las condiciones para un buen clima se aplicaran al ambiente de trabajo, se obtendrían mejores resultados, ya que, existiría un mejor desempeño de los trabajadores gracias a la aplicación correcta del liderazgo, el empowerment, la confianza y la comunicación.

En el siguiente gráfico 15 se preguntó a los colaboradores acerca de la sobrecarga de trabajo, para lo cual hubo una explicación lógica de los que perciben esta sobrecarga y los que no la perciben. Los colaboradores que sienten esta sobrecarga en el día a día son aquellos que se encuentran ubicados en agencias grandes como la sede central Balta y Pedro Ruiz, debido a que en estas agencias hay mucha afluencia de gente lo cual a diario ocasiona que estos trabajadores salgan de laborar a horarios mayores a los pactados y acostumbrados por otras agencias, estos colaboradores

afirman que no se está respetando el aforo de los locales y por ende les genera un gran estrés atender a muchas más personas de lo que normalmente deberían.

Por otro lado, los colaboradores que comentaron de manera positiva a la cuestión, son aquellos que laboran en oficinas pequeñas, por ende, la afluencia de gente es normal y a veces escasa, provocando que estos puedan salir a horarios razonables.

Cabe resaltar, que estos trabajadores a diario se quedan en la empresa aproximadamente una hora y media más de lo que deberían, ya que, deben de proceder a cuadrar sus cajas, a devolver el excedente de dinero a bóveda y a cumplir funciones como ordenar papeles, chequeras, cuadrar datos, entre otras. Por ende, los colaboradores afirmaron que cuando recién se integraron a la empresa esto era muy incómodo y les parecía injusto, pero que con el tiempo debieron aceptar que es parte de su trabajo.

Entonces, al hablar de horarios extras y de sobrecarga laboral, se planteó una nueva interrogante reflejada en el gráfico 16 con respecto a si su trabajo es reconocido por la empresa. Los colaboradores en su mayoría confirmaron que la empresa sí reconoce su trabajo, comentaron que existen bonos monetarios cuatrimestrales, reuniones en donde se habla y se felicita al empleado cuando vienen haciendo una buena labor, el otorgamiento de medallas específicas a la labor bien realizada (tipo de cambio, calidad de atención, etc.). Pero no se puede dejar pasar lo expresado por un grupo menor de colaboradores que expresan su incomodidad acerca del reconocimiento, afirmando que la empresa no cumple un efectivo otorgamiento de bonos, ya que, como se mencionó anteriormente, estos son bonos grupales y ellos consideran justo que estos sean personales, también afirman que existe una deficiente entrega de medallas, ya que, vienen desempeñándose eficientemente en una labor bastante tiempo y el reconocimiento no se hace presente.

Partiendo de lo comentado por los colaboradores se cita a (Spitzer, 2003), que en su libro “1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho”, habla con respecto a la relación existente entre el reconocimiento y el rendimiento en donde señalan que existe una relación muy estrecha entre estas dos cosas. En donde aconseja que un motivo fundamental de utilizar el reconocimiento, es que tiene resultados positivos mensurable sobre el rendimiento de los empleados, por ende, si se está planteando muy en serio en mejorar el rendimiento, también debe plantearse muy en serio el tema de reconocimiento, que no siempre puede ser monetario, también puede ser afectivo.

Se puede concluir, que existe una deficiencia en el seguimiento que hace la empresa para identificar a los colaboradores notables, pues aún existe una demanda insatisfecha que esperan que su trabajo sea reconocido, provocando que su motivación por seguir haciendo bien las cosas vaya decayendo y afectando a su productividad frente a su trabajo.

Los siguientes resultados en discusión están orientados a la motivación de manera intrínseca que perciben los colaboradores.

Se comenzará analizando la respuesta de los colaboradores visualizada en el gráfico 17, en donde la pregunta fue si sus compañeros de trabajo ofrecen su apoyo y orientan cuando existen inconveniente con sus labores para mejorar la calidad del mismo. Para lo cual afirmaron que sí existe un compañerismo positivo mutuo cuando existen dudas en los procesos de atención al cliente. Pero un pequeño porcentaje de colaboradores afirma lo contrario, resaltando que son los colaboradores que tienen menos tiempo en la empresa. Estos alegaron que hay muchos compañeros que no se preocupan por apoyarlos cuando necesitan resolver alguna duda, lo que provoca que deban levantarse de su lugar para poder resolver la duda con el jefe directo, provocando que la calidad en su atención sea menor.

Habiendo mencionado lo anterior, se formuló la siguiente pregunta referente a si el jefe da indicaciones de manera claras y precisas orientadas a los objetivos de la empresa (Gráfico 18), en donde los colaboradores afirmaron que su jefe (supervisor) si les proporciona instrucciones claras para optimizar el proceso de atención al cliente y mejorar su productividad, pero existe un margen inferior que indica lo contrario, afirmando que cuando recién se integraron a la empresa después de su capacitación, los jefes con los que tenían que trabajar los ayudaban de manera despreocupada, importándoles poco si entendían o no sus indicaciones, además comentaron que ellos mostraban una alta preferencia por los trabajadores fijos de su agencia y las únicas indicaciones que les daban a los recién integrados eran fuera de contexto, quiere decir que les pedían que ordenen papeles, ordenaran las cajoneras, y en muchos casos que estén al tanto de lo que necesitan los trabajadores fijos en dicha agencia, lo cual les parecía una falta de respeto, pues lo que ellos necesitaban era que se les retroalimente con respecto a procesos que tienen que ver con la atención, el movimiento, la verificación de procesos de atención, etc.

Analizando lo comentado por los colaboradores, se puede concluir que existe una falta de liderazgo, ya que, según (Finch Stoner, 1996), el líder debe guiar e influir en las actividades laborales de su equipo, con la capacidad de afectar las actitudes y comportamientos de individuos o grupos. Entonces, los supervisores de cada agencia deberían actuar de una forma más responsable con respecto a su gente, y mucho más aun cuando deben de asumir el reto de recibir a gente nueva y guiarla por un camino laboral exitoso.

Ahora, se habló sobre si el jefe otorga indicaciones precisas, pero se realizaron otras preguntas con respecto a si en el momento de que el jefe da las indicaciones, este se preocupa por saber si el colaborador comprendió las mismas (Gráfico 19) y si se otorga mucha retroalimentación con respecto a su trabajo (Gráfico 20), para lo cual las respuestas brindadas por los colaboradores fueron en un margen porcentual muy parecido al de la pregunta anterior, afirmando la mayoría de los mismos que cuando necesitan de apoyo para resolver alguna duda durante el proceso, el supervisor que en este caso es el jefe directo, les resuelve la duda y les pregunta si comprendieron o en todo caso los tratan de ayudar con algún otro ejemplo que pueda retroalimentar lo que ya saben, esto habla muy bien de los supervisores, pero siempre que exista un margen que indique lo contrario, habrá una duda de porqué está sucediendo esta disconformidad, ya que, este margen pequeño afirma que su jefe no tiene la atención para preguntarles si la duda fue resuelta en el momento solicitado y mucho menos les otorga una correcta retroalimentación.

De otro lado se observa en los gráficos 21 y 22, que los colaboradores en su mayoría reciben capacitación y entrenamiento siempre, además afirman que la empresa dispone de un programa anual de capacitación y entrenamiento, gracias a esto pueden desarrollar su capacidad laboral de manera permanente, pues la empresa les proporciona programas virtuales que retroalimentan su experiencia obtenida en el día a día laboral, además programan reuniones para explicarles acerca de nuevos productos y también sobre productos existentes que necesitan sobresalir en el mercado. Pero, otros colaboradores afirman no reciben dicha capacitación virtual, pues tienen defectos en su campus virtual de la empresa, y afirman que la empresa no se preocupa por solucionar dicho inconveniente, perdiéndose de esta manera la capacitación y por ende un menor desarrollo profesional. Además, resaltaron algo importante y a la vez preocupante, pues para ellos estos programas de capacitación son deficientes, ya que, no se maneja un proceso que pueda evitar el plagio al momento de rendir los exámenes que involucra la capacitación.

Según (Mondy., 2005) consideran que la capacitación es el núcleo de un esfuerzo constante orientado a fortalecer las habilidades de los empleados y mejorar el desempeño de la organización. Entonces, se puede concluir en base a estos resultados, que es importante manejar un adecuado proceso de capacitación y entrenamiento, ya que, de esto depende el desarrollo profesional de los colaboradores en sus respectivas áreas.

Ahora, en cuanto a si la empresa ofrece línea de carrera y programas de ascenso para los trabajadores (Gráfico 23), estos respondieron en casi su totalidad de manera afirmativa, asegurando que existe una gran rama de ascensos para ellos. Esto genera en ellos una gran motivación intrínseca, pues sienten que esforzándose y sobresaliendo de entre sus compañeros podrían acceder a un ascenso de manera rápida en la organización, habiendo casos de cajeros que ascendieron a otro puesto en menos de un año debido a su excelente desempeño, estos programas de ascensos se orientan netamente al cumplimiento y/o sobrepaso de metas provocando en ellos un ánimo de competencia por ser cada día mejores para poder acceder a dichas oportunidades. De otro lado, hubo un pequeño porcentaje de colaboradores que respondieron de manera negativa, afirmando que dichos ascensos se ven difíciles de obtener, pues los postulantes son muchos para los pocos puestos vacantes, esto por ende ocasiona que decidan optar por otras opciones laborales.

Ahora bien, se planteó una interrogante con respecto a la preocupación de la empresa en cuanto a la mejora personal y profesional de sus trabajadores (Gráfico 24), para lo cual se obtuvieron afirmaciones positivas de los trabajadores. Ellos indicaron que dentro de la empresa siempre se tratan temas de honestidad, lealtad, calidad de atención y otros relacionados, lo cual es percibido de manera muy positiva por los trabajadores.

En conclusión, se puede entender que la empresa se preocupa por tener personas éticas en su entorno, para darle un valor agregado y prestigio frente a los ojos del cliente. Pues, según (L'Étang, 2009), la ética es la ase de los valores y los ideales y, por tanto, es una parte importante de la cultura organizativa, esta forma parte de la identidad organizativa y, por supuesto, es una parte vital de la postura de la organización respecto a la reputación.

Un último tema a tratar dentro del factor intrínseco de la motivación es la comunicación. La cual (Stephen., 2004), recomiendan debe fluir de abajo hacia arriba, ya que, es ahí donde los empleados dan a conocer a los gerentes como se sienten en su empleo, con sus colegas y en la organización

en general. En base a esto se planteó una interrogante a los colaboradores con respecto a si existe una comunicación fluida con sus jefes (Gráfico 25), en donde se obtuvieron mayores resultados positivos, en donde los colaboradores confirman la existencia de una preocupación de sus jefes por saber sus opiniones, comentarios y molestias que estos puedan tener dentro de la empresa, además de recomendaciones para la mejora continua. Pero, existe un porcentaje diminuto de colaboradores que aseguran sus jefes no les muestran la confianza necesaria para que se expresen dentro de la empresa.

Según (Robbins, 1999), también mencionan una comunicación lateral, que ocurre entre empleados que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Esta definición está en relación a la interrogante que se ve reflejada en el gráfico 26, donde se preguntó a los colaboradores si existe una comunicación fluida con sus compañeros de trabajo, en donde un porcentaje sobresaliente contestó de manera objetiva, alegando a que existe una buena comunicación entre sus compañeros del mismo nivel jerárquico y otros puestos en la empresa, explicaron que existe una comunicación que parte en el apoyo y la confianza. Por otro lado, una cantidad de trabajadores afirmaron totalmente lo contrario, comentando que dentro de la organización existen grupos cerrados de amistad que no permiten el acceso fácil a otros integrantes de la agencia, ocasionando un malestar y una actitud negativa basada en el rechazo.

Por último, se discutirán los resultados que influyen en la motivación trascendente de los trabajadores.

Comenzando por el tema de la confianza, en donde según los trabajadores encuestados la confianza existente entre jefe y empleado (Gráfico 27), se encuentra en un nivel óptimo, pues la gran cantidad de trabajadores asegura y afirma que hay un vínculo positivo en cuanto a la comunicación, la cual mediante el tiempo ha generado una confianza sólida entre ellos. Por otro lado, existe un porcentaje de trabajadores que sienten que sus jefes les ponen una barrera que impide exista una confianza laboral, inclusive afirman y mencionan temas como las preferencias, las cuales, por cultura general de toda organización privada, no debería existir dentro de su entorno, pues genera malestar y sentimientos negativos, además afirmaron que en muchos casos han sentido que sus jefes evitan felicitarlos cuando su desempeño es el correcto.

Analizando el párrafo anterior, se resalta lo que menciona (Goñi Zabala, 1999) en su libro “El cambio son personas”, en donde afirma que el grado alto de confianza en la relación jefe-empleado, acrecienta la motivación hacia el logro de resultados, porque el empleado se siente actor con conocimiento, y porque integrando sus puntos de vista con los de su jefe, nace de forma natural el sentido de sana complicidad y de equipo. Es por eso que la confianza es de vital importancia, sólo de esta manera se podrá mejorar el desempeño del empleado, pues la confianza genera que el trabajador exprese su molestia y sus satisfacciones en su trabajo.

En el gráfico 28, se cuestionó a los colaboradores con respecto a la confianza que ellos tienen cuando sus jefes y la empresa toman alguna decisión durante los procesos, afirmando un gran porcentaje que por la experiencia que sus jefes poseen, no se preocupa por refutarles nada cuando se les apoya en cuanto a alguna operación y/o toma de decisión. Por otro lado, existen colaboradores que manifiestan su desagrado cuando sus jefes pretenden apoyarlos, mencionan que tuvieron experiencias en donde se cometieron errores por parte de los jefes, lo cual ocasionó un cierto grado de desconfianza cuando el jefe debe intervenir en algún procedimiento de las operaciones. Pero, coinciden al afirmar que sus jefes inmediatos si resuelven sus dudas presentadas durante la atención al cliente (Gráfico 34).

Ahora, se comentará acerca del tema de apoyo por parte de la empresa a su colaborador, en donde se les preguntó si la empresa les otorga adelanto de remuneraciones y permisos para ausentarse por problemas familiares (Gráficos 29 y 30). Una cantidad importante de colaboradores en cuanto a estas interrogantes mostraron total indiferencia, la cual es producida porque no han tenido la necesidad ni la oportunidad de pedir este tipo de permisos. Por otro lado, existe un grupo de colaboradores que comentaron de manera negativa y positiva, afirmando que en varias oportunidades han necesitado de estos favores y la empresa no se los negó, pero otros trabajadores afirman totalmente lo contrario.

El gráfico 31, guarda relación con los gráficos 21 y 22 anteriormente mencionados, pues cuestionó a los colaboradores acerca de la preocupación de la empresa por mejorar sus habilidades de servicio al cliente, la cual se maneja en base a capacitación y entrenamiento, según los colaboradores encuestados, en donde afirmaron la empresa si les brinda talleres para mejorar su atención hacia el cliente, además comentaron siempre se les brinda consejos y recomendaciones para esta mejora continua. Otra parte de los colaboradores afirmaron lo contrario, por lo cual se puede concluir que

no en todas las agencias se está manejando este tipo de procesos de mejora. La atención al cliente es un tema de vital importancia en toda empresa (Brown, 1992), afirma que implica alinear a dos grupos clave: los empleados y los clientes. Al lograr esta integración, la empresa obtendrá una ventaja competitiva. Pero, para que se dé esta ventaja competitiva, los trabajadores deben de estar comprometidos a aplicar de manera correcta esta herramienta. Entonces, los colaboradores afirmaron en base a la pregunta reflejada en el gráfico 32, que si se encuentran comprometidos y preocupados por buscar la satisfacción de sus clientes. Pero, existe otro grupo que afirma no están tan interesados por esta pauta, pues consideran que no cuentan con la motivación suficiente para preocuparse por atender correctamente al cliente.

Y, por último, se hablará acerca de un tema irrelevante dentro de la empresa, el programa de metas. Para lo cual se formuló la siguiente pregunta que se visualiza en el gráfico 33, en donde se cuestionó si las metas establecidas por la empresa son racionalmente logrables. Pues, como afirma (Franklin, 2007), las metas son la medición de logros específicos, los cuales deben basarse en datos cuantificables que permitan verificar el avance y/o resultados obtenidos, y cómo se reflejan en aportaciones específicas. Dichos resultados se ven en las metas diarias de los colaboradores, lo mismos que afirmaron que las metas si son logrables, pues no presentan muchos inconvenientes en cuanto a cumplir con las mismas. Pero, otra realidad es reflejada por un porcentaje menor de trabajadores, los cuales afirman que las metas son exageradas e irracionales.

### **4.3. Propuesta**

- Se comenzará realizando la propuesta del componente extrínseco de la motivación a continuación:
- Resulta necesario comenzar revisando el sistema de salarios actual presentado en la empresa, esta revisión debe centrarse principalmente en el salario destinado a los promotores de servicio, pues se ha podido observar que es el principal motivo de insatisfacción que estos presentan. A continuación, se propone y compara el sistema de pago mensual que perciben los promotores de servicio:

**Tabla 3:** Remuneración mensual del promotor de servicio - actual

<b>REMUNERACIÓN MENSUAL DEL PROMOTOR DE SERVICIO - ACTUAL</b>		
<b>Jornada</b>	<b>Entre 0 y 1 año</b>	<b>1 año a más</b>
Completa	S/. 1,200.00	S/. 1,300.00
Reducida	S/. 825.00	S/. 925.00
<b>REMUNERACIÓN MENSUAL DEL PROMOTOR DE SERVICIO - PROPUESTA</b>		
<b>Jornada</b>	<b>Entre 0 y 1 año</b>	<b>1 año a más</b>
Completa	S/. 1,250.00	S/. 1,350.00
Reducida	S/. 875.00	S/. 975.00

Se propone un aumento de S/.50.00 en el sueldo de los promotores de servicio, esto con el fin de que puedan recibir un monto considerable cada mes, ya que, este sueldo presenta una disminución por descuentos de CTS y seguro de vida, recibiendo por ende un neto pagado inferior y poco atractivo para los trabajadores.

- Se propone restaurar el sistema de bonos como incentivos, pasando de ser un bono en equipo a un bono personal, esto con el fin de impulsar la motivación de los promotores de servicio a un nivel óptimo, logrando el cumplimiento y la superación de las metas establecidas por la empresa. Para esto se propone el siguiente sistema de otorgamiento de bono:

**Tabla 4:** Bono personal trimestral propuesto por superación de meta en porcentaje (del sueldo)

<b>BONO PERSONAL TRIMESTRAL PROPUESTO POR SUPERACIÓN DE META EN PORCENTAJE (DEL SUELDO)</b>		
<b>Jornada</b>	<b>Seguros Múltiples (S/. 7.00)</b>	<b>Seguros Blindados (S/. 9.90)</b>
Completa	A partir del primer seguro superando la meta, se genera una comisión para el trabajador del 20% equivalente el seguro.	
Reducida		

Este sistema de comisiones tendrá como único fin, aumentar la motivación de trabajadores por lograr sus metas, generando de esta manera una ganancia para la empresa y otra de manera personal, cabe resaltar como se explica en el cuadro, estas comisiones se activarán únicamente cuando el trabajador comience a superar su meta. Por ejemplo, si un trabajador debe vender 60 seguros en 3 meses, y antes de la fecha establecida comienza a superar los 60 seguros, comenzará a recibir dicha comisión. Con esto entonces se pretende lograr que el trabajador rinda al máximo en sus ventas, concentrándose en superarla para acceder a este beneficio.

– Se propone restaurar el establecimiento de metas actual que maneja la empresa, ya que, estas metas deben ser psicológicamente logrables para los trabajadores, con el fin de que estos no se vean limitados en su capacidad, y puedan sentirse hábiles para cumplir dicha meta, lo cual generará continuamente en ellos una motivación por superar las mismas, pues saben que comisionarán por cada seguro vendido, y por ende su bono trimestral crecerá. A continuación, se comparará y propondrá una nueva fijación de metas semanales:

**Tabla 5: Metas de Seguros semanales**

<b>META DE SEGUROS SEMANALES POR AGENCIA – ACTUAL</b>				
<b>Agencia</b>	<b>Seguros Múltiples</b>		<b>Seguros Blindados</b>	
	<b>J. Completa</b>	<b>J. Reducida</b>	<b>J. Completa</b>	<b>J. Reducida</b>
Balta	10	7	10	7
Pedro Ruiz	10	7	10	7
Santa Victoria	6	5	6	5
José L. Ortiz	6	5	6	5
Open Plaza	6	5	6	5
Real Plaza	6	5	6	5

<b>META DE SEGUROS SEMANALES POR AGENCIA – PROPUESTA</b>				
<b>Agencia</b>	<b>Seguros Múltiples</b>		<b>Seguros Blindados</b>	
	<b>J. Completa</b>	<b>J. Reducida</b>	<b>J. Completa</b>	<b>J. Reducida</b>
Balta	9	6	9	6
Pedro Ruiz	9	6	9	6
Santa Victoria	5	4	5	4
José L. Ortiz	5	4	5	4
Open Plaza	5	4	5	4
Real Plaza	5	4	5	4

Como se puede observar en los cuadros, se propone reducir la cantidad de seguros en 1 unidad, tomando en cuenta que estos fueron establecidos por la empresa en relación a la afluencia de gente que visitan dichas agencias, por ende, no se podría considerar una mayor reducción, pues esto no sería beneficioso para la empresa.

– Y finalmente, se propone mejorar la forma de reconocimiento del trabajo de los promotores de servicios, implantando un sistema parecido al de otras empresas del rubro. Consiste en otorgar a los primeros puestos de promotores de servicio a nivel de región, premios como almuerzos, viajes, vales de consumo, etc. Con el fin de que el colaborador sienta ese reconocimiento merecido por su desempeño y esfuerzo puesto en su trabajo.

- Con respecto al componente intrínseco de la motivación, se propondrá lo siguiente:

– Se propone a la empresa poner en marcha evaluaciones de 90°, 180° y 360°, de esta manera se podrá conocer eficientemente que tipos de problemas pueden existir en la organización en cuanto a sus trabajadores, jefes y lo que es de mayor importancia, las opiniones de los clientes en cuanto a su percepción del servicio de los promotores.

– Adicionalmente, se propone que la empresa implante un sistema de capacitaciones cada cierto periodo, las cuales se recomiendan sean físicas y no virtuales, ya que, es aquí donde el trabajador podrá realizar preguntas y resolver sus dudas inmediatas frente a sus compañeros, como forma de retroalimentación grupal. Seguido, se recomienda a la empresa que realice las evaluaciones pertinentes según los temas tratados en el momento final de la capacitación. De esta manera, se podrá tener conocimiento si el trabajador captó los temas tratados de manera positiva o negativa.

Dentro de los temas más importantes propuestos para capacitar son los siguientes:

Venta de Seguros:

- ¿Cómo saber que seguro debes ofrecerles a tus clientes?

- Tips de ventas.
- ¿Cómo cerrar una venta rápida y efectiva?

No se designará un presupuesto para dichas capacitaciones, ya que es parte del trabajo de los gestores de aprendizaje brindar estas capacitaciones, solo se recomendará realizarlas con mayor frecuencia.

Así mismo, cabe indicar que una capacitación está relacionada a los 3 tipos de motivación, ya que, por el lado extrínseco el trabajador se capacita por el deseo de obtener un ascenso para mejorar su economía. Intrínsecamente para aprender nuevos métodos de trabajo y mejorar como trabajador y trascendente, porque lo aprendido lo pondrá en práctica para ayudar a sus clientes y al crecimiento de la empresa.

– Por último, se propone a la empresa evaluar el programa actual de ascensos. En donde se recomienda no tomar en cuenta siempre la antigüedad del colaborador, sino darle prioridad a su desempeño, habilidad y conocimiento mostrado en su trabajo. De esta manera permitirle al trabajador acceder a formar parte de las convocatorias internas realizadas dentro de la empresa, ayudándole de esta manera a mejorar su desarrollo profesional.

- Al componente trascendente de la motivación, la propuesta es la siguiente:

– Se considera de vital importancia que la empresa programe reuniones semanales, en donde pueda haber una discusión abierta entre el supervisor y los promotores de servicio, en donde se puedan hablar de temas puntuales como productividad, ventas y calidad de servicio, con el fin de que se pueda retroalimentar, aconsejar, criticar y sobre todo felicitar a los trabajadores, según sea el caso. Estas reuniones servirán para aumentar la confianza y comunicación entre trabajador y jefe, generando mejores oportunidades de mejora para ambos, ya que, de esta manera podrán conocer qué cosas aquejan a los trabajadores, sus opiniones, comentarios, etc. Además, actualmente existen dentro de la empresa, unas reuniones denominadas clima laboral, la cual presenta según los trabajadores problemas de coordinación, por ende, se debe prestar mayor atención a este tipo de reuniones, porque es aquí en donde los

colaboradores de una agencia se puedan conocer más a fondo y pueda existir una confianza y mayor comunicación.

– Además, se propone a la empresa implementar normas de apoyo al trabajador. Dentro de las cuales se maneje un sistema eficiente de otorgamiento de permisos y adelanto de sueldos por problemas personales importantes para los trabajadores. Las cuales se recomiendan no procedan de una manera muy burocrática, sino de una manera práctica, en donde sea posible que estos temas se puedan solucionar de manera personal entre jefe y trabajador.

– Y, por último, impulsar y promover el buen servicio que debe haber entre trabajador a cliente. Eso se puede lograr mediante talleres incluidos en las capacitaciones periódicas que realizará la empresa, en donde se puedan hablar temas innovadores de mejora en la calidad de atención, tips para generar la lealtad del cliente, entre otros temas que tengan que ver directamente en la calidad de atención al cliente.

## **V. Conclusiones**

### **5.1. Conclusiones**

La motivación total presentada por los promotores de servicio dentro del Banco de Crédito BCP ubicado en la ciudad de Chiclayo, se encuentra en un estado medio, con posibilidades de ser bajo.

Se puede concluir, que la motivación extrínseca presentada por los promotores de servicio es el factor que más afecta a la baja motivación en el Banco de Crédito BCP ubicado en la ciudad de Chiclayo, presentando altas posibilidades de agravarse.

De otro lado, se puede concluir que el componente intrínseco de la motivación presentada por los promotores de servicio dentro del Banco de Crédito BCP ubicado en la ciudad de Chiclayo, presenta un nivel medio, con posibilidades de mejora, dependiendo esta netamente de las decisiones de la empresa.

Así mismo, se concluyó que el nivel de motivación trascendente que presentan los promotores de servicio dentro del Banco de Crédito BCP ubicado en la ciudad de Chiclayo, se encuentra en un nivel alto, con tendencia a mejorar.

El plan de mejora propuesto para mejorar el nivel motivacional del área operativa del Banco de Crédito BCP ubicado en la ciudad de Chiclayo, tiene como finalidad, brindar óptimas soluciones a los principales problemas que aquejan dicha área, en donde los principales afectados son los trabajadores, para que de esta manera se puedan obtener resultados eficientes y un mayor desarrollo dentro y para la organización.

## VI. Referencias bibliográficas

- Alcázar, M. y. (2001). *Gobierno de personas en la empresa*. Piura, Perú: Escuela de Dirección Universidad de Piura. Piura.
- Anduela, M. (mayo de 2005). *Estrategias motivacionales y el alcance de metas de ventas de las empresas de consumo masivo*. Obtenido de [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P546.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P546.pdf)
- Arreaza, R. (2011). *Plan estratégico para estimular la motivación de los representantes de ventas de Laboratorios Tú Salud S.A., Zona Oriente – Sur de Venezuela*. Vicerrectorado Académico. Consejo de Estudios de Postgrado. Coordinación de Postgrado en Ciencias Administrativas. Obtenido de [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2927/1/658.314\\_A826\\_Arreaza\\_Ronald.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2927/1/658.314_A826_Arreaza_Ronald.pdf)
- Baguer Alcalá, Á. (2001). *UN TIMON EN LA TORMENTA: “Como implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa”*. . España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- BCP., B. d. (2005). *Historia, Misión, Visión y Principios del BCP*. Obtenido de [http://ww2.viabcp.com/zona\\_publica/04\\_banco/index.asp?SEC=4&JER=1452](http://ww2.viabcp.com/zona_publica/04_banco/index.asp?SEC=4&JER=1452)
- Brown, A. (1992). *Gestión de la Atención al Cliente*. . España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Camacho, A., & Katime, I. (Diciembre de 2010). *Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa Dinissan Santa Marta*. Escuela de Comunicación Social y Periodismo. Universidad Sergio Arboleda. Colombia. Obtenido de [http://www.usergioarboleda.edu.co/encontexto/material/trabajos\\_de\\_grado/propuesta\\_pla\\_n\\_comunicacion\\_motivacion\\_empleados\\_dinnisan.pdf](http://www.usergioarboleda.edu.co/encontexto/material/trabajos_de_grado/propuesta_pla_n_comunicacion_motivacion_empleados_dinnisan.pdf)
- Carrasco, J. B. (2004). *Técnicas y Recursos para motivar a los Alumnos*. España: Fotocomposición: M.T., S.L.
- Caso Neira, A. (2003). *Sistemas de Incentivos a la Producción*. . España: FUNDACIÓN CONFEMETAL.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. . Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Coyoy, F. (Junio de 2011). *El impacto de la motivación en el resultado de la evaluación del desempeño del personal de ventas de la empresa D’Quisa de Guatemala*. Facultad de

*Ingeniería. Universidad de San Carlos de Guatemala.* Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_2331\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2331_IN.pdf)

- Denton, K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Dessler, G. (2001). *Administración del personal. (8va.ed)*. México: Editorial Pearson Educación.
- Empleo., M. d. (2006). *Derechos y Obligaciones Laborales*. Obtenido de <https://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-trabajo/direccion-general-de-trabajo/compendio-de-normas-laborales/>
- Finch Stoner, J. A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa: "Gestión Estratégica del Cambio*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Goñi Zabala, J. J. (1999). *EL CAMBIO SON PERSONAS: "La Dirección de los Procesos de Cambio"*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Guillén, M. (2012). *MOTIVACION*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- H., S. D. (1997). *Teorías del Aprendizaje*. México: Prentice Hall, Inc.
- Hellriegel, D. S. (1999). *Comportamiento organizacional*. . México D.F.: 8va. Edición. Thomson.
- Hernández Muñoz, D. (2010). *Propuesta de mejora motivacional y de capacitación del recurso humano del grupo financiero Scotiabank, Veracruz*. México: Universidad Veracruzana.
- Hernández S., R., & Fernández C., C. y. (2010). *Metodología de la investigación*. . México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hitt., M. A. (2006). *Administration*. Mexico: Prentice Hall.
- Horovitz, J. (2000). *siete secretos del servicio al cliente*. Madrid: Pearson Educación.
- Koontz, H. y. (2004). *Administración. Una Perspectiva Global. (12ª ed.)*. México.: McGraw-Hill Interamericana.
- L'Etang, J. (2009). *Relaciones públicas. Conceptos, prácticas y crítica. Barcelona,*. Barcelona: UOC.
- Lefebvre, F. (2016). *Vacaciones, Permisos y Jornada de Trabajo*. Madrid: Grupo Francis Lefebvre.
- Ilo Nuñez, S. (2005). *Administración de Remuneraciones*. México: EDITORIAL LIMUSA S.A.
- Luis., U. T. (2003). *Dirigir personas: fondo y formas*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

- M., V. (1998). *Administración de Personal*. Venezuela: Editorial Texto S.R.L. Venezuela.
- Malhorta K. Naresh, D. M. (2004). *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*. . México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Miranda Gonzales, F., Antonio, C. M., & Sergio, R. L. (2007). *Introducción a la Gestión de calidad*. Madrid: Delta.
- Mondy., M. R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Ortega, R. y. (Marzo de 2005). *Análisis de la Motivación en el personal Administrativo de la Empresa F.M.F. Construcciones C.A. según Víctor Vroom. Maturín. Monagas. Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas. Departamento de Gerencia de Recursos Humanos. Núcleo Monagas. Obtenido de [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/667/1/TESIS-658.314\\_O71\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/667/1/TESIS-658.314_O71_01.pdf)*.
- Pérez López, J. A. (2005). *Fundamentos de la dirección de Empresas*. . España: Artes Gráficas Huertas, S.A.
- PEREZ, I. (julio de 2012). *Estrategias motivacionales para el personal administrativo de la empresa agrícola-ganadera Santa Fe, ubicada en el departamento de alta Verapaz. Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de [http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4103.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4103.pdf)*
- Pérez, J. (1996). *ntroducción a la dirección de empresas: la empresa, organización humana*. . Piura.: Universidad de Piura.
- Rafael, R. M. (Junio de 2009). *strategias de motivación al personal de una municipalidad, para mejorar la efectividad laboral. Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de [http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3383.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3383.pdf)*
- Robbins, S. (. (1999). *Comportamiento Organizacional. Cuarta Edición*. México D.F.: Pearson Educación.
- Robert., K. Á. (2003). *Comportamiento Organizacional*. México: -Hill INTERAMETICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Robles., C. V. (2000). *Administración: Un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Spitzer, D. (2003). *1001 Formas de Recompensar el Trabajo Bien Hecho: “Cómo gratificar y fidelizar empleados”*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Stephen., R. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Stoner, J. A. (1996). *ADMINISTRACION*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Urcola, L. J. (2003). *Dirigir personas: fondo y formas*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Urcola., T. J. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Villegas, M. (1998). *Administración de Persona*. Caracas: Editorial Texto S.R.L.

Viteri Erazo, J. T. (Febrero de 2011). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral en la Empresa Dapalauto S.A . Carrera de Ingeniería Comercial. ESPE. Sede Sangolquí*.  
Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2981>

## VII. Anexo

## Anexo 01: Cronograma de Actividades

Tabla 6: Cronograma de Actividades

N°	ACTIVIDAD	AGO				SEP				OCT				NOV				DIC	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
	SEMANAS		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
1	Elección del tema			X															
2	Elección de asesor			X															
3	Recopilación de información			X															
4	Realización de cronograma y presupuesto			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Definición del tema a desarrollar			X	X	X													
6	Planteamiento del problema				X														
7	Realización del marco referencial del problema				X	X	X	X	X										
8	Realización de hipótesis y variables						X	X	X										
9	Marco metodológico									X	X	X	X						
10	Culminación del proyecto											X	X						
11	Sustentación															X	X		

## Anexo 02: Presupuesto

**Tabla 7: Presupuesto**

Nº	RUBROS	Unid. Med.	CANT.	UNIT.	SUBTOTAL	TOTAL
<b>1</b>	<b>Materiales</b>					<b>2557.5</b>
	Papel bond	Millar	1	25	25	
	Copias	Unid.	400	0.04	16	
	Lapiceros	Doc.	2	5	10	
	Cuadernos de apuntes	Unid.	2	4	8	
	USB	Unid.	1	70	70	
	Borrador	Unid.	3	0.5	1.5	
	Laptop	Unid.	1	2400	2400	
	Reglas	Unid.	2	1	2	
	Engrapador	Unid.	1	15	15	
	Perforador	Unid.	1	10	10	
<b>2</b>	<b>Movilidad y Viáticos</b>					<b>279.80</b>
	Movilidad (Moto lineal)	Gasolina (Galón)	12.45	4	49.80	
	Pasajes	Unid.	20	4	80	

	Alimentación para 1 persona	Unid.	30	5	150	
<b>3</b>	<b>Servicios</b>					<b>107.7</b>
	Empastados	Unid.	4	25	100	
	Fotocopias (encuestas)	Unid.	77	0.1	7.7	
<b>4</b>	<b>Comunicaciones</b>					<b>200</b>
	Recargas virtuales	Unid.	10	20	200	
<b>TOTAL</b>						<b>S/.3145</b>

N°	ITEM	COSTO TOTAL
1	Materiales	S/. 2,557.5
2	Movilidad y viáticos	S/. 279.80
3	Servicios	S/. 107.7
4	Comunicaciones	S/. 200
<b>Total</b>		<b>S/. 3,145</b>

**Anexo 03: Encuesta**

**UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS CHICLAYO-**  
**PERU**

La presente encuesta tiene por finalidad medir el nivel motivacional de los trabajadores del área de operaciones de la empresa. Se les pide por favor que respondan con total sinceridad, pues la información entregada va a servir para establecer estrategias para la mejora del nivel motivacional de su área de trabajo. Así mismo, la información entregada es anónima y totalmente confidencial.

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x) la alternativa más acertada según su punto de vista.

**TD:** Totalmente desacuerdo

**D:** Desacuerdo

**I:** Indiferente

**A:** Acuerdo

**TA:** Totalmente Acuerdo

Ítem	Afirmaciones	TD	D	I	A	TA
1	Mi sueldo cubre mis necesidades					
2	Mi sueldo está de acuerdo a las actividades que realizo					
3	Me siento satisfecho con el sueldo que recibo					
4	Mi sueldo está en relación con el trabajo de los demás que se encuentran en mí mismo nivel jerárquico					
5	Mi sueldo es bueno con respecto al mercado laboral					
6	Son puntuales en el abono de mis incentivos					
7	Me siento satisfecho con los incentivos que recibo					
8	Me depositan mi CTS en las fechas indicadas					
9	Tengo fondo de pensión para jubilación					
10	Tengo seguro para atención de servicios médicos					
11	La empresa se preocupa porque disfrute de vacaciones todos los años					
12	Me otorgan vacaciones en el mes que lo he requerido					
13	Mi horario de trabajo es el adecuado					
14	El ambiente físico de trabajo se adecua a mis necesidades laborales					
15	No me siento sobrecargado de trabajo					
16	Reconoce mi trabajo en la empresa					
17	Mis compañeros de trabajo me apoyan y orientan cuando tengo inconvenientes con mi trabajo para mejora la calidad del mismo					
18	Mi jefe me da sus indicaciones de manera clara y precisa orientados a los objetivos de la organización					
19	Mi jefe se preocupa por saber si comprendí las indicaciones que me dio, para lograr un trabajo de calidad					
20	Mi jefe me da mucha retroalimentación con respecto a mi trabajo					
21	Me capacitan y entrenan siempre					
22	La empresa cuenta con un programa de capacitación y entrenamiento anual					

23	La empresa tiene líneas de carrera y programas de ascenso para los trabajadores					
24	La empresa promueve que nosotros busquemos ser siempre mejores personas y trabajadores					
25	Existe comunicación fluida con mis jefes					
26	Existe comunicación fluida con mis compañeros de trabajo					
27	Mis jefes me entregan la confianza suficiente para realizar mi trabajo					
28	Yo confío en las decisiones de mi jefe y la empresa					
29	La empresa me facilita adelantos de remuneraciones por problemas familiares					
30	La empresa me da permiso para ausentarme de mi trabajo por problema familiares					
31	La empresa se preocupa por mejorar mis habilidades de servicio al cliente					
32	Me preocupo siempre por buscar la satisfacción de todos mis clientes					
33	Las metas establecidas por la empresa son racionalmente logrables					
34	Mi jefe inmediato resuelve mis dudas cuando tengo inconvenientes durante la atención					