



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

**Implementación de un Sistema Integrado de Reconocimientos
para Mejorar la Eficiencia de los Colaboradores del Banco
Scotiabank Perú**

**Para optar el título profesional de Licenciada en
Administración y Negocios Internacionales**

AUTORA

Br. Payahuanca Gómez, Magaly

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Economía, empresa y salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Estrategias de mejora para las empresas aplicando herramientas de gestión

LIMA - PERÚ

2018

**Implementación de un Sistema Integrado de Reconocimientos
para Mejorar la Eficiencia de los Colaboradores del Banco
Scotiabank Perú**

Miembros de Jurado

Presidente del Jurado

Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Secretario

Mg. Zeyla casaverde Wharthon

Vocal

Lic.. Mendives Laura, Manuel

Asesor temático

Lic.. Mendives Laura, Manuel

Dedicatoria

Dedico la presente tesis a Dios por guiar mis pasos, a mi adorada madre por apoyarme permanentemente, a mi pequeña hija, quien es la razón de mi esfuerzo diario y a todas aquellas personas que colaborar en mi crecimiento y desarrollo profesional.

Agradecimiento

“A todos los docentes de la facultad de Ingeniería y Negocios que a lo largo de la carrera me han brindado sus conocimientos y amistad, en especial al Lic. Manuel Mendives y al Mg. Fernando Nolasco, mis asesores temático y metodólogo, respectivamente”

Presentación

Señores miembros del Jurado:

La presente investigación titulada “Implementación de un Sistema Integrado de Reconocimientos para mejorar la eficiencia de los colaboradores del Banco Scotiabank Perú”, se desarrolló con la finalidad de estructurar una propuesta de mejora del sistema tradicional de recompensas con el que cuentan las distintas entidades financieras del país, las cuales han dado resultados positivos hasta el momento, pero estos resultados pueden ser mejorados a través de diversas actividades y programas que se han propuesto en el presente estudio.

El estudio de investigación se llevó a cabo en la Entidad Financiera Scotiabank Perú, Sede Camaná, una de sus más grandes sedes; ubicada en el distrito de Lima Cercado.

Para la obtención de los resultados se aplicó el instrumento cuantitativo (encuesta) a 30 colaboradores de las distintas áreas comerciales de la Entidad Financiera. Asimismo, se desarrollaron las entrevistas a profundidad al Gerente de Agencia, quien es la máxima autoridad en la Agencia Camaná, al Jefe de Banca y Negocios PYME, y al Jefe de Servicios, quien cumple el cargo de desarrollador del Talento Humano. Es así, que mediante el cruce de la información vertida tanto en las encuestas como en las entrevistas, se demostró que el nivel de motivación y eficiencia de los colaboradores es regular.

La investigación consta de VIII capítulos relacionados de manera estructural y determinados secuencialmente por el reglamento de la Universidad Privada Norbert Wiener. El primer capítulo corresponde al Problema de Investigación, incluyendo la identificación y la formulación del problema, los objetivos y las justificaciones prácticas y metodológicas de la investigación. El segundo capítulo corresponde al Marco Teórico Metodológico, donde se definen conceptualmente las categorías de estudio y las dimensiones. El tercer capítulo está relacionado a la descripción e información de la empresa en la que se desarrolló la investigación. El cuarto capítulo habla sobre el trabajo de campo realizado, así como sobre la aplicación y resultados de los instrumentos cuantitativo y cualitativo. El quinto capítulo trata sobre la Propuesta de Investigación, la cual incluye el plan de actividades y el presupuesto. El sexto capítulo corresponde a la Discusión. En el séptimo capítulo se presentan las conclusiones y sugerencias y, finalmente, en el octavo y último capítulo se hace mención a las referencias y anexos. Además de ello se presentan los instrumentos, la matriz de investigación, matriz metodológica de categorización y la validación de los expertos, tanto del instrumento como de la propuesta.

Espero que el desarrollo de la investigación sea valorada por cada uno de los lectores, y también se reconozca de forma justa el mérito del presente estudio. Del mismo modo se tendrán en cuenta todas las apreciaciones, críticas o comentarios que contribuyan y enriquezcan la presente tesis.

Magaly Payehuanca Gómez

DNI N° 42164055

Índice	Página
Miembros de Jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	viii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiii
Índice de cuadros	xiv
Resumen	xv
Abstract	xvi
Introducción	xvii
CAPITULO I	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Problema de investigación	2
1.1.1 Identificación del problema ideal	2
1.1.2 Formulación del problema	5
1.2 Objetivos	5
1.2.1 Objetivo general	5
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 Justificación	6
1.3.1 Justificación metodológica	6
1.3.2 Justificación práctica	7
CAPITULO II	8
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO	8
2.1 Marco teórico	9
2.1.1 Sustento teórico	9
Teoría del establecimiento de objetivos	9
La teoría del reforzamiento	10
La teoría de las Relaciones Humanas	13
2.1.2 Antecedentes	17
Antecedentes Internacionales	17
Antecedentes Nacionales	20
2.1.3 Marco conceptual	22

Administración de los Recursos Humanos (ARH)	23
El elevado costo del ausentismo	24
Sistema Integrado de Reconocimientos (Motivación)	25
El Liderazgo	26
Reconocimiento	27
Capacitaciones	28
Promoción	28
Conceptos de Motivación	29
El esfuerzo	40
Los objetivos organizacionales	42
Las necesidades individuales.	45
Conceptos de Eficiencia	48
Eficiencia Técnica	53
Eficiencia Económica	56
2.2 Metodología	59
2.2.1 Sintagma	59
2.2.2 Enfoque	61
2.2.3 Tipo	62
2.2.4 Diseño	62
2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	64
2.2.6 Unidad de análisis	64
Población	64
Muestra	65
2.2.7 Instrumentos y técnicas	66
Instrumento cuantitativo: Encuesta	67
Instrumento cualitativo: Entrevista	68
Ficha técnica del instrumento	69
2.2.8 Procedimientos y método de análisis	71
Reducción de datos	71
Análisis de datos	72
Análisis descriptivo	72
Procedimiento para recopilar datos cuantitativos	73
Procedimiento para recopilar datos cualitativos	73
Triangulación	74

2.2.9 Mapeo	74
CAPITULO III	76
EMPRESA	76
3.1 Descripción de la empresa	77
3.2 Marco legal de la empresa	77
3.3 Actividad económica de la empresa	78
3.4 Información económica y financiera de la empresa	79
3.5 Proyectos actuales	80
3.6 Perspectiva empresarial	80
CAPITULO IV	81
TRABAJO DE CAMPO	81
4.1 Diagnóstico cuantitativo	82
4.2 Diagnóstico Cualitativo	86
4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final.	93
CAPITULO V	100
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	100
“EL PLACER DE TRABAJAR”	100
5.1 Fundamentos de la propuesta.	101
5.2 Objetivos de la propuesta.	102
5.3 Problema.	103
5.4 Justificación.	103
5.5 Resultados esperados	105
5.6 Plan de Actividades	105
5.7 Presupuesto	106
5.8 Diagrama de Gantt/Pert CPM.	109
	109
5.9 Flujo de Caja	110
5.10 Viabilidad económica de la propuesta.	111
5.11 Validación de la propuesta.	111
CAPITULO VI	113
DISCUSIÓN	113
6.1 Discusión	114
CAPITULO VII	118
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	118

7.1 Conclusiones	119
7.2 Sugerencias.	120
CAPITULO VIII	122
REFERENCIAS	122
Referencias Bibliográficas	123
ANEXOS	130
Anexo 1: Matriz de la investigación	131
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	132
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	133
Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	136
Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta	148
Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa	141
Anexo 7: Declaración de Autenticidad y Responsabilidad	143

Índice de tablas

	Página
Tabla 1. Muestra holística para la investigación	66
Tabla 2. Validez de Expertos	70
Tabla 3. Confiabilidad del instrumento	71
Tabla 4. Niveles de esfuerzo demostrado por colaboradores	82
Tabla 5. Niveles de compromiso con los objetivos organizacionales	83
Tabla 6. Niveles de identificación de las necesidades individuales de los colaboradores	84
Tabla 7. Nivel de aplicación de la eficiencia técnica	85
Tabla 8. Nivel de aplicación de la eficiencia económica	86

Índice de figuras

	Página
Figura 1. Mapeo de la Investigación	75
Figura 2. Gráfico de barras de los niveles de esfuerzo	82
Figura 3. Gráfico de barras de los niveles del compromiso con los objetivos organizaciones	83
Figura 4. Gráfico de barras de los niveles de identificación de las necesidades individuales	84
Figura 5. Gráfico de barras de los niveles de eficiencia técnica	85
Figura 6. Gráfico de barras de los niveles de eficiencia económica	86

Índice de cuadros

	Página
Cuadro 1. Comparación entre teoría clásica y teoría de las relaciones humanas	14
Cuadro 2. Categorías apriorísticas y emergentes	64
Cuadro 3. Diagnóstico cualitativo	87
Cuadro 4. Plan de actividades	105
Cuadro 5. Costo Anual del SIR	106
Cuadro 6. Diagrama de Gantt	109

Resumen

La presente investigación se realizó con la finalidad de proponer la Implementación de un Sistema Integrado de Reconocimientos, que son un conjunto de instrumentos motivacionales, el cual mejorará la eficiencia de los colaboradores del Banco Scotiabank Perú, quien ya cuenta con un tradicional Sistema de Recompensas, pero que podría brindar mejores resultados con la aplicación de esta propuesta.

Para el presente estudio se utilizó el tipo de investigación holística, de corte mixto, que consiste en la interpretación y análisis de los resultados de los instrumentos cuantitativos y cualitativos para la obtención de una propuesta clara y concisa. Para ello se encuestó a 30 colaboradores del Banco Scotiabank Perú y se realizaron entrevistas a profundidad a 3 distintas autoridades de la Entidad.

Los resultados de la investigación llegaron a la conclusión de que a pesar que la entidad financiera ya cuenta con un sistema de recompensas, el nivel de eficiencia encontrado es regular, pues el sistema aplicado no llega a todo el personal, por lo que se puede asegurar que la implementación del Sistema Integrado de Reconocimientos, el cual está dirigido a todo el personal de manera inclusiva, motivaría sustancialmente a los colaboradores y de esta manera mejoraría su eficiencia laboral.

Palabras Claves: Motivación, Esfuerzo, Objetivos Organizacionales, Necesidades individuales, Eficiencia Técnica, Eficiencia Económica.

Abstract

This research was carried out with the purpose of proposing the implementation of an Integrated Recognition System, which is a set of motivational instruments, that will improve the efficiency of Banco Scotiabank Peru's employees, who already have a traditional system of rewards, but it could have better results with the implementation of the present proposal.

For the present study we used the type of holistic research, mixed cutting, that consists about of the interpretation and analysis of results of the quantitative and qualitative instruments, in order to obtain a clear and concise proposal. In order to get it, 30 employees of Banco Scotiabank Perú were surveyed and in-depth interviews were conducted with 3 different authorities of the Bank.

The results of the investigation came to the conclusion that although the financial institution already has a system of rewards, the level of efficiency found is regular, since the applied system does not reach all the personnel, being this the reason that is possible to implement the Integrated Recognition System, which is aimed at all staff in an inclusive manner, would substantially motivate employees and thus improve their work efficiency.

Key Words: Motivation, Effort, Organizational Objectives, Individual Needs, Technical Efficiency, Economic Efficiency.

Introducción

En la actualidad, existen empresas que cuentan con diversos sistemas de recompensas, mediante los cuales buscan motivar económicamente a sus colaboradores al cumplimiento de sus metas, ya sea por ventas, captación, recuperación u otros, y estas recompensas están dirigidas a los mejores o a los llamados trabajadores estrellas. Si bien es cierto este sistema motiva de alguna manera a ciertos colaboradores, en la práctica muchos otros se desalientan, pues ven que por más esfuerzo que hagan en superar las metas, éste no es reconocido.

Existen diversos motivos por los que algunos no superan sus propias metas y estas pueden ser la falta de experiencia, capacitación y sobre todo la motivación del equipo, que radica en el reconocimiento al empeño y compromiso de cada colaborador en su quehacer diario.

Creando un sistema es inclusivo, es decir aquel en el que todos se puedan beneficiar en la medida de sus esfuerzos, se busca mejorar la eficiencia de cada colaborador, lo cual finalmente beneficiará a la organización, pues mientras más trabajadores eficientes tenga, mayores serán los ingresos de la empresa.

La implementación del Sistema Integrado de Reconocimientos, consiste, básicamente, en reconocer al colaborador por cada aporte que brinde a la organización, aun cuando éste parezca insignificante. Y ello puede lograrse inclusive a través de un software que integre la información de ingresos, salidas, tardanzas, ausentismo, permisos, horas extras, ventas, calificación por atención, captación de nuevos clientes,

recuperación de clientes, aportes destacados, culminación exitosa de capacitaciones, etcétera.

Esta investigación es de tipo proyectiva y de carácter holístico, lo cual ha permitido identificar el nivel de motivación y eficiencia de los colaboradores de la entidad financiera Scotiabank Perú. Para describir los resultados se realizaron tablas de frecuencia y gráficos de acuerdo a los niveles de cada dimensión, además se desarrolló una ficha de entrevista a profundidad.

El trabajo de investigación se desarrolló en 8 capítulos, que están distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I: Problema de investigación, en el que se realiza la identificación del problema ideal, la formulación del problema, se señalan los objetivos y la justificación práctica y metodológica de la investigación.

Capítulo II: Marco teórico Metodológico, que incluye el sustento teórico, el cual está compuesto por los antecedentes nacionales e internacionales relacionados a la investigación. Además, contiene el marco conceptual de las categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes, así como el desarrollo de la metodología que está compuesta por el sintagma, el enfoque, el tipo y diseño. También se tiene la Unidad de análisis, los instrumentos y técnicas, el procedimiento y método de análisis y el mapeo

Capítulo III: Empresa, descripción, análisis de contexto, marco legal, actividad económica, información tributaria, así como la información económica y financiera de la empresa, proyectos actuales y su perspectiva empresarial.

Capítulo IV: Trabajo de Campo, en el que se muestra el diagnóstico cuantitativo, diagnóstico cualitativo y la triangulación de los datos.

Capítulo V: Propuesta de la investigación, en la que se presentan los objetivos, justificación, resultados esperados, plan de actividades, presupuesto y la viabilidad de la propuesta.

Capítulo VI: Discusión, en el que se realiza la discusión de la propuesta, diagnóstico final y la triangulación.

Capítulos VII y VIII: Finalmente, estos capítulos contienen las conclusiones, sugerencias, referencias y anexos.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

A través de los años se ha podido apreciar que la eficiencia es el pilar fundamental para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad en el tiempo de las empresas, por lo que se puede afirmar que son las empresas eficientes las que crecen y sobreviven, a diferencia de las que no lo son. Una empresa que es capaz de alcanzar sus objetivos es considerada una empresa eficaz, y si para ello hace uso de menores recursos o de la mejor manera posible, será considerada también una empresa eficiente.

Entonces, se puede decir que la eficiencia requiere de un real compromiso, esfuerzo e identificación con la empresa de todos los trabajadores de tal manera que se obtenga un trabajo realizado correctamente, generando beneficios para la organización. Para lograr tal compromiso, es necesario que los trabajadores se encuentren motivados e identificados con la misión (razón de ser de la empresa) y visión (lo que desea lograr) de la empresa, la misma que siempre tratará de destacar, crecer y mejorar.

Por lo tanto, es necesario que los trabajadores se sientan valorados, que su trabajo y empeño sea reconocido tanto por sus compañeros, jefes y por la misma institución. Es importante destacar que este tipo de motivación o reconocimiento, debe ser igualitario e inclusivo, debido a que se vive en un mundo en el que el favoritismo muchas veces desmotiva a los demás trabajadores, quienes se sienten excluidos, y de alguna manera cumplen con su trabajo, pero sin comprometerse con la empresa, lo que

conlleva a tener trabajadores eficaces, más no eficientes, lo cual no favorece a la productividad de las organizaciones.

La problemática de la desmotivación, y en consecuencia la falta de compromiso con las organizaciones está presente a nivel mundial. Mediante una encuesta desarrollada en Uruguay por la consultora Factum (2013), quedó demostrado que el factor salario no lo es todo, es decir los colaboradores no sólo necesitan de un aumento en sus ingresos, sino también requieren ser valorados por sus jefes. Pese a que los salarios han subido los últimos años, la desmotivación de los trabajadores creció. El 75% entiende como factores prioritarios el trato con los jefes, la capacitación y los beneficios en alimentación. (El País, 2013)

De acuerdo a un estudio realizado en Honduras, se ha determinado que para muchos profesionales, además de la remuneración económica, es indispensable que en la oficina exista un ambiente que evalúe el desempeño de los empleados, se les brinde retroalimentación y se reconozca a quienes dan un esfuerzo extra, por lo que se puede aseverar que no existe salario que compense un mal clima laboral. (La Prensa, 2014)

En el año 2014, través de un estudio realizado por la encuestadora SUPERA, se pudo apreciar una cifra alarmante del grado de insatisfacción en los trabajadores de diferentes empresas, lo cual quedó registrado en una publicación de Gestión (2014):

De acuerdo a una encuesta de satisfacción laboral realizada por SUPERA, casi la mitad de los trabajadores no se encuentra feliz en su

centro laboral, lo cual afecta su compromiso frente a las tareas encomendadas. El 45% de personas que participaron en el estudio admitió no sentirse feliz en su centro de labores y la mayoría sostuvo que dicha condición se debe a problemas vinculados con el clima de trabajo, el 52% de encuestados afirmó sentir que sus ideas y opiniones son “poco valoradas” en la empresa donde trabajan. (p.30)

La encuesta realizada a un grupo de 1500 personas, permite dar a conocer que el Perú no es ajeno a esta problemática. Consecuentemente, esta situación brinda una oportunidad de mejora.

Para el presente caso de estudio, se ha logrado identificar que la promoción de puestos y bonificaciones ofrecidas a cierto grupo de trabajadores es recibida favorablemente, pero puede ser mejorada a través de un sistema en el que todos los trabajadores sean incluidos y tengan las mismas oportunidades de mejora tanto económica como formativa. Si bien es cierto los salarios no pueden ser los mismos para todos, pues cada trabajador tiene un perfil diferente para un puesto, si se puede orientar a una mejora valorativa, con reconocimientos tales como ascensos, diplomas de felicitación, ranking de asistencias, bonos de descuentos corporativos, capacitaciones, etcétera, que permitan lograr no sólo resultados positivos para la empresa, sino un clima laboral en el que todos los miembros encuentren un motivo para seguir esforzándose.

Teniendo en cuenta que un equipo productivo ofrece el máximo de sí en beneficio de la empresa, y lograr equipos productivos no es más que lograr equipos

motivados, se tienen sólidas razones para luchar por una mejor productividad en la empresa.

En los cursos de pregrado se señala a los futuros administradores que las empresas eficientes son capaces de satisfacer tanto los requerimientos de sus clientes como los de sus propios trabajadores, además de promover su crecimiento y constante capacitación.

Con la finalidad de mejorar y romper las barreras que impiden que todos los trabajadores de una empresa se sientan identificados y comprometidos con ésta, es necesario brindar oportunidades equitativas a todos los colaboradores. Para ello se realizará una propuesta de “Implementación de un Sistema Integrado de Reconocimientos para mejorar la eficiencia de los colaboradores del Banco Scotiabank Perú”.

1.1.2 Formulación del problema

¿De qué manera se puede mejorar la eficiencia de los colaboradores de Scotiabank Perú?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Proponer la Implementación de un Sistema Integrado de Reconocimientos para mejorar la eficiencia de los colaboradores del Banco Scotiabank Perú.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar el nivel de eficiencia de los colaboradores de Scotiabank Perú

Teorizar sobre las bases administrativas y teóricas de la motivación y la eficiencia, así como de las sub categorías apriorísticas y emergentes.

Diseñar una propuesta en base a una estructura holística, con viabilidad y factibilidad de la propuesta.

Validar los instrumentos de investigación, principalmente el cuantitativo (encuesta) y la propuesta a través de juicio de expertos en el tema.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación metodológica

La presente investigación es de tipo holística, de corte mixto, basado en un profundo estudio que integra a los tipos de investigación cuantitativa y cualitativa. La investigación holística consiste en la interpretación y análisis para la obtención de un resultado claro y conciso, a través del cual se pueda proponer un “proyecto factible”, es decir, consiste en la elaboración de una propuesta o modelo para brindar solución a determinadas circunstancias.

Este tipo de investigación tiene como principal objetivo proponer soluciones a los problemas prácticos, hallando nuevas formas y/o herramientas de actuación y nuevas modalidades de su aplicación en la realidad.

Es de tipo proyectiva, puesto que se propondrá que en un futuro se implemente un Sistema Integrado de Reconocimientos para mejorar la eficiencia de los colaboradores del Banco Scotiabank Perú.

1.3.2 Justificación práctica

El presente estudio pretende demostrar que mediante la creación e implementación de una herramienta, al que se ha denominado “Sistema Integrado de Reconocimientos”, el cual consiste en motivar a todos los trabajadores de manera equitativa e inclusiva, se podrán disminuir o eliminar las debilidades que presentan las empresas respecto a la eficiencia laboral, problemática de la cual no es ajena el país.

La investigación se realizará en un contexto determinado y los estudios y/o recolección de datos se realizarán mediante el trabajo de campo. Se calcula como mínimo una semana para la recolección de datos in situ. Es el investigador quien realizará la recolección de datos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sustento teórico

Mediante la teorización se hace uso de todos los medios disponibles al alcance para lograr el resultado final de una investigación. Quiere decir, que este proceso tratará de integrar en un todo concreto, lógico y coherente los resultados de la investigación, la cual estará sostenida en una base teórica desarrollada por diversos autores.

Teoría del establecimiento de objetivos

La teoría del establecimiento de objetivos es una teoría del proceso de la motivación.

Esta teoría sostiene que los objetivos influyen directamente en el comportamiento de los colaboradores y tienen como objetivo mejorar el desempeño de las personas. Además, señala a la capacitación como una herramienta que permite que las personas se desempeñen mejor.

Según Chiavenato (2002) “La persona debe estar capacitada para conseguir los objetivos, y sentirse confiada en cuanto a su capacitación” (p.606).

Es necesario, entonces, que el personal esté correctamente capacitado para el desempeño de sus funciones, no sólo para beneficio de la empresa, sino también para que él mismo personal se sienta satisfecho con el buen desarrollo de las tareas encomendadas. Por otro lado, también menciona que estar comprometido con los objetivos de la empresa motiva a las personas a desempeñarse mejor.

La teoría del reforzamiento

Esta teoría trata sobre la conducta humana y su respuesta a los estímulos externos, por medio de los cuales esta conducta es reforzada con la intención de que la acción se repita o se extermine, a través de la experiencia y el aprendizaje. Eso quiere decir que si el individuo recibe estímulos positivos por su actuar, éste lo repetirá para seguir recibiendo esos estímulos, pero si de lo contrario recibe un estímulo negativo ya no lo volverá a repetir.

Según señala Hellriegel, Jackson y Solum (2002):

Los principios básicos del reforzamiento son sencillos: una conducta seguida de consecuencias placenteras tiene más probabilidades de repetirse que ese mismo comportamiento seguido de consecuencias desagradables. Por ejemplo, suponga que su trabajo comprende ayudar a modificar el sitio de su empresa en Internet. Llega a la reunión del personal con una propuesta que permite a los clientes buscar el sitio en la red mediante palabras comunes y corrientes en lugar de la jerga de alta tecnología que utilizan los empleados de la compañía. Si el jefe premia su iniciativa y creatividad, lo que hace es recompensar su comportamiento. Probablemente usted se sentirá motivado a aportar otras innovaciones. Sin embargo, si su jefe le dirige una mirada desaprobatoria y dice que la empresa está satisfecha con los métodos existentes, quizás usted se sienta deprimido o avergonzado delante de sus colegas. (pp. 380-381)

El estímulo que genera el reconocimiento por el desempeño del trabajo es invaluable, pues éste motiva el desarrollo de las habilidades de los colaboradores, lo cual puede beneficiar grandemente a la empresa.

Para Shunk (1997) desde el punto de vista de esta teoría, uno mismo decide qué comportamientos regular, establece estímulos discriminativos para su ocurrencia, evalúa su desempeño en términos de sus normas y ofrece los refuerzos (p.342). En ese sentido, el autor refiere que esta teoría permite motivar a través del refuerzo.

De acuerdo con Baguer (2005):

Cada experiencia agradable tiende a reforzar el comportamiento que la ha causado y cada experiencia desagradable a debilitar el comportamiento causante.

En el plano laboral, un buen sistema de valoración por mérito puede servir para dar al trabajador el reconocimiento debido por su buena actuación, lo que le predispone a repetirla. Si un trabajador se encuentra, con que después de realizar un esfuerzo suplementario no es recompensado y reconocido, difícilmente tendrá una buena disposición cuando volvamos a necesitarle. Todo sistema de premios y castigos, utilizado con moderación, puede con frecuencia servir para reforzar los buenos comportamientos en el trabajo y debilitar o hacer desaparecer los defectuosos (p.96).

Esta teoría se basa en la ley del efecto y en el concepto de condicionamiento operante, es decir, hace uso del esfuerzo positivo, esfuerzo negativo, el castigo y la extinción como estimulante para mejorar el buen desempeño y desestimular el mal desempeño. Es decir, el colaborador recordará aquella experiencia positiva y el volver a recibirlo será su estímulo para repetir aquella condición que lo hizo merecedor de dicha experiencia.

Según Robbins y Coulter (2005):

En contraste con la teoría de la fijación de metas, la teoría del reforzamiento dice que el comportamiento depende de sus consecuencias. (...) argumenta que el comportamiento tiene una causa externa. Lo que controla el comportamiento son los reforzadores, consecuencias que, cuando se presentan inmediatamente después de un comportamiento, aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita. La clave de la teoría del reforzamiento es que ignora factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades. En vez de eso se centra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando lleva a cabo alguna acción. (...) Por medio de la teoría del reforzamiento, los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados al reforzar las acciones que consideren deseables. Sin embargo como el énfasis es en el reforzamiento positivo, no en el castigo, los gerentes deben ignorar, no castigar, el comportamiento desfavorable (p. 399, 400).

La teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada en 1930 por Elton Mayo, la cual se origina por la necesidad de lograr una eficiencia en la producción dentro de la armonía laboral entre los obreros y el patrón. De esta manera se rechazaba a la teoría Clásica, teoría mediante la cual se estudiaba a las empresas como máquinas que cumplían órdenes y producían, sin darle mayor importancia al ser inteligente que las creó y quien las manipula.

Para Chiavenato (2000):

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en la que la tecnología y el método del trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador (...)

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente (pp. 117-118).

Es mediante el desarrollo de la teoría de las relaciones humanas que se le empieza a brindar la verdadera importancia al factor humano, como un recurso fundamental en las organizaciones, preocupándose en ofrecer mejores condiciones de trabajo que puedan ayudar al desarrollo de las tareas. Estas condiciones no solo deben ser físicas sino también emocionales, en las que se dé mayor confianza y participación a los colaboradores. Es decir, tener presente que cada colaborador es una pieza

fundamental de la organización y que se necesita del compromiso de todos los integrantes para lograr el éxito, ya que el esfuerzo de uno beneficia a todos y el fracaso de uno también involucra a todos.

En el siguiente cuadro comparativo entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas, se puede apreciar cómo ha evolucionado la valoración de los recursos humanos respecto de las organizaciones.

Comparación entre teoría clásica y teoría de las relaciones humanas

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudia la organización como una máquina. 2. Hace énfasis en las tareas o en la tecnología. 3. Se inspira en sistemas de ingeniería. 4. Autoridad centralizada. 5. Líneas claras de autoridad. 6. Especialización y competencia técnica. 7. Acentuada división del trabajo. 8. Confianza en reglas y reglamento. 9. Clara separación entre líneas y staff. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudia la organización como grupos de personas. 2. Hace énfasis en las personas. 3. Se inspira en sistemas de psicología. 4. Delegación plena de autoridad. 5. Autonomía del trabajador. 6. Confianza y apertura. 7. Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados. 8. Confianza en las personas. 9. Dinámica grupal e interpersonal

Cuadro 1. Fuente: Chiavenato (2000)

Asimismo, Jaramillo (2006) refiere que:

El advenimiento de la teoría de las relaciones humanas trae un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de institución, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc., y se critica con dureza los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización y los principios generales de la administración. De repente se comienza a explorar la otra cara de la moneda: el ingeniero y el técnico ceden el lugar al psicólogo y sociólogo; el método y la máquina pierden primacía ante la dinámica del grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista diferentes, pues el *homoeconomicus* cede el lugar al hombre social (p.5).

Tal como lo estableció Chiavenato, Jaramillo recalca que a través de esta teoría comienza una nueva era para la administración, pues empieza el cambio de pensamiento en relación a los recursos humanos y su importancia. Así, de acuerdo a Chiavenato (2006):

Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de

producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejará en su eficiencia (p.152).

La teoría de las relaciones humanas, es una característica esencial que le permite a la empresa generar una privilegiada posición ante otras organizaciones, debido a que actualmente es muy apreciado por los clientes que las empresas traten bien a sus colaboradores. Todas las empresas tienen la capacidad de aprovechar la oportunidad que brinda la aplicación de esta teoría, esto depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa. Sin embargo, depende de las políticas de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional.

Acerca de las relaciones humanas, Chiavenato refiere que dicha teoría define como relaciones humanas a los contactos conscientes establecidos entre individuos y grupos, que existe entre empleados y sus colegas, así como entre subordinados y sus jefes, así como la integración de los elementos de las diversas secciones existentes. Como se puede apreciar lo relaciona con un trabajo integrado en equipo, en el cual existe una comunicación con todos los integrantes de las organizaciones.

Asimismo, para Chiavenato (2009):

La teoría del refuerzo estudia el comportamiento provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos. El comportamiento depende

de sus consecuencias. Si la consecuencia es positiva y favorable, reforzará el comportamiento. Así, lo que condiciona la conducta es el refuerzo, es decir la consecuencia que, después de la respuesta, aumenta la probabilidad de que una acción se repita.

Aun cuando la teoría del refuerzo no se ocupa de las condiciones internas de la persona, sí ofrece medios para analizar lo que controla el comportamiento. Antes, cuando abordamos el tema del aprendizaje, vimos cómo el refuerzo puede condicionar la conducta. No se debe pasar por alto la utilidad del refuerzo como herramienta de motivación, pues tiene una influencia muy importante en el comportamiento (p.256).

Por lo tanto, la teoría de las relaciones humanas tiene como objetivo principal resaltar la importancia que tienen los recursos humanos para la organización y reconocer que los colaboradores no solo trabajan para la obtención de dinero, sino también para lograr satisfacer sus necesidades personales, psicológicas y sociales.

2.1.2 Antecedentes

Antecedentes Internacionales

En Venezuela, Sánchez (2011) realizó una investigación sobre la motivación y el desempeño laboral, teniendo como objetivo determinar a la *Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital "Dr. Adolfo Prince Lara"*. Puerto Cabello, Estado Carabobo, Venezuela. En esta

investigación se aplicó una ficha de encuesta de 39 preguntas previamente revisada y validada por expertos, aplicada a una muestra de 12 trabajadores, a través de una investigación descriptiva correlacional de enfoque cuantitativo. Los datos obtenidos permitieron establecer la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo del hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”. Puerto Cabello, Estado Carabobo, Venezuela. Se tuvo como resultado, que de acuerdo al indicador incentivos percibidos, el 50% de los encuestados manifiesta que nunca ocurre el incentivo con equidad.

En Venezuela, Feo y Guzmán (2012) realizaron un estudio sobre un plan de motivación, teniendo por finalidad implementar un *Plan de Motivación Laboral para los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Empresa Contac Center*. En este estudio se aplicó una ficha de encuesta de 17 preguntas previamente revisada y validada por expertos, aplicada a una muestra de 17 personas, conformada por 6 directivos o gerentes y 11 trabajadores, a través de una investigación descriptiva de enfoque mixto. Los datos obtenidos permiten establecer los beneficios de implementar un Plan de Motivación Laboral para los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Empresa Contac Center y su repercusión en la satisfacción laboral de los colaboradores. Se tuvo como resultado que el 91% de los trabajadores no se siente satisfecho laboralmente con el reconocimiento que le otorga la empresa Contac Center, por desempeñar eficientemente sus funciones.

En México, Ramírez (2014) realizó un estudio sobre un sistema de reconocimientos, teniendo como propósito implementar un *Sistema de Reconocimiento*

para alcanzar los objetivos clave de la empresa RVL Service de R.L.de C.V., Querétaro, México. En este estudio se aplicó una ficha de encuesta de 12 preguntas previamente revisada y validada por expertos, aplicada a una muestra de 75 trabajadores, a través de una investigación descriptiva de enfoque cualitativo. Los datos obtenidos permiten determinar la influencia positiva del Sistema de Reconocimiento relacionado con el logro de los objetivos de la empresa RVL Service de R.L.de C.V. Asimismo, mediante esta investigación se demostró sólo el 11% de los encuestados se encontraban satisfechos en la parte de motivación en el trabajo.

En México, Enríquez (2014) realizó una investigación sobre la motivación y el desempeño laboral, teniendo como objetivo determinar la relación entre la *Motivación y Desempeño Laboral de los empleados del instituto de la visión en México*. En esta investigación se aplicó una ficha de encuesta de 70 preguntas previamente revisada y validada por expertos, aplicada a una muestra de 164 trabajadores, por medio de una investigación descriptiva simple de enfoque cualitativo. Los datos obtenidos determinaron la influencia de la Motivación y Desempeño Laboral de los empleados del instituto de la visión en México. Asimismo, mediante esta investigación se muestra que el nivel de desempeño laboral de los empleados se encuentra entre muy bueno y excelente.

En Guatemala, Sum (2015) realizó un estudio sobre la motivación y el desempeño laboral, teniendo como propósito determinar la influencia que existe entre la *Motivación y el Desempeño Laboral* del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. En este estudio se aplicó una ficha de

encuesta de 10 preguntas previamente revisada y validada por expertos, aplicada a una muestra de 34 trabajadores, a través de una investigación descriptiva correlacional de enfoque cuantitativo. Los datos obtenidos permitieron establecer la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, Guatemala. Se tuvo como resultado que el 94% de los encuestados están de acuerdo que la evaluación del desempeño ayuda a mejorar las debilidades.

Antecedentes Nacionales

En Perú, Alvitez y Ramírez (2013) realizaron un estudio sobre un programa de incentivos y la motivación, con la finalidad de establecer la *relación entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación en los empleados de la empresa del Grupo Almer, Trujillo, 2013*. En este estudio se aplicó una ficha de encuesta de 36 preguntas previamente revisada y validada por expertos, aplicada a una muestra de 10 trabajadores, a través de una investigación descriptiva correlacional de enfoque cuantitativo. Los datos obtenidos permitieron establecer la relación directa entre la implementación de un Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación en los empleados de la empresa del Grupo Almer, Trujillo. Teniendo como resultado que el 40% de los encuestados se encuentran satisfechos con la motivación que la empresa les genera. Es decir, más de la mitad de los encuestados no está totalmente satisfecho.

Vásquez (2013), también en Perú, realizó un estudio sobre *Factores de Motivación y Comportamiento Organizacional, con la finalidad de identificar los Factores de Motivación y Comportamiento Organizacional del Equipo de salud del*

Centro Quirúrgico H.R.D.L.M., Chiclayo, 2011. En este estudio se aplicó una ficha de encuesta de 50 preguntas previamente revisada y validada por expertos, aplicada a una muestra de 42 trabajadores, a través de una investigación descriptiva de enfoque cuantitativo. Los datos obtenidos permitieron observar que en lo relacionado a la pregunta si cuenta con otros beneficios como gratificaciones, vacaciones, incentivos, etc., el 50% de encuestados están en desacuerdo y el 23.8% están muy en desacuerdo.

En Perú, Alva y Juárez (2014) realizaron una investigación sobre la satisfacción laboral y la productividad, con la finalidad de establecer la “*Relación entre el nivel de Satisfacción Laboral y el Nivel de Productividad de los colaboradores de la Empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014*”. En esta investigación se aplicó una ficha de encuesta de 20 preguntas previamente revisada y validada por expertos, aplicada a una muestra de 80 trabajadores, a través de una investigación descriptiva de corte transversal. Los datos obtenidos permitieron establecer cómo influye el nivel de satisfacción laboral en el nivel de productividad de los colaboradores de la Empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014. Teniendo como resultado que existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad.

En Perú, Cuba y Villalobos (2016) realizaron una investigación sobre Inteligencia emocional y el desempeño laboral, teniendo como propósito desarrollar una *Propuesta de talleres de Inteligencia Emocional para optimizar el desempeño laboral en la empresa Chemical Import SAC del distrito de Lima.* En esta investigación se aplicó una ficha de encuesta de 10 preguntas previamente revisada y validada por

expertos, aplicada a una muestra de 20 trabajadores, a través de una investigación descriptiva de corte transversal de tipo mixto. Los datos obtenidos permitieron establecer cómo influye la Inteligencia Emocional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Chemical Import SAC del distrito de Lima. Teniendo como resultado que el 80% de los trabajadores afirman que no son eficientes en su labor; y que para la consecución de la misma es importante tener voluntad, responsabilidad y confianza a la vez guiados por un buen líder.

En Perú, Davis (2016) realizó un estudio sobre competencias laborales, con la finalidad de presentar una *propuesta para mejorar las competencias laborales de los colaboradores administrativos del Centro de Salud José Carlos Mariátegui – San Juan de Lurigancho*. En el estudio se aplicó una ficha de encuesta de 24 preguntas previamente revisada y validada por expertos, aplicada a una muestra de 20 trabajadores, a través de una investigación descriptiva de corte transversal. Los datos obtenidos permitieron establecer los instrumentos necesarios para mejorar las competencias laborales de los colaboradores administrativos del Centro de Salud José Carlos Mariátegui. Teniendo como resultado que el 55% de los encuestados manifiestan que sus competencias laborales en general son de nivel bajo mientras que el 45% manifiestan tener un nivel regular en sus competencias laborales en general y no se presencia que ningún encuestado tenga un nivel alto en lo que respecta sus competencias laborales.

2.1.3 Marco conceptual

Anteriormente se decía que el comportamiento del hombre sólo estaba motivado por conseguir dinero o por las recompensas salariales. Actualmente, es conocido que la motivación no solo consiste en un mayor ingreso. Por ello siempre se debe buscar nuevas formas de mantener permanente motivados a los integrantes de las organizaciones.

Administración de los Recursos Humanos (ARH)

Según Noe y Noe (2005), la ARH:

Es la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la ARH. Básicamente todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una ARH eficaz. (p.4)

La administración de recursos humanos habla de orientar a las personas a cumplir los objetivos de la empresa. Ésta es una habilidad que debe manejar todo administrador o encargado de un equipo de personas a su cargo.

Uno de los puntos importantes, que se ha trabajado en la presente investigación, es la búsqueda de la reducción del ausentismo en las empresas.

El elevado costo del ausentismo

En su libro *Gestión del Talento Humano*, Chiavenato hace referencia al precio que deben pagar las organizaciones por el ausentismo de los colaboradores. Según Chiavenato (2009):

El volumen y la duración de las ausencias se relacionan con la satisfacción en el trabajo. Los programas de control de las ausencias se deben enfocar en las causas del ausentismo. Las organizaciones procuran influir en la motivación para las ausencias al verificar los justificantes, comunicar reglas para la ausencia y recompensar los buenos registros de permanencia con premios. Es indiscutible que la administración del problema de las ausencias produce resultados satisfactorios. Una investigación mostró que los costos del ausentismo de los trabajadores de aseguradoras estadounidenses con un salario de 9.21 dólares por hora se estimaron en 876 859 dólares al año, o sea, 1096 dólares anuales por empleado. Cada pequeña reducción de los índices de ausentismo produce un ahorro razonable para la organización. Éste es uno de los aspectos en los que la ARH puede producir utilidades para la organización (p. 91).

Tanto el ausentismo como la rotación de personal generan un gasto para la empresa y es en ello en lo que la Administración de Recursos Humanos (ARH) debe preocuparse, teniendo en cuenta que la sinergia de todas las áreas tendrá como resultado el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Sistema Integrado de Reconocimientos (Motivación)

Es el sistema diseñado por el investigador, el cual está conformado por herramientas motivacionales, tales como promoción de puestos, capacitaciones, premios, diplomas, etc., estimulantes que servirán para mejorar la eficiencia de los colaboradores. Se le llama sistema porque está estructurado de forma ordenada, organizada y sus elementos interactúan entre sí, integrado porque se cruzará información de todas las oficinas involucradas con el desempeño del colaborador. Y de Reconocimientos, pues el objetivo principal de este proyecto es reconocer, valorar y premiar el compromiso de cada integrante de la organización.

Acerca de las recompensas, Schunk (1997) nos dice que “Las recompensas no necesariamente deben ir en detrimento del desempeño. Las recompensas ayudan a desarrollar habilidades, autoeficacia e interés cuando muestras las capacidades personales y comunican que uno progresa en las habilidades de aprendizaje” (p.334). Es por eso que las recompensas se deben dar permanentemente acorde a nuestro esfuerzo. La oportunidad de obtener una retribución o recompensa debe ser para todos por igual.

En relación a ello, refiere Baguer (2005):

Si se ofrece un premio para incentivar al mejor vendedor de una empresa es posible que puedan surgir dificultades si los no premiados consideran alguna acción no leal por parte del ganador, o que éste se vea aturdido por el complot colectivo de rechazo por parte de los demás vencidos. Sin embargo el ofrecimiento de un premio a todas las personas que consigan un objetivo

determinado, por ejemplo vender por encima de una cifra determinada, hace que puedan ser todas las personas ganadoras (p.105).

En ese sentido, se puede apreciar que es importante valorar el esfuerzo conjunto de todo el equipo, ya que recompensar a un solo elemento, puede crear disconformidad o rivalidad entre colaboradores y lo que se busca no es lograr intereses personales, sino el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El Liderazgo

El liderazgo es una pieza fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización, ya que es la influencia positiva que moverá al equipo para el cumplimiento de los objetivos.

Según señala Agüera (2004):

Es la capacidad de influir en otros con la finalidad de concretar determinados objetivos, habrá que aseverar que la fuente de su poder de influencia es informal la mayoría de las veces, pues se origina espontáneamente en la dinámica natural de cualquier organización o comunidad (p.27).

En el párrafo anterior, refiere el autor que la influencia interpersonal que se da mediante el liderazgo, es de manera natural, es decir sin ejercer presión o autoridad, más bien es persuasiva.

Y es justamente el líder del equipo quien persuade, dirige y guía, quien también valora y reconoce el esfuerzo de sus colaboradores, brindando una imagen de motivación y confianza al equipo a su cargo.

Reconocimiento

El reconocimiento es motivador para cualquier persona, ya que es importante saber que sus cualidades o habilidades son valoradas por su entorno. En referencia a ello Bager (2005), señala que:

A todos les gusta que se les reconozcan sus virtudes. Este reconocimiento crea una autoestima y estimular al trabajador a no defraudar la confianza puesta en él. Los directores *tienen que hacer ver al trabajador la importancia de su trabajo y reconocérselo* ya que en caso contrario tiene la sensación de que su jefe sólo se acuerda de los empleados para recriminarles algo o reprenderles por sus errores. Los responsables de personas, los jefes, deben saber que una palabra de elogio por el trabajo bien hecho resulta más eficaz que la crítica por los defectos (p.111).

A las personas les gusta sentir que reconocen su trabajo y valoran el esfuerzo empeñado en cada una de sus actividades. De acuerdo al texto precedente, se señala que este reconocimiento debe venir por parte de los jefes o gerentes, puesto que esto será un aliciente para que el trabajador se siga esforzando en el cumplimiento de los objetivos.

Capacitaciones

Por otro lado, se debe tener en cuenta que las personas poseen una gran capacidad para aprender y para desarrollarse, es aquí que la educación mediante las capacitaciones juega un papel muy importante.

De acuerdo a Chiavenato (2009):

La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la personas para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas (p. 371).

Si bien es cierto, no se descarta el primer concepto pues mediante las capacitaciones sí se preparan a las personas para el desempeño de sus funciones, lo que ahora es conocido como la inducción.

Para efectos de la presente investigación se refiere al segundo término que es potenciar las habilidades de cada colaborador, para alcanzar diversas metas, como puede ser la promoción de puesto.

Promoción

Para Baguer (2001):

Siempre se tiene que contar con las personas de la organización antes de emprender un proceso para contratar a gente del exterior. Si se cumple que la empresa se ha ocupado de la formación de sus trabajadores, lo más probable es que la organización tenga en su propia casa a la persona que busca para las vacantes que se producen o los nuevos procesos que se incorporan. Por tanto en cada organización tiene que existir una política de promoción interna, acompañada de otra de formación. Para ello es preciso realizar anualmente un plan de formación que comience por las sugerencias de los subordinados a sus responsables sobre las necesidades de cursos, estudios, idiomas, practicas, etc. (p. 113).

Es importante que al existir oportunidades de promoción de puesto, se considere principalmente a sus colaboradores, ya que cuentan con las habilidades obtenidas durante su desempeño en la organización; ya si el reclutamiento interno no rinde efecto, se deberá optar por buscar afuera.

Conceptos de Motivación

La motivación es la herramienta principal que todo administrador debe manejar en su desarrollo laboral frente a su equipo de trabajo.

Según Chiavenato (2009):

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo. Es indispensable que el administrador conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración irrestricta de las personas (p.236).

Uno de los grandes retos de un administrador es motivar a las personas que laboran en la organización. La motivación es el deseo de entregar el mayor esfuerzo para el logro de determinados objetivos organizacionales.

Según Hellriegel, Jackson y Solum (2002): “La Motivación es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas, externas o ambas desencadenan, dirigen o mantienen comportamientos orientados a los objetivos” (p.376). Desde este punto de vista, el autor desarrolla tres enfoques:

Enfoque Gerencial- Administrativo, el cual señala que los gerentes pueden motivar a sus trabajadores mediante la comunicación personal diaria, el reconocimiento, el elogio, etcétera.

Enfoque sobre el trabajo y la organización, que está relacionado con el diseño de los puestos y su entorno. Teniendo en cuenta que los puestos enriquecidos motivan más.

Enfoque sobre las diferencias individuales, que define a la motivación como una característica propia de cada individuo. Es decir, que a cada individuo le motiva algo distinto que a otro.

Además de los enfoques anteriormente vistos, existen tres tipos de motivación que toda persona debe reconocer.

De acuerdo a lo manifestado por Pérez (en Rodríguez, 2001):

Se distinguen tres clases de motivaciones, que se denominan motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. Esta distinción se apoya en la observación de que toda acción humana se realiza en un entorno – por ejemplo, la organización – y que genera consecuencias en tres dimensiones diferentes. (...) estas tres motivaciones, se encuentran en todas las personas, aunque en proporciones distintas, salvo excepciones. Sin embargo, cada una de ellas tiene distinta *calidad*. No es lo mismo ser movido a una acción por motivación extrínseca, intrínseca o trascendente. Cuando el sujeto se mueve por motivación extrínseca está, en cierto modo, dependiendo de la reacción del entorno, esto es, de lo que reciba a cambio; cuando se mueve por motivación intrínseca está respondiendo a su propia satisfacción personal, con independencia del entorno; cuando se mueve por motivación trascendente significa que se abre a las necesidades ajenas – con independencia de la reacción del entorno y de su propia satisfacción personal – lo cual implica una mayor libertad y una mayor calidad

motivacional. Esto significa que al evaluar la motivación de una persona una acción, hemos de considerar la “proporción” en que entra cada una de estas motivaciones. (pp. 21-22)

Mediante estas tres clases de motivación se determina que podemos encontrar motivos obtenidos desde el interior de cada persona, desde el entorno y a través de ambos.

Por otro lado, en su libro *100 errores en la Dirección de Empresas*, Acosta (2011), refiere que es necesario saber que uno de los principales errores que enfrenta una Dirección, es creer que la motivación se consigue con Dinero. Así:

Es seguro que todo el mundo necesita, desea, agradece el dinero. Lo discutible es que la aportación de ese recurso tan codiciado tenga correlación con la motivación cuando el rendimiento no sea verificable. Es decir, la persona está satisfecha con la subida, pero ¿esto le hace producir más, cuando esa producción no pueda contarse o medirse? (pp. 82-83)

Si bien es cierto el dinero puede significar un valor diferente para cada persona, pero no es suficiente para motivarlas, ya que hay colaboradores que ganan muy bien, pero que ya perdieron el gusto por sus labores y no se desempeñan con las mismas energías que cuando empezaron y aumentándoles el sueldo no se está dando solución al problema. Al contrario, muchas veces los trabajadores al ganar más dinero deciden quedarse laborando en la empresa pero solo es por hecho de ganar, mas no por un real

compromiso o entrega al trabajo, y no logra la satisfacción que sienten las personas cuando realizan una tarea con pasión y entrega.

Robbins (2004) define la motivación en el trabajo como:

Los procesos que dan cuenta de la intensidad y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta, nosotros restringiremos nuestra atención a las metas organizacionales, en razón de nuestro interés especial en el comportamiento laboral (p. 155).

En este caso, el autor pretende hacer una comparación entre la motivación en general y la motivación laboral. Para efectos de la investigación este tipo de motivación es importante, pues lo que se busca es encontrar una razón que empuje al sujeto a cumplir con entusiasmo sus tareas.

Asimismo, Baguer (2005) en su libro *Un Timón en la Tormenta*, señala que “la motivación es un asunto complejo y difícil. Lo que vale para una persona no vale lo mismo para otra, lo que ayer valía para una persona en concreto es posible que hoy ya no sirva” (p.84). Cada persona tiene una razón distinta por la que se esfuerza a diario, por lo que la motivación se debe ofrecer en torno a sus necesidades.

A cada persona lo motivan diferentes razones, como por ejemplo su desarrollo profesional, necesidades básicas, la responsabilidad de una familia o sencillamente las ganas de hacer las cosas bien, porque le gusta y ama su trabajo.

Además, Baguer ha determinado seis patrones de motivación, que reflejan el ambiente cultural en el que crecen, como por ejemplo: La motivación de logro o meta, que está orientada al cumplimiento de un objetivo concreto, la motivación por el poder, que consiste en tratar de influir en las personas para lograr los objetivos que persigue, mayormente visto en búsqueda del poder político; la motivación por proximidad y afinidad, la cual es aquella motivación que se da por trabajar con personas de cultura o ideas similares, la motivación por la calidad en el trabajo, que se da en aquellas personas que se motivan por realizar excelentemente su trabajo, la motivación por la innovación, es aquella que impulsa a la creatividad y la motivación por el dinero.

Mediante diversos estudios realizados se ha podido determinar que el dinero figura muy atrás en el orden de preferencias, respecto a lo que las personas buscan obtener de sus trabajos. Es por ello, que la idea errónea de motivar con dinero extra, bonos, incentivos o como se les llame, ha pasado a un segundo plano. A las personas les interesa más gozar de un buen ambiente laboral, en el que valoren su trabajo.

Según señala Maristany (2000):

Motivar no es pagar más ni dar más *status*. Los Apóstoles trabajaron duramente sin dinero ni *status*. Y, como ellos muchos otros. Como motivar es dar motivo,

la manera más concreta de buscar las bases de la motivación es buscar aquellas cuestiones por las cuales nos movilizamos los seres humanos. Los hombres no actuamos por cualquier causa, ni por cualquier razón. Ni siquiera nos ponemos en marcha todos por las mismas cosas en la misma proporción, sino que cada uno de nosotros tiene ciertos motores más exacerbados que otros. Incluso cada uno de nosotros tiene diferentes motivos en diferentes etapas de su vida. Por lo tanto, dar motivo para algo significa:

Tomar en cuenta cuáles son las causas generales por las que los seres humanos nos movilizamos.

Tomar en cuenta en qué proporción las personas a quienes nos referimos priorizan estas causas generales; cuáles pesan más para esas personas, en ese momento. (p.26).

El autor hace mención que la motivación es aquel motivo que nos moviliza a hacer algo, y que para cada persona y en distintas etapas la motivación es diferente. Por ello es importante identificar que motiva a los colaboradores a entregar su mayor esfuerzo al realizar sus tareas.

Para Chiavenato (2009):

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos,

la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano (p.236).

Desde este punto de vista, el autor refiere a la motivación como un proceso psicológico, por lo tanto, se da de diferente manera de acuerdo a la personalidad de cada persona.

Según Schunk (1997), “la motivación es el acto de propiciar y mantener una conducta orientada a las metas” (p. 344). De acuerdo con lo señalado por Schunk en su libro *Teorías del Aprendizaje* se puede decir que la motivación que se brinda a las personas es para estimular el cumplimiento de metas y objetivos.

Para Münch (2012):

En su acepción más sencilla, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Tradicionalmente se ha considerado que la función del gerente es motivar al personal para que éste sea más productivo. Sin embargo, un adecuado estilo de dirección promueve las condiciones necesarias para que el personal se automotive y se autocontrole. Precisamente, la distinción básica entre un líder y un gerente, consiste en que al líder la gente lo sigue porque inspira un sentimiento de confianza y compromiso, mientras que el gerente tiene que “empujar” o “motivar” al personal para que trabaje. La cualidad esencial del líder es que establece las condiciones para que la gente se automotive, a diferencia del ejecutivo convencional, quien intenta constantemente motivar a

sus colaboradores. La motivación es el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia la consecución de los objetivos mediante la satisfacción de sus expectativas y necesidades (p.83).

Desde el punto de vista de Munch, la motivación no sólo se da mediante estímulos exteriores, es decir de parte de sus jefes o del entorno, sino también se puede hacer desde uno mismo, hablando sobre la importancia de la automotivación.

Según lo señalado por Abanto (1990):

La Motivación y el Asesoramiento son dos de los mejores métodos con que cuenta el supervisor para elevar la productividad del empleado y los niveles de desempeño. (...) La motivación requiere de la consideración de cada estado del Yo, con el fin de estimular a un trabajador para que alcance las metas de su departamento (p. 189).

Según el autor existe una relación muy estrecha entre la motivación y la productividad, ya que un colaborador motivado incrementará automáticamente su nivel de productividad y las organizaciones se verán beneficiadas con los resultados que éste obtenga. Además, el colaborador se auto motivará al sentirse más productivo.

De acuerdo a lo señalado por Reeve (1994):

Una teoría de la motivación resulta útil en la medida que permite explicar qué es lo que le da energía y dirección a la conducta. (...) los estudiosos de la motivación investigan cómo se energiza la conducta y cómo ésta se dirige hacia ciertos fines. Por lo tanto, el estudio de la motivación es una búsqueda de la “condiciones antecedentes” al comportamiento energizado y dirigido. Cada vez que proponemos una condición antecedente para explicar un comportamiento energizado y dirigido saltamos al ruedo de la motivación (p.2).

En su libro *Motivación y emoción*, Reeve define a la motivación como todo acto previo que estimula enérgicamente al individuo en su comportamiento.

Según lo expresado en su libro *Dirección Estratégica*, Jhonson, Scholes y Whittington (2006), señalan que, “el tipo de líderes y de estilo de liderazgo influye fuertemente sobre la motivación personal. Es importante la credibilidad de los líderes, que se puede lograr de distintas maneras” (p.410). Es necesaria la acción de un buen líder para mantener motivado a todo su equipo, el cual debe tener ciertas características como es lograr la credibilidad de la gente, pues si el personal no cree o no confía en él, sus intentos por motivar serán en vano.

Se debe tener en cuenta que el líder es quien va a dirigir a un grupo de personas y por lo tanto debe ser alguien muy preparado para asumir tan grande responsabilidad, ya que la ineficiencia de este puede causar cambios graves en los equipos.

Para Robbins y Coulter (2005):

La motivación es resultado de la interacción entre una persona y una situación. (...) Motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, nos referimos a los objetivos organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo. Esta definición muestra tres elementos clave: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades (p. 392).

Como se aprecia, el autor, respalda una vez más que el esfuerzo o empeño está relacionado directamente con la motivación, pues si un sujeto está motivado ejercerá sus mayores esfuerzos para lograr sus metas y más. Además, esta motivación se debe orientar al cumplimiento de los objetivos organizacionales y para eso es necesario que estén involucrados y comprometidos con estos objetivos, pues si no sabemos qué es lo que queremos lograr y adónde nos dirigimos, es en vano cualquier esfuerzo.

Para Chiavenato (2002):

La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Las personas difieren en cuanto a su impulso básico de motivación, y el mismo individuo puede tener diferentes niveles de motivación que varían

con el tiempo, es decir, puede estar muy motivado y menos en otra ocasión. De aquí se concluye que el nivel de motivación varía entre las personas y en una misma personas. Además de las diferencias individuales, existen variaciones en el individuo que dependen del momento y de la situación. (p.596).

Siendo cada individuo único y diferente, éste tendrá diferentes estímulos que los demás. Asimismo, el autor menciona que la motivación se relaciona con tres aspectos:

Dirección del comportamiento (objetivo)

Fuerza e intensidad del comportamiento (esfuerzo)

Duración y persistencia del comportamiento (necesidad)

Para el desarrollo de la presente investigación, se tomarán los tres elementos fundamentales de la motivación, que según Chiavenato son: El esfuerzo, los objetivos organizacionales y las necesidades individuales, los cuales se definen a continuación:

El esfuerzo

Es el primer elemento de la motivación, conocido como la fuerza interior que emerge de sí, para realizar una determinada actividad, con la finalidad de cumplir una meta u objetivo.

Para Baguer (2005), el esfuerzo o expectativa de éxito en el trabajo, “es la probabilidad estimada de que el esfuerzo realizado alcance el éxito en el trabajo” (p.94).

El esfuerzo es la fuerza o empeño con la que los colaboradores desarrollan cada una de sus actividades con el fin de alcanzar los objetivos de la institución.

Rodríguez (2001), añade que:

La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores adicionales: las habilidades del sujeto en sentido amplio (sus conocimientos y capacidades) y su percepción del puesto (¿Qué se espera de él?). Si el sujeto carece de las habilidades requeridas o tiene una idea equivocada de las obligaciones del puesto, difícilmente alcanzará el rendimiento esperado (p.29).

Si bien es cierto el esfuerzo es pieza clave, sólo no es suficiente. También se debe conocer y tener las capacidades necesarias para alcanzar la meta.

Según Cecchini, Méndez y Contreras (2005):

Consecuentemente se puede hablar de tres componentes motivacionales, dirección, intensidad y persistencia. La dirección se refiere a aquellas posibles metas que una persona elige perseguir (...), la intensidad alude a la cantidad de esfuerzo que un individuo emplea para lograr establecer esas metas (...) y la persistencia supone el tiempo que un individuo persevera hasta conseguir las metas y puede entenderse como un aspecto más de la intensidad a lo largo del tiempo (p. 100).

Entonces se puede decir que mediante la dirección, intensidad y persistencia, el individuo logra esforzarse al máximo para conseguir los resultados esperados.

Además, Robbins y Coulter (2005) señalan que:

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad o impulso. Una persona motivada se esfuerza mucho. Pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzo conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto debemos considerar la calidad del esfuerzo, así como la intensidad. El esfuerzo que se dirige hacia *los objetivos organizacionales* y es congruente con esto es la clase de esfuerzo que debemos buscar (p.392).

De acuerdo a lo mencionado con los dos autores anteriores el esfuerzo está relacionado a la intensidad con el que el colaborador desarrolle sus labores, pero orientado al cumplimiento de objetivos, es decir, no se trata solo de poner tu mayor esfuerzo para realizar algo, sino saber qué es lo que quieres lograr al entregar todo tu esfuerzo. Para ello es necesario involucrarse con los objetivos organizacionales.

Los objetivos organizacionales

Según Marr y García (1997):

Un objetivo es operativo si se configura su contenido, el grado de realización del mismo y su dimensión temporal, de la forma más concreta posible para que

pueda ser aplicado en la realidad practica y que, al propio tiempo, se pueda medir el grado de realización del mismo. Así, para un encargado de taller, el objetivo “eficiencia económica” no es traducible en su actuación práctica. Tiene que hacerse operativo, por ejemplo, en forma de prescripción a través del indicador de productividad: “piezas fabricadas/horas de trabajo” (p. 36)

Según el autor, se deben definir claramente los objetivos, con la finalidad de que para todos sean comprensibles, por lo que se sugiere que sean medibles, para controlar que se va por el camino correcto hasta la consecución.

Los objetivos no solo deben ser medibles, sino también alcanzables y realistas. Es decir, que se indique aquello que se desea lograr dando un tiempo oportuno para su cumplimiento, además que estos objetivos no deben ser exorbitantes, sino más bien alentadores.

Además, para Koontz y Weihrich (2004):

Los objetivos de la organización son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos. Esos aspectos son: utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, etcétera. Son los objetivos que desea lograr con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico (p. 14).

Para el autor, los objetivos organizacionales están relacionados con todo aquello que la empresa desea alcanzar (misión y visión), ya sea un mayor margen de ventas, incrementar la rentabilidad, etcétera.

Por otro lado, Cuevas (2010):

Los objetivos constituyen el conjunto de actividades internas de la organización para alcanzar sus fines. Estos objetivos se convierten así en fines menores que se deben lograr para alcanzar el fin máximo. Los objetivos constituyen los resultados concretos que deben ser obtenidos (eficacia) por cada uno de los elementos de la organización, los cuales deben hacerlo con economía de recursos (eficiencia). (párr. 1).

Los objetivos organizacionales son los resultados obtenidos de la integración de la eficacia y eficiencia en el trabajo. Es decir, alcanzando la efectividad en el cumplimiento de sus pequeñas metas hasta obtener el resultado esperado.

De acuerdo a lo manifestado por Pérez (en Mejías y Osorio, 2009):

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. (p. 24)

A medida que los objetivos se van cumpliendo, se generan nuevos objetivos como la sostenibilidad, los gerentes no deben descuidar los objetivos que ya fueron alcanzados, sino preocuparse por mantenerse o superar sus propios objetivos.

Para Schiffman y Kanuk (2005):

Todo comportamiento está orientado hacia el logro de una meta u objetivo. Las metas son los resultados que se esperan obtener con un comportamiento motivado. La forma o las direcciones que toma el comportamiento – la meta elegida – es resultado de procesos de pensamiento (cognición) y del aprendizaje previo (p. 115).

Según los autores, los objetivos organizacionales son los resultados esperados por la empresa, los cuales pueden ser representados en indicadores, tales como: cifras, fechas, etcétera. Y para el logro de estos objetivos se requiere del esfuerzo de los colaboradores en la medida exacta, mientras mayor sea el objetivo se necesitará un mayor empeño, pues las necesidades de cada individuo son diferentes.

Las necesidades individuales.

Según López (2001):

La necesidad es una condición en que se percibe una carencia de algo, un estado fisiológico o psicológico que es común a todos los seres humanos. (...) un deseo

es la forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad., de acuerdo a las características personales del individuo, los factores culturales, sociales y ambientales, y los estímulos de la mercadotecnia (p. 15).

Si bien es cierto las necesidades individuales de cada persona son diferentes, estas se pueden agrupar por ciertas características que los identifican.

Para Schiffman y Kanuk (2005):

La motivación es la fuerza interior de los individuos que los impulsa a la acción. Esa fuerza impulsora se genera gracias a un estado incómodo de tensión que existe como resultado de una necesidad insatisfecha. Todos los individuos tienen necesidades, anhelos y deseos. El impulso subconsciente del individuo que busca reducir la tensión ocasionada por dicha necesidad se traduce en un comportamiento que, según las predicciones del propio individuo, le ayudará a satisfacer la necesidad en cuestión y, de esa manera, traerá consigo un estado anterior más cómodo.(p. 115)

De acuerdo al párrafo anterior, los autores señalan que todos los individuos tienen necesidades y deseos, los cuales consciente o inconscientemente buscarán conseguir y es esta necesidad la que impulsa y motiva al individuo a ir en busca de los objetivos.

Según Crespo, López, Peña, y Carreño, (2003):

Las necesidades del individuo constituyen un factor de una gran relevancia en la toma de decisiones. Todo individuo tiene una serie de necesidades jerarquizadas e ilimitadas, de tal forma que la satisfacción de dichas necesidades motivará su actuación. Es importante la consideración de las necesidades pues éstas pueden hacer que el individuo vulnere su sistema de valores en determinadas situaciones límite (la enfermedad de un familiar y la necesidad de dinero para su tratamiento puede hacer que el individuo adopte las decisiones que más le favorezcan en este aspecto, aun cuando vayan en contra de sus principios) (p. 254).

Son las necesidades de cada individuo lo que lo impulsará a moverse en busca de los objetivos, es decir si se busca estimular a un equipo para el logro de un objetivo, el líder de éste a su vez debe conocer las necesidades de cada integrante a fin de motivarlo desde ese punto.

Según Baltra (1973):

La necesidad es el deseo de disponer de un medio idóneo para prevenir o eliminar sensaciones penosas o para provocar, conservar o acrecentar sensaciones agradables. Es aquello que le hace falta al individuo para complementar aquello que lo hace feliz. Las necesidades no se crean, las necesidades están ahí, solo se descubren. (p. 31)

El cumplimiento de las necesidades es todo aquello que hace sentir feliz al colaborador, y como es de saber no a todos les hace feliz lo mismo. Es por eso, que mediante la presente investigación se busca satisfacer individualmente las necesidades de los colaboradores, dejando que sean ellos los que elijan la recompensa a su esfuerzo.

Para Vega (1972):

La necesidad puede ser un deseo, como querer un automóvil existiendo otros medios de movilización, pero puede ser también un imperativo, como los requerimientos de medios adecuados para satisfacer un “estado de necesidad” provocado por falta de alimentos o por ausencia de medicamentos para la salud. De los puntos de vista señalados, resulta que la necesidad tiene un carácter subjetivo cuando depende solo del deseo de un bien para lograr una sensación agradable o eliminar una desagradable (p. 26).

Si bien es cierto, la necesidad se define como la carencia de algo, ésta puede estar relacionada al deseo de obtener algo que realmente no necesitas.

Conceptos de Eficiencia

Según Chiavenato (2004), “la eficiencia es la correcta utilización de los recursos disponibles” (p.52). Es el buen uso de los recursos brindados para el desempeño de las funciones encomendadas, que cada trabajador debe utilizar de manera apropiada.

La eficiencia está relacionada con el ahorro de los recursos de la empresa, mejorando nuestra labor, es decir brindando mejores resultados a la organización, reduciendo costos, incrementando ingresos, mejorando la productividad, etcétera.

Refiere Lozada (1999), que:

Eficiencia es una medida que se obtiene de la relación entre los recursos aplicados a una actividad y los resultados obtenidos. Así pues, una gestión más eficiente resultará de incrementar los resultados empleando los mismos recursos, de disminuir los recursos para obtener los mismos resultados o de ambas a la vez (p. 39).

Asimismo, Koontz y Weihrich (2004), señalan que: “la eficiencia es el logro de las metas haciendo uso de la menor cantidad de recursos” (p.14). De igual manera que el autor precedente, se define a la eficiencia como la reducción de recursos relacionándolos con el cumplimiento de las metas de la empresa.

Además, Oliveira (2002) considera que, “la eficiencia se trata de operar de modo que los recursos sean utilizados de la forma más adecuada” (p.20). De esta manera Oliveira no habla claramente de una reducción de uso de los recursos, sino más bien del uso adecuado, es decir hacer las cosas correctamente y evitar errores.

Por lo anterior, se puede señalar a la eficiencia como la optimización del uso de los recursos brindados, para el logro de los objetivos trazados en una organización. Es el logro de los objetivos al menor coste para la empresa.

Asimismo, la eficiencia se relaciona directamente con los términos de eficacia y efectividad. Sobre esto Medianero (2004), señala que:

La eficacia no implica ni presupone necesariamente eficiencia. Incluso estos conceptos pueden tener comportamientos divergentes bajo una situación concreta. Un gerente, por ejemplo, puede ser eficaz si alcanza las metas de ventas fijadas en el plan de la empresa. Pero puede ser, al mismo tiempo, ineficiente (por tanto, mostrar baja productividad). Pues, para lograr dichas metas. (...) la eficacia es la correcta manera de abordar la relación institución – entorno: señalar objetivos que respondan a las exigencias y posibilidades reales, objetivas y prácticas. La eficiencia es la correcta manera de abordar la relación objetivos – recursos: optimizar la aplicación de los recursos disponibles, de modo que se obtenga el máximo producto (o resultado) con el mínimo esfuerzo o costo posible. La esencia de la gerencia es, sin embargo, la efectividad. Ésta es un producto de la eficacia y la eficiencia, y se describe como la satisfacción de las necesidades reales de la empresa o institución mediante el uso óptimo de sus recursos (pp. 34-35).

Según Robbins y Decenzo (2002):

Eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y los productos. Por ejemplo, si obtenemos más producto de determinante insumo, habremos mejorado la eficiencia. De igual manera, aumentaremos ésta si obtenemos el mismo producto, pero con menos recursos. Puesto que los gerentes manejan insumos en forma de recursos escasos (dinero, personas y equipo), les interesa emplearlos con eficiencia. Así pues, la administración busca reducir al mínimo los costos de los recursos (p. 5).

La eficiencia es la realización de las tareas de una manera correcta, además con el uso adecuado de los recursos, para que de esta manera aporte a los ingresos de la organización. Por ejemplo si se reduce el tiempo empleado en algún proceso, este puede ser utilizado para la realización de otro.

Asimismo, Tamames 1989 (en Fernández y Sánchez, 1997, p.63):

La eficiencia es “la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos...es la actuación económica en sentido estricto (y) significa hacer bien las cosas”.

No es solo hacer las cosas bien, pues se estaría confundiendo con el término eficacia, sino es hacer las cosas bien haciendo uso de los recursos de la manera mas adecuada.

Además, añade Fleitman (2007):

La eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

Los resultados más eficientes son alcanzados cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. (p. 98)

Al generarse un menor costo, se está logrando un mayor ingreso para la organización, que finalmente estaría cumpliendo su objetivo principal que es ganar.

Para Robbins y Coulter (2005):

La eficiencia es “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar los recursos. Pero no basta ser eficiente. La administración también se interesa en ser eficaz, en completar las actividades para conseguir las metas de la organización. (...)

La administración, pues, se ocupa no sólo de terminar las actividades y cumplir con las metas de la organización (eficacia), sino también de hacerlo de la manera más eficiente. En las organizaciones exitosas, la eficiencia y la eficacia van aparejadas (p. 8).

Finalmente, Spencer (1993) señala que:

La eficiencia es la capacidad de hacer el mejor uso posible de los medios disponibles para lograr un resultado deseado. Pero hay que distinguir entre dos tipos de eficiencia – técnica y económica. (...) Como la eficiencia técnica y económica son conceptos importantes nos será útil ver la relación entre ellos:

Una sociedad que ha alcanzado la eficiencia técnica está empleando totalmente sus recursos. Pero esta sociedad no es económicamente eficiente a menos que esté produciendo los bienes que la gente prefiera comprar con sus ingresos existentes.

Una sociedad que ha alcanzado la eficiencia económica, ha alcanzado también la eficiencia técnica. Es decir, la sociedad no está sólo produciendo la mayor cantidad posible de productos sino también los que de hecho necesitan los consumidores. Por tanto, vemos que la eficiencia económica es un concepto general que incluye la eficiencia técnica. (pp. 15-16).

Al haber reconocido las definiciones de la eficiencia, a continuación se conceptualizan sus dimensiones como son la eficiencia técnica y económica.

Eficiencia Técnica

Para Pinto y Cuadras (1992):

El primer requisito de la eficiencia es que se produzca el máximo posible con una cantidad determinada de recursos; dicho de otra manera, debe ser imposible

reducir el volumen de un input cualquiera sin reducir el volumen de output; a esto le llamamos eficiencia técnica. El segundo requisito es que el coste de cualquier nivel dado de output sea mínimo mediante la combinación de los inputs de tal manera que no pueda ser sustituido un input por otro sin que aumente el coste. Esta eficiencia se denomina *eficiencia en la asignación*. El tercer requisito es que la mezcla de outputs de diferentes bienes y servicios producida con unos recursos dados maximice el beneficio de los consumidores, a esto le llamamos eficacia. Esto significa que es imposible producir más de un bien a costa de otro sin reducir el valor del output para los consumidores (p.80).

La eficiencia técnica se basa principalmente en la máxima producción, con la menor cantidad de recursos utilizados, pero esto sin afectar ciertas características como la calidad, entre otras.

A eso añade Spencer (1993) que:

Los ingenieros miden la eficiencia técnica por la relación entre la producción física y el consumo físico. Cuanto mayor sea esta relación mayor será la eficiencia física (...). Se dice que una empresa, un sector industrial o una economía es técnicamente eficiente cuando logra una producción máxima utilizando plenamente las inversiones o entradas disponibles. Queda claro que los recursos deben ser totalmente empleados y de la forma más efectiva. Sin embargo, no puede hacerse ningún cambio en la combinación de ellos para incrementar la producción de un bien sin que disminuya la de otro (p.15).

Por otro lado, Cachanosky (2012) menciona que: “La eficiencia técnica refleja si los recursos son explotados al máximo de su capacidad productiva o no. Es decir, si hay capacidad ociosa de los factores productivos o si están siendo usados al cien por ciento” (p. 53). Para el presente estudio, es fundamental conocer aquellos puntos débiles en los que los colaboradores estén fallando más, puesto que lo que se busca es eliminar esa capacidad ociosa existente.

Sin embargo, señala Planella, I. (1983):

La eficiencia técnica, se refiere a las relaciones insumo-producto envueltas en la tarea de producir utilidad a través del sistema de mercadeo. (...) Una perspectiva de eficiencia técnica que posee más énfasis en el sistema total es necesaria. La combinación de actividades económicas que están siendo eficientemente ejecutadas cuando se ven independientemente, no garantizan un sistema total eficiente (p. 8).

De acuerdo al párrafo anterior, el autor enfoca la eficiencia más a un producto en sí, que trata de calzar exactamente con su mercado, es decir que no quede ni un solo producto sin ser vendido, pues esto traería una pérdida, y ya no sería eficiente.

A ello, añade Cansino (2001) que:

La eficiencia técnica se logra si se alcanza el coste mínimo de obtener un nivel dado de producción o servicio con una combinación concreta de factores de

producción. Existe ineficiencia técnica si se puede reducir al menos el consumo de un factor sin que se incremente el uso de otros factores (que se combinan en una proporción dada) y sin que varíen las cantidades producidas.

Una definición alternativa de eficiencia técnica sería el logro del máximo de productos o servicios con un costo dado originado por una combinación específica de factores. La ineficiencia técnica existe si se puede aumentar al menos una producción sin que se disminuyan otras producciones y sin que se aumente el consumo de los factores que se usan en una proporción dada (p. 46).

Eficiencia Económica

La eficiencia económica hace referencia al uso de los recursos a fin de maximizar la producción de bienes y servicios. Se dice que un sistema económico es más eficiente si provee más bienes y servicios para la sociedad utilizando los mismos recursos económicos.

Para Spencer (1993):

Lo que determina el éxito de una economía es la eficiencia económica o asignativa. En economía se dice que se ha alcanzado la eficiencia económica cuando el sistema produce la combinación de bienes que el público prefiere, dados sus ingresos, esto significa que no puede hacerse cambio alguno en la combinación de recursos o de la producción que mejore la situación de alguien sin empeorar la de otro, según la apreciación de cada uno de ellos (p.15).

Si se trata de eficiencia económica, se habla directamente de producir mayor cantidad a un menor coste.

Según Marr y García (1997):

La eficiencia económica significa, desde la perspectiva de los recursos humanos, la realización de los objetivos de la organización, a través de las políticas de personal desarrolladas según el principio de la utilización más eficiente de recursos escasos. Este principio se lleve a efecto eligiendo la alternativa más favorable posible entre el consumo de recursos y los recursos y los resultados obtenidos a partir de éste (productividad del trabajo), o bien las prestaciones del personal con respecto a los costes de personal (economicidad del trabajo). (...)

La eficiencia económica se determina a partir de la relación entre el producto o resultado y los costes que se han producido para la realización del proceso productivo (por ejemplo los costes de retribución, o los costes para crear una configuración atractiva y motivadora). Desde la perspectiva económica no se debieran crear condiciones para el fomento de la producción o se concedan atractivos cuyos costes sean superiores a los incrementos de producción que generan (P.36).

La eficiencia desde el punto de vista económico, está relacionada a lograr mayores ingresos para la organización con la misma cantidad de recursos, no solo usando los recursos racionalmente, sino sacando un mayor provecho.

Además, el Instituto Colombiano Agropecuario (1973) señala que:

El termino eficiencia económica se refiere a la utilización de recursos en tal forma que el producto obtenga las máximas ganancias. Para esto no basta solamente conocer las relaciones físicas insumo-producto, sino que es necesario conocer el precio de los factores variables y del producto (p. 169).

Tal como se menciona, la eficiencia económica se logra obteniendo mayores ganancias de un mismo producto. Por ejemplo: cuando se sobrepasa las metas personales, este valor agregado que genera un mayor ingreso para la organización es la eficiencia económica.

Asimismo, Albi, Gonzales y Zubiri (2009):

La noción de eficiencia económica se refiere al mejor uso posible de los recursos limitados de los agentes económicos. Un sistema económico es eficiente si no desperdicia recursos, haciendo máximo bienestar de los individuos. Esto es llamamos eficiente a un sistema económico en el que no es posible reasignar los recursos existentes de tal forma que algún (o algunos) individuo(s) mejore(n) sin que otro (u otros) empeore(n) a una asignación eficiente se la denomina también Pareto eficiente o Pareto óptima (p. 52).

En este punto coinciden los autores, al indicar que la eficiencia económica es un mayor ingreso para la empresa con un menor uso de recursos.

Para Parkin (2006):

La eficiencia económica depende de los costos relativos de los recursos. El método económicamente eficiente es aquel que utiliza la menor cantidad de un recurso caro y una mayor cantidad de un recurso menos caro.

Las empresas que no son económicamente eficientes no maximizan sus beneficios. La selección natural favorece a las empresas eficientes y se opone a las ineficientes. Las empresas ineficientes tienen que dejar de operar o son compradas por empresas con menores costos (p. 208).

2.2 Metodología

2.2.1 Sintagma

El sintagma desarrollado en el presente trabajo de investigación es el holístico, el cual está basado en la comprensión del investigador con su realidad y de esta manera facilitar la creación de propuestas teóricas, herramientas, ideas e identificación de oportunidades que permitan el desarrollo de soluciones desde el punto de vista global.

Hurtado (2000), define la holística como “Un fenómeno psicológico y social enraizado en las distintas disciplinas humanas y orientado hacia la búsqueda de una cosmovisión basada en preceptos comunes al género humano”. (p.11).

Mediante la holística, el presente estudio, reflejará una globalidad de principios paradigmáticos que serán valorados y utilizados según el desarrollo y propósito secuencial de la investigación, recurriendo de los tipos más sencillos hasta los niveles más profundos y complejos de obtención del conocimiento.

Además, Hurtado (2000), indica que:

La investigación holística proporciona diversas ventajas, tanto desde el punto de vista metodológico como pedagógico, social y humano. En primer lugar, constituye un modelo que permite organizar y sistematizar la información y el conocimiento relacionado con la metodología de investigación. Aquí, cada enfoque, cada diseño, cada tipo de investigación, encuentra su lugar en un sistema coherente y armónico. (p. 29).

Esto llevará a desarrollar una investigación que permita abarcar diversos puntos de análisis y creación de ideas, utilizando las diversas herramientas de los distintos sintagmas, a fin de lograr una propuesta en beneficio de las empresas y su productividad.

2.2.2 Enfoque

El enfoque utilizado en el presente trabajo de investigación es el enfoque mixto, porque implica la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, el cual permitirá lograr intersectar la metodología, secuencias lógicas e intuitivas, herramientas y procedimientos establecidos de dos campos de alto índice de estudio en el campo científico, donde se podrá analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio que otorgará de un conocimiento fortalecido para responder al planteamiento del problema.

Hernández, Fernández, y Baptista (2014), refieren que:

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolos y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.21)

A través de este enfoque se integran las mejores cualidades y características de los dos tipos de investigación existentes, como son la cualitativa y cuantitativa, lo que nos permitirá tener una visión globalizada de la problemática y de esta manera brindar una solución certera.

2.2.3 Tipo

El tipo de investigación utilizado en el presente trabajo científico es proyectivo, debido a que se presenta una propuesta que será aplicada en un futuro. Con respecto al tipo proyectivo, Hurtado (2000), nos menciona que:

La investigación proyectiva tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones. Los proyectos de arquitectura e ingeniería, el diseño de maquinarias, la creación de programas de intervención social, el diseño de programas de estudio, los inventos, la elaboración de programas informáticos, etcétera., son ejemplos de investigación proyectiva. Este tipo de investigación potencia el desarrollo tecnológico. (p. 49).

En la etapa proyectiva el investigador estudia, diseña y prepara las estrategias y procedimientos específicos para la creación de la propuesta de acuerdo al tema de investigación.

Por lo tanto, la tipología proyectiva permitirá que en un futuro determinado se ejecute la propuesta producto de la investigación.

2.2.4 Diseño

El diseño utilizado en la presente investigación es no experimental. El diseño de investigación establece una estructura, lo cual quiere decir que es una estrategia para la

obtención de la información requerida, lo cual es imprescindible para el desarrollo de la investigación.

Para Hernández, Fernández y Baptista (1998) “El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular.” (p. 106). Es por eso que es importante que el investigador defina el diseño que ha elegido para su tipo de investigación, ya que una mala elección del diseño podría no estar acorde con el objetivo de la investigación.

Los estudios transversales son diseños observacionales de base individual que suelen tener un doble componente descriptivo y analítico. Además, el estudio se considera de diseño transversal, debido a que llevará a cabo un estudio puntual a través de la muestra en un periodo y tiempo determinado (fecha de aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), el diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que “no se manipulan ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es decir, se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente la variable dependiente” (p. 84). Mediante el cual el investigador cumplió con realizar un estudio descriptivo de la problemática presentada.

2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

Categorías Apriorísticas	
Categoría I	Categoría II
Sistema Integrado de Reconocimientos (Motivación)	Eficiencia
Subcategorías apriorísticas	
Esfuerzo Objetivos organizacionales Necesidades individuales	Eficiencia Técnica Eficiencia Económica
Categorías Emergentes	
Reconocimientos Capacitaciones Promoción	

Cuadro 2. Categorías apriorísticas y emergentes Fuente: elaboración propia

2.2.6 Unidad de análisis

Población

Para Hurtado (2000), se conoce por población “al conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión” (p. 152). Entonces, la población elegida deben ser individuos que

compartan ciertas características, lo cual no quiere decir que sea por conveniencia, solo que el grupo elegido deben tener características similares.

Para el presente estudio de investigación, hasta el año 2013 la empresa contaba con 4828 trabajadores entre hombres y mujeres. Actualmente Scotiabank Perú, cuenta más de 5500 trabajadores en todas sus sedes del Perú.

Muestra

De acuerdo a lo señalado por Landeau (2007) la muestra es: “Una parte (sub-conjunto) de la población obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la población” (p.16). Para la presente investigación se tiene por muestra a 30 trabajadores de la empresa Scotiabank - Sede Camaná de Lima Metropolitana. A los cuales se le realizó una encuesta de 23 preguntas.

Por lo tanto, se puede decir que para esta investigación se tomó como muestra:

Cualitativa: 03 Personas expertas o relacionadas en la Gestión del Talento Humano de la entidad financiera Scotiabank Peru, tales como: El Gerente de Agencia, quien es la máxima autoridad en la Agencia Camaná, al Jefe de Banca y Negocios PYME, y al Jefe de Servicios, quien cumple el cargo de desarrollador del Talento Humano en la sede de la institución.

Cuantitativa: 30 colaboradores de la entidad financiera Scotiabank, de las diversas áreas existentes, a quienes se les realizó la encuesta.

Tabla 1.

Muestra holística para la investigación

Muestra cualitativa	f	%	Muestra Cuantitativa	f	%
Gerente de Agencia	1	33.3	Colaboradores	30	100
Jefe de Banca y Negocios	1	33.3			
PYME					
Jefe de Servicios	1	33.3			
Total	3	100	Total	30	100

2.2.7 Instrumentos y técnicas

Para Hernández, Fernández y Baptista (1998):

Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados (...). La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (pp.235-236)

Asimismo, se puede decir que el instrumento de medición, es aquella herramienta que usa el investigador para la obtención de la información requerida y de esta manera lograr alcanzar los objetivos de la investigación (Hurtado, 2000).

Las técnicas usadas para la presente investigación son: la entrevista personal (cualitativa) a los gerentes y la encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa

Para Hurtado (2000):

Las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación. Se pueden mencionar como técnicas de recolección de información la observación (ver o experimentar), la encuesta (preguntar), la entrevista (dialogar), la revisión documental (leer), las sesiones en profundidad (hacer o participar).

La entrevista y la encuesta son técnicas basadas en la interacción personal, y se utilizan cuando la información requerida por el investigador es conocida por otras personas o cuando lo que se investiga forma parte de la experiencia de esas personas (p.427).

Instrumento cuantitativo: Encuesta

Para Hurtado (2000):

Un cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. La diferencia entre el cuestionario y la entrevista es que en la entrevista las preguntas se formulan verbalmente, mientras que en el caso del

cuestionario las preguntas se hacen por escrito y su aplicación no requiere necesariamente la presencia del investigador.

El diseño del cuestionario comprende la selección de temas o áreas por cubrir y el modo de presentarlos a las personas escogidas para responderlo, en cuanto a orden de los temas, formato, formulación de las preguntas, etcétera. La selección de los temas depende de los objetivos que el investigador se haya planteado al inicio de la investigación, de los eventos de estudio y de las sinergias e indicios identificados en el proceso de operacionalización (p. 469)

Instrumento cualitativo: Entrevista

Según Hurtado (2000):

La entrevista constituye una actividad mediante la cual dos personas (a veces pueden ser más), se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra, responder (proveer información). (...) La entrevista puede ser utilizada en los siguientes casos: para explorar una problemática poco conocida por el investigador, a fin de detectar aspectos relevantes a ser estudiados con mayor profundidad en investigaciones posteriores. Para obtener datos que ayuden a describir un evento con mayor precisión. Se utiliza en cualquier tipo de investigación, cuando la información que requiere el investigador es conocida por ciertas personas, pero su amplitud y variedad impide la aplicación de instrumentos más estructurados. Cuando el número de personas que posee la información es pequeño y el investigador

dispone de tiempo suficiente para destinar una sesión a cada una de ellas.

Cuando se requiere profundizar en la temática (pp. 461-463).

Ficha técnica del instrumento

Nombre: Eficiencia, Motivación y Compromiso

Autor: Magaly Payahuanca Gómez

Año: 2016

Objetivo: El presente cuestionario tiene como propósito analizar los niveles de eficiencia en el trabajo de los colaboradores del Banco Scotiabank, Sede Camaná, así como los factores que motivarían la mejora.

Lugar de aplicación: Instalaciones de la Agencia de Camaná del Banco Scotiabank, ubicado en Jr. Camaná N° 623 – 627 en el Cercado de Lima.

Forma de aplicación: Individual

Duración de la Aplicación: 3 a 5 minutos

Descripción del instrumento: El cuestionario cuenta con 23 preguntas dirigida a los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa. Las primeras 15 preguntas relacionadas a la categoría motivación y las 08 restantes a la categoría eficiencia.

Esfuerzo:	5 Ítems
Objetivos organizacionales:	5 Ítems
Necesidades individuales:	5 Ítems
Eficiencia Técnica:	4 Ítems
Eficiencia Económica:	4 Ítems

Procedimientos de puntuación: Preguntas de selección a escala de Likert

Los índices y valores son:

1	2	3	4	5
Nunca	Muy pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre

Validez :

La validación se realizará a través de juicio de expertos, resultados consolidados en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Validez de expertos

Nro.	Expertos	Criterio
1	Lic. Manuel Mendives Laura	Aplicable
2	Lic. José Picoaga Linares	Aplicable
3	Mg. José Abel De la Torre Tejada	Aplicable

Nota: Ver las fichas de validez del instrumento (ver anexos)

Confiabilidad

El instrumento cuantitativo utilizado en la presente investigación cuenta con ítems, con preguntas de selección en escala de Likert. Es por ello que se ha utilizado el alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna entre los ítems, es decir la confiabilidad de dicho instrumento.

Asimismo, se ha realizado una prueba piloto en la entidad financiera Banco Financiero del Perú, tomando como muestra a 20 de sus colaboradores, dando como resultado que para la dimensión eficiencia, el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.650.

Por lo que, se concluye que el instrumento cuenta con un buen índice de confiabilidad para realizar la investigación.

Tabla 3.

Confiabilidad del instrumento.

Alfa de Cronbach	Nro. de ítems
0.650	23

Piloto = 20 colaboradores

2.2.8 Procedimientos y método de análisis

Reducción de datos

Recojo de información bibliográfica y de distintas experiencias que son exitosas.

Elaboración de los instrumentos de recolección de datos, tales como: cuestionarios, guía de entrevista para obtener datos del objeto de investigación. De otro modo buscar instrumentos estandarizados.

Solicitar a mínimo tres expertos la validación del instrumento en caso sea creado por el investigador.

Ejecución de campo; para ello se solicitará la aprobación del mismo y su debida autorización a las autoridades pertinentes.

Análisis de datos

En esta fase, se utilizará para el tratamiento de la información el programa estadístico de análisis cuantitativos el SPSS 22 y se obtendrán medidas de frecuencia.

Para la aplicación de juicios de expertos de la investigación, se lleva a cabo el panel de expertos.

Análisis descriptivo

Revisión crítica de los datos obtenidos, clasificándola de acuerdo a las categorías y subcategorías.

Análisis y sistematización descriptiva, de las conclusiones aproximativas e acuerdo a la organización de las categorías y subcategorías.

Procedimiento para recopilar datos cuantitativos

Recolección de Datos

Ejecución de campo; para ello se solicitará la aprobación del instrumento de medición y su debida autorización a las autoridades pertinentes.

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo en las instalaciones del Banco Scotiabank, a 30 trabajadores, entre administrativos, jefes, y fuerza de ventas. La duración aproximada de la encuesta tomó menos de 5 minutos.

Los datos obtenidos, fueron insertados en una base de datos de Excel, la cual permitió ordenar y establecer los promedios por escala.

Posterior a ello, se utilizó para el tratamiento de la información el programa estadístico de análisis cuantitativos el SPSS 22 y se obtuvieron medidas de frecuencia.

Procedimiento para recopilar datos cualitativos

Realización de la entrevista personal a tres expertos, Gerentes de diferentes entidades financieras. La cual tuvo una duración aproximada de 10 minutos, se contó con 6 preguntas.

Las respuestas fueron vertidas a un libro de Excel para la revisión crítica de los datos obtenidos, clasificándola de acuerdo a las categorías y subcategorías.

Análisis y sistematización descriptiva de las conclusiones aproximativas de acuerdo a la organización de las categorías y subcategorías.

Se establecen conclusiones aproximativas, es decir, la primera triangulación cualitativa, con el cruce de información obtenido de las tres entrevistas.

Triangulación

Establecer conclusiones aproximativas, una segunda triangulación cuantitativa-cualitativa y finalmente una tercera triangulación que es la discusión.

2.2.9 Mapeo

Según Varkevisser, Pathmanathan, y Brownlee (2011), “El mapeo es una técnica muy valiosa para presentar visualmente relaciones y recursos” (p.164) El mapeo es el esquema de elaboración propia realizada por el investigador en relación a su investigación, con bases holísticas.

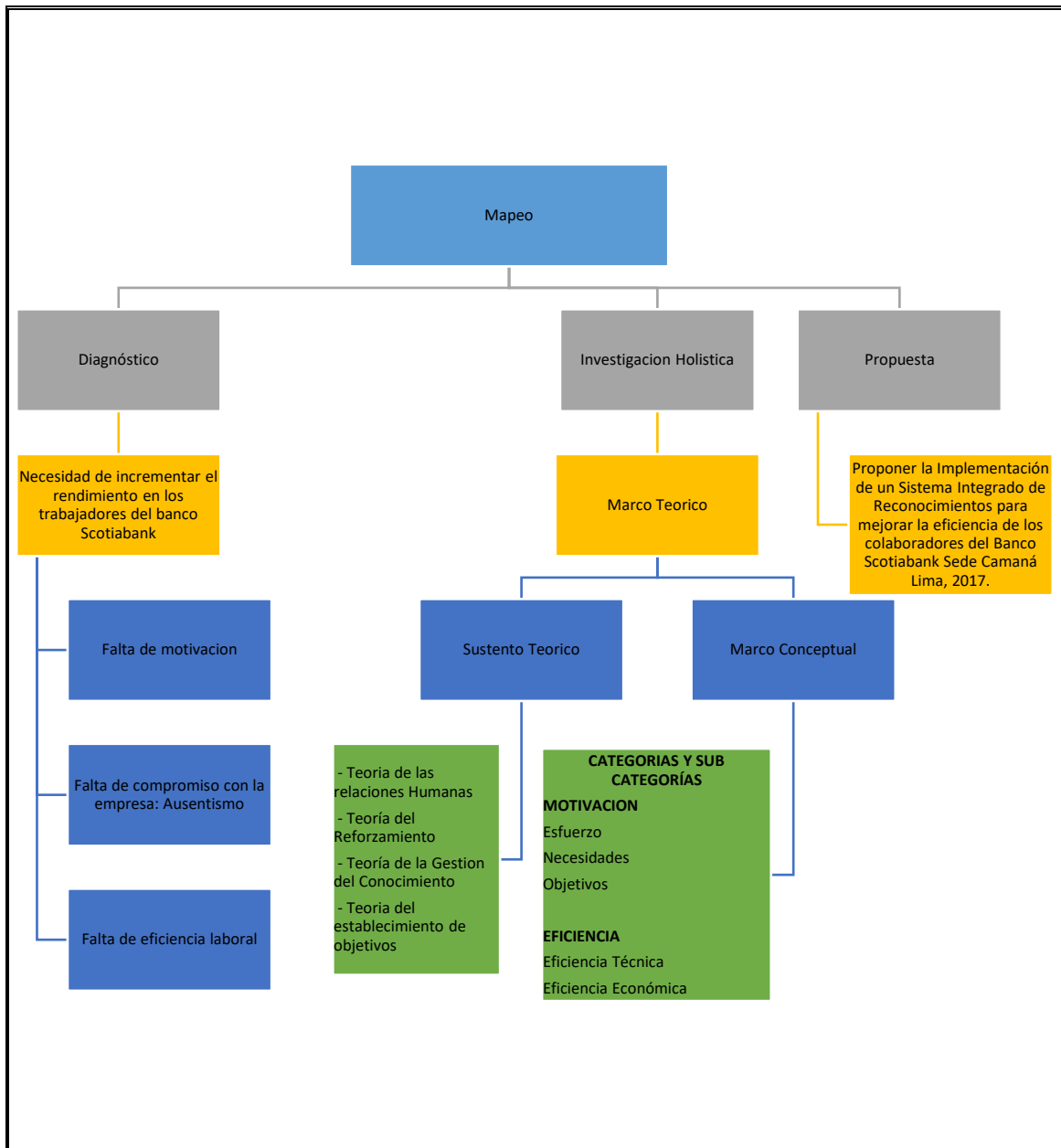


Figura 1. Mapeo de la investigación. Elaboración propia.

CAPITULO III

EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa

Para el desarrollo de la presente investigación se ha elegido a la entidad financiera Scotiabank, , debido a que dicha empresa cuenta con personal de diversas áreas, tales como atención al cliente, afiliación de tarjetas, créditos y cobranzas, personal administrativo, etcétera. Ya que esta empresa cuenta con un gran número de agencias por todo el Perú, se ha determinado enfocar el estudio en la Agencia Camaná, ubicada en Jr. Camaná, Cercado de Lima.

El Banco Scotiabank es una sociedad anónima abierta constituida el 01 de marzo de 1943 y está autorizada a operar como entidad bancaria por la SBS.

Scotiabank es el resultado de las adquisiciones y fusiones del ex-Banco Wiese y el ex-Banco Sudamericano. Ambos adquiridos mayoritariamente por The Bank of Nova Scotia. Scotiabank no es un nuevo partícipe en el mercado peruano pues mantiene participación en el ex-Banco Sudamericano desde el año 1997. En Junta General de Accionistas del 28 de abril del 2006, se acordó el cambio de denominación social de Banco Wiese Sudameris por la de “Scotiabank Perú S.A.A.”.

3.2 Marco legal de la empresa

Scotiabank es una empresa dedicada a las operaciones de intermediación financiera permitidas a los bancos múltiples en el marco de la Ley General del Sistema Financiero

y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley N° 26702).

**Ley para la Lucha contra la Evasión y para la Formalización de la Economía
LEY N° 28194**

Dirigida a las empresas bancarias, empresas financieras, cajas municipales de ahorro y crédito, cooperativas de ahorro y crédito autorizadas a captar depósitos del público, cajas rurales de ahorro y crédito, cajas municipales de crédito popular y empresas de desarrollo de la pequeña y micro empresa -EDPYMES- a que se refiere la Ley General.

En cumplimiento con lo dispuesto por el literal m) del Artículo 8 de la Res. SBS N° 838-2008, modificado por el Artículo 5 de la Resolución SBS N° 2108-2011, esta última norma publicada en el Diario El Peruano el 17 de febrero de 2011; mediante la cual se exige a las entidades bancarias a publicar la Declaración Jurada, bajo la condición de Sujeto Obligado a informar a la UIF Perú, confirmando que la empresa cuenta con un Oficial de Cumplimiento encargado del Sistema de Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo debidamente registrado ante la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's.

3.3 Actividad económica de la empresa

Las actividades que desarrolla esta entidad financiera se ubican dentro del Grupo 6519 de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), que corresponde a la Actividad Bancaria Comercial y de Seguros.

3.4 Información económica y financiera de la empresa

El Capital Social íntegramente suscrito y pagado es de S/ 4,128'649.690.00 (cuatro mil ciento veintiocho millones seiscientos cuarenta y nueve mil seiscientos noventa y 00/100 Soles), representado por 412'864,969 (cuatrocientos doce millones ochocientos sesenta y cuatro mil novecientos sesenta y nueve) acciones comunes y nominativas, con derecho a voto, de un valor nominal de S/ 10.00 (Diez Soles) cada una, íntegramente suscritas y totalmente pagadas, pertenecientes a una sola clase y todas ellas con los mismos derechos.

Activos y Colocaciones

Los activos totales al 31 de diciembre de 2015 alcanzaron S/ 57,169 MM, cifra superior en S/ 12,998 MM (+29%) a la de doce meses atrás, explicable principalmente por la cartera neta de créditos, la cual representa el 63% de los activos, y se incrementó en S/ 6,571 MM (+23%) en el ejercicio. La cuenta Disponible se incrementó en S/ 4,172 MM (+41%), alcanzando S/ 14,321 MM, constituida principalmente por depósitos en el BCR (S/ 8,554 MM), en su mayor parte destinados a cubrir el encaje legal que el Banco debe mantener por los depósitos y obligaciones captados del público, según los límites requeridos por las regulaciones vigentes, y Otras Disponibilidades (S/ 4,391 MM), compuestas principalmente por fondos de reserva para cumplimiento de compromisos de recompra de moneda extranjera con el Banco Central de Reserva.

3.5 Proyectos actuales

Scotiabank estrenará en el Perú el sistema de pagos sin contacto para las tarjetas de crédito Visa Signature y Visa Infinite. Con este método ya no será necesario deslizar las tarjetas o introducirlas en un lector POS en los comercios que cuenten con lectores preparados.

Mediante el sistema "contact-less", los bancos apuntan a facilitar los procesos de pago y garantizar mayor seguridad para quienes las utilicen, ya que las tarjetas no tendrán que ser entregadas a otras personas. Cabe resaltar que seguirán contando con una banda magnética y un chip.

En el caso de Scotiabank, la entidad destacó que empezó a emitir tarjetas de pago sin contacto a partir del 3 de noviembre del 2016 y señaló que el sistema se irá incorporando gradualmente en los a nivel nacional a partir del 2017.

3.6 Perspectiva empresarial

Scotiabank prioriza a Latinoamérica como su foco de expansión. Países como Perú, México, Chile, y Colombia son foco de atracción para el banco canadiense, el cual los proyecta con una gran estabilidad económica y un potencial crecimiento a largo plazo. Scotiabank, cuenta con operaciones en más de 55 países.

CAPITULO IV

TRABAJO DE CAMPO

4.1 Diagnóstico cuantitativo

Tabla 4

Niveles de Esfuerzo demostrado por colaboradores

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Regular	26	86,7
Óptimo	4	13,3
Total	30	100,0

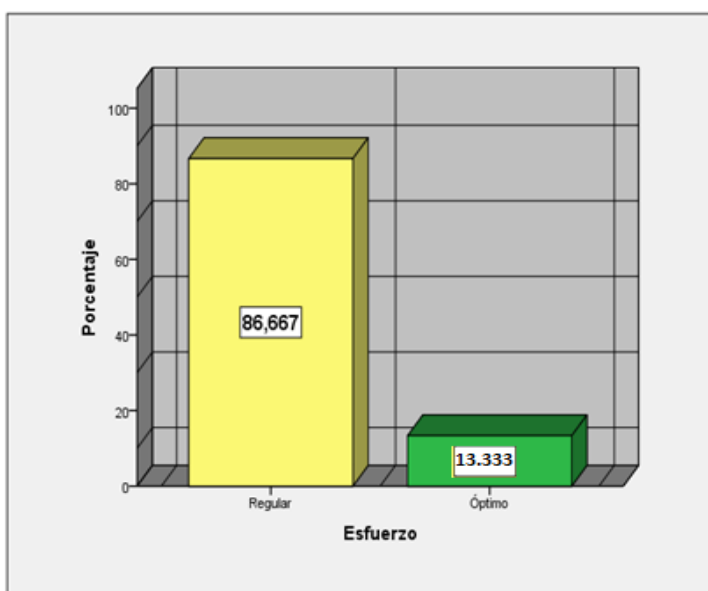


Figura 2 Gráfico de barras de Niveles de esfuerzo demostrado por los colaboradores

En la tabla 4 y figura 2, se ha determinado que del total de encuestados, el 87% de los colaboradores han demostrado un nivel de esfuerzo regular en el desempeño de sus tareas y el 13% restante muestra un nivel de esfuerzo óptimo. Por lo expuesto se puede apreciar que el resultado es preocupante toda vez que si un colaborador no pone su mayor esfuerzo, esto afectará directamente al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Tabla 5

Niveles de compromiso con los Objetivos Organizacionales

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Regular	25	83,3
Óptimo	5	16,7
Total	30	100,0

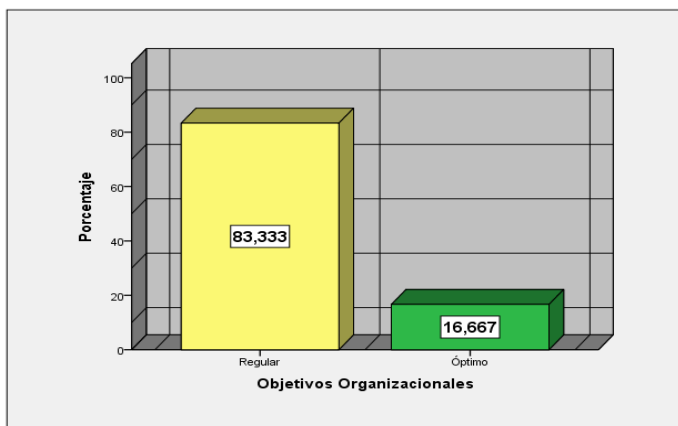


Figura 3. Gráfico de barras. Nivel de compromiso con los Objetivos Organizacionales

En la tabla 5 y figura 3, se observa que de los 30 encuestados, el 83.33% muestra un nivel regular en relación al compromiso con los objetivos organizacionales, mientras que el 16.66% de los colaboradores afirma que el nivel de compromiso con los objetivos organizacionales es óptimo. Esto debido a que cerca del 50% de los colaboradores es personal tercero.

Es evidente que detectar a tiempo una clara falta de compromiso con los objetivos organizacionales de cualquier corporación, puede permitir aplicar correctivos a fin de que el personal no se desmotive y comprometerlos hacia los objetivos hoy desconocidos para casi la mayoría. Ello puede ser posible si se aplica el SIR propuesto.

Tabla 6.

Nivel de identificación de las Necesidades Individuales

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Regular	27	90
Óptimo	3	10
Total	30	100,0

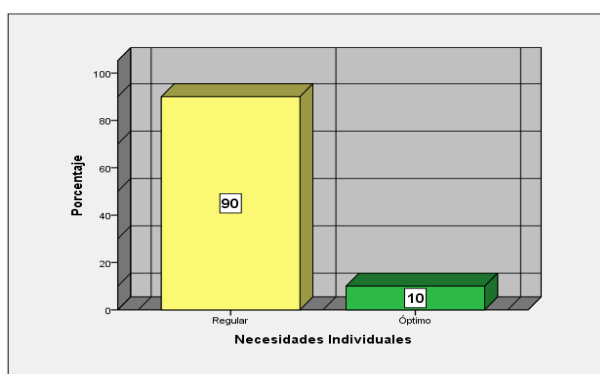


Figura 4. Gráfico de barras. Nivel de identificación de las Necesidades Individuales

En la tabla 6 y figura 4, se ha determinado que del total de los encuestados, el 90% de los colaboradores ha manifestado que el nivel de preocupación de la empresa por las necesidades individuales de sus colaboradores es regular, y solo el 10% de los encuestados manifiestan que existe un nivel óptimo. Para efectos de una corporación, podría ser satisfactorio que un 90% se manifieste de manera regular en que son atendidas sus necesidades individuales. Pero una corporación de clase mundial se obliga a observar ese mínimo 10% que estaría completamente satisfecho para tratar de expandir tal sensación a toda la corporación. Alcanzar el nivel óptimo sólo depende de decisión en la gestión, para lo cual se propondrá la aplicación del Sistema Integrado de Recompensas.

Tabla 7.

Nivel de aplicación de la Eficiencia Técnica

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Regular	16	53.3
Óptimo	14	46.7
Total	30	100,0

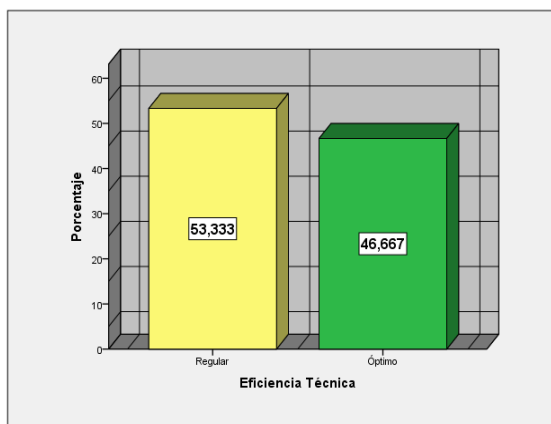


Figura 5. Gráfico de barras. Nivel de aplicación de la Eficiencia Técnica

En la tabla 7 y figura 5, se ha determinado que del total de los encuestados, el 53.33% de los colaboradores ha mostrado un nivel regular en la aplicación de la Eficiencia Técnica en el desarrollo de sus actividades, mientras que un 46.66% de los encuestados manifiestan que existe un nivel óptimo.

Tabla 8.

Nivel de aplicación de la Eficiencia Económica

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Regular	27	90
Óptimo	3	10
Total	30	100,0

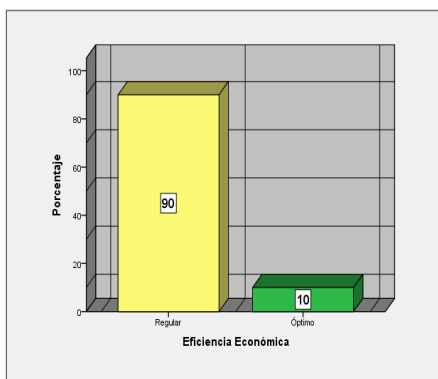


Figura 6 Gráfico de barras. Nivel de aplicación de la Eficiencia Económica

En la tabla 8 y figura 6, se puede apreciar que del total de los encuestados, el 90% de los colaboradores ha manifestado que el nivel de aplicación de la Eficiencia Económica en sus actividades es regular, mientras que el 10% de los encuestados manifiestan que existe un nivel óptimo. Es evidente que una empresa como Scotiabank querría que todos sus colaboradores manifiesten un nivel óptimo de Eficiencia Económica, y no sólo ese 10% identificado. Para ello, podrá aplicar correctivos que impliquen no necesariamente la validez del dinero como fin de compensación, sino también de planes de recompensas como los que se proponen en el presente trabajo de investigación.

4.2 Diagnóstico Cualitativo

Preguntas de la entrevista	Entrevistados			Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
	Sujeto 1 Gerente de Agencia	Sujeto 2 Jefe de Banca y Negocios PYME	Sujeto 3 Jefe de Servicios			
1- ¿Percibe usted que sus colaboradores aportan positivamente a su gestión?	Claro, la mayor parte de los colaboradores que laboran años con nosotros, son quienes más aportan a la empresa, la experiencia es fundamental.	Sí, mi equipo trata de aportar siempre que puede en el logro de las metas tanto personales como de equipo, tienen algunas limitaciones.	El personal aporta en la medida de sus posibilidades. Los nuevos ingresos se rigen al procedimiento establecido para el cumplimiento de las metas.	Limitaciones Falta de proactividad Cumplimiento de metas y logros		De acuerdo a lo manifestado por las autoridades, denota que existe voluntad de los trabajadores por aportar, pero que en el camino encuentran limitaciones, y estas pueden ser porque cuando dieron sus ideas no fueron escuchados o tomados en cuenta, lo que desalentó para una próxima participación. Por lo que habría un problema con el líder de estos equipos
2- ¿Cree que existe “espíritu de equipo” o puede definirlos como un equipo realmente colaborativo?	Sí, todos trabajamos como un verdadero equipo, para lograr las metas personales y de agencia.	Sí, mi equipo siempre se apoya. Se intenta hacer reuniones no solo laborales, sino sociales para integrarnos más como equipo	Siempre existen algunos problemas como en toda familia, pero se intenta resolverlos en bien de la empresa.	Falta de Comunicación fluida Falta de integración		La integración no la encuentran propiamente en la empresa, se ven obligados a realizar actividades de confraternidad con la finalidad de conocerse mejor e interrelacionarse.
3- ¿Qué hace	Se conversa con él, para saber el	Mayormente pasa esto cuando el	Lamentablemente esto afecta los	Comunicación	liderazgo	Si un colaborador nuevo no se integra

<p>usted cuando detecta a algún colaborador que no lo es tanto?</p>	<p>motivo y se le hace un continuo seguimiento o para ver si mejora. La mayoría reacciona, pero siempre existen excepciones</p>	<p>colaborador es nuevo, no se integran fácilmente al equipo, se muestra tímido hacemos reuniones una vez al mes y nos vamos conociendo</p>	<p>resultados de la empresa. Por lo que se busca conversar con él a solas, sin hacerle pasar un mal momento, solo se busca la reflexión, para eso todos pertenecen a un equipo y ese equipo tiene un líder que está al tanto de esos detalles.</p>			<p>fácilmente, puede ser falta del líder del equipo, pues es el responsable de recibir con los brazos abiertos al nuevo integrante, brindándole la confianza suficiente. También puede ser que tenga problemas sociales.</p>
<p>4- ¿Percibe usted que el compromiso de sus colaboradores con la empresa es real o solo lo hacen “por cumplir”?</p>	<p>La gente se compromete con sus metas principalmente, sobre todo se ve este compromiso en nosotros los líderes de equipos.</p>	<p>Sí, porque la mayor parte de los colaboradores trata de cumplir con sus metas personales, entonces se ve el verdadero compromiso.</p>	<p>Es algo complicado generalizar, pues existe personal que se nota que se pone la camiseta, mientras que otros no, pero no solo se trata de los nuevos, también hay casos de personal antiguo.</p>	<p>Cumplimiento de las metas El compromiso es por cumplir sus metas</p>		<p>Si existe responsabilidad por cumplir las metas, pero no un compromiso con la institución. Esto puede ocurrir porque no están involucrados con los objetivos de la empresa.</p>

<p>5- ¿Considera usted que sus colaboradores están plenamente identificados con los objetivos de la empresa?</p>	<p>Desde su ingreso se les indica cuales son los objetivos, y conocen sus metas personales, como equipo y como sede, siempre se les está supervisando o para que lo logren.</p>	<p>Si, están muy identificados en cumplir con las metas, a veces no solo las cumplen también las superan</p>	<p>El objetivo principal es lograr la meta, pero si a eso ellos le agregan, las ganas de hacer las cosas bien, sus resultados serán mejores.</p>	<p>Desconocimiento de los objetivos de la empresa</p>		<p>La falta de identificación con la misión y visión de la empresa es preocupante, pues en apariencia se busca cumplir con la meta asignada, pero no se busca ser los mejores o conseguir los mejores resultados.</p>
<p>6-Es común que sus colaboradores le soliciten cursos de especialización o permisos para acudir a alguno?</p>	<p>Existen algunos casos, de chicos que estudian y trabajan, esto se valora y se intenta otorgar los permisos, aunque no siempre es posible.</p>	<p>En mi equipo, tengo varios jóvenes que están estudiando en universidades un poco lejanas y constantemente piden permiso para dar exámenes y otros y se les tiene que dar el permiso</p>	<p>Por lo general, no deberían pedir permiso, pues se trata de dar facilidad de horarios, es decir que estas dos actividades no se crucen. Con respecto a las capacitaciones si se les brinda algunas</p>	<p>Flexibilidad</p>	<p>Capacitaciones</p>	<p>Para toda persona es importante su desarrollo personal y profesional, es por eso que las empresas deben ofrecer horarios flexibles. Asimismo, también deben ser ellas quienes provean las especializaciones, puesto ayudaría a mejorar el rendimiento de sus colaboradores. Un trabajador mejor capacitado aportara mucho mas que uno</p>

						que no lo está.
7-¿La empresa brinda algunos cursos de especialización dirigido a todos sus trabajadores o sólo a los mejores?	Hay algunos cursos que van dirigidos a todos, pero obviamente se trata de dar prioridad a quienes más destacan.	Sí, hay algunos cursos que brinda la empresa, pero no siempre está disponible para todos.	Sería muy difícil ofrecer los cursos a todos, ya que no siempre es aprovechado, es por eso que estamos orientados a brindar cursos a quienes les vemos un real interés.	Cursos dirigido a los mejores	capacitaciones	Las capacitaciones s deben brindar a todos por igual, porque como gerente necesito que todo mi equipo este bien dotado de herramientas. Si el trabajador lo aprovecha o no es su decisión que pronto se verá reflejada en sus resultados.
8-¿Las promociones de puestos son fácilmente alcanzables?	Yo considero que sí, se ofrecen a través de la web para el público en general, y también de manera interna, si cumplen con el perfil requerido postulan, pero no todos se atreven a hacerlo	En el tiempo que llevo en la empresa me he promovido 2 veces, y lo digo así ya que solo depende de uno el superarse.	No sé si la palabra sea fácil, pero creo que todos con bastante esfuerzo y si existe la oportunidad pueden postular para una promoción de puesto.	Postulacion es publicas	Promocion	Es importante que la empresa de prioridad para los ascensos a su mismo personal, porque de que serviría el esfuerzo realizado por ellos en hacder las cosas cada vez mejor si siempre permaneceran en el mismo puesto y viene un externo que no conoce el sistema y ocupa un cargo que muy bien podría desempeñar otro y con mayor experiencia en el campo.
9-¿Existe algún	Hace unos años un colaborador	Los chicos tienen buenas ideas,	Siempre hay ideas, estamos	Resistencia al cambio		Cualquier innovación que ayude a

<p>antecedente de innovación aportado por sus colaboradores?</p>	<p>que conocía de sistemas creo un software para hacer seguimiento a los clientes, estuvo muy bueno</p>	<p>y las pueden usar para el desarrollo de sus tareas, pero es un tanto difícil implementarlas para toda la empresa, ya que existen protocolos y procedimientos.</p>	<p>rodeada de gente muy joven, pero también existe personal que no siempre acepta esas ideas, prefieren regirse a lo establecido.</p>	<p>Procedimientos y normas</p>	<p>optimizar los procesos, debe ser aprovechada por la empresa y deben ser los jefes quienes apoyen este tipo de aportes, ya que nace de los colaboradores y es un valor agregado que si no es apreciado seguirán cumpliendo con los procedimientos establecidos .</p>
<p>10-¿Cree usted que sus colaboradores requieren supervisión continua? o ¿qué nivel de autonomía tienen?</p>	<p>Hay ciertos temas de rutina que pueden resolver solos, pero cuando se trata de aprobación es un otro tipo de decisiones siempre deben consultar a sus jefes de equipos y ellos a su vez pueden consultar conmigo.</p>	<p>La supervisión y control es necesario ya que esto evita cometer errores, no nos podemos dar el lujo de perder un cliente o que se le brinde una mala atención.</p>	<p>Me atrevo a decir que en las entidades financieras es indispensable la supervisión, ya que se manejan negocios de muy grandes cantidades de dinero.</p>	<p>Supervisión constante</p>	<p>Si bien es cierto los líderes están para que guíen a sus equipos, también estos deben prepararlos para que estos sean nuevos líderes, brindándoles la confianza de desarrollarse con autonomía.</p>
<p>11-¿Ha detectado usted que para un mismo tema,</p>	<p>Lo ideal sería que todos trabajen igual, pero siempre hay algunos que se desempeñan mejor y cometen</p>	<p>Claro, esto no va a dejar de ocurrir ya que siempre entra personal nuevo y por lo general son ellos quienes más se equivocan</p>	<p>Si, lamentablemente a pesar que los chicos tienen un entrenamiento teórico y práctico antes de iniciar sus</p>	<p>Reprocesos Eficiencia y</p>	<p>Es comprensible que cuando uno inicia en un nuevo centro de trabajo las emociones jueguen malas pasadas y para eso se tiene a los jefes o líderes quienes</p>

<p>algún colaborador hace más uso de recursos que otros?</p>	<p>menos errores que otros.</p>	<p>o no se sienten seguros de lo que hacen y prefieren volver a hacerlo.</p>	<p>labores, es continuo que no llenen bien los formatos, que se olviden de solicitar bien los datos de los clientes o que requieran ayuda para culminar sus operaciones.</p>			<p>deberán apoyarlos, normalmente los errores son los mismos, por lo que una guía de errores o de preguntas frecuentes los colaboradores sería de mucha utilidad.</p>
<p>12-¿La empresa tiene algún sistema de recompensas a sus colaboradores? ¿en qué consiste?</p>	<p>Claro, en la empresa recompensamos a nuestros trabajadores que cumplen con sus metas personales con un bono aparte de su sueldo fijo. Además se brinda un viaje anual a los mejores vendedores del Perú, en el que se reúnen con los mejores de todo el mundo</p>	<p>Si, Scotiabank brinda a sus colaboradores un bono extra por el cumplimiento de las metas, esta se ve reflejado en su sueldo mensual.</p>	<p>La empresa ofrece un bono adicional al ingreso mensual, esto es cuando el colaborador cumple con sus metas personales y grupales, Además cuentan con un viaje anual dirigido al mejor vendedor de la tienda, también hay otros sorteos.</p>	<p>I</p>		<p>El factor económico puede ayudar a cubrir las necesidades básicas y secundarias de todo ser humano, pero es muy importante también el factor emocional, el cómo te sientes de haberlo logrado. De lo contrario esto se vuelve algo mecánico.</p>

Cuadro 3. Diagnóstico Cualitativo Fuente: elaboración propia

4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final.

En relación a los niveles de esfuerzo demostrado por los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones, se puede apreciar que de acuerdo a lo manifestado por las autoridades, denotan que existe voluntad de los trabajadores por aportar, pero que en el camino encuentran limitaciones, y éstas pueden ser porque cuando dieron sus ideas no fueron escuchados o tomados en cuenta, lo que los desalentó para una próxima participación. Y esto se corrobora con los resultados de la encuesta que indica que el 87% de los colaboradores han demostrado un nivel de esfuerzo regular en el desempeño de sus tareas y sólo el 13% restante muestra un nivel de esfuerzo óptimo.

Por lo que se puede apreciar del resultado, es preocupante toda vez que si un colaborador no hace su mayor esfuerzo para cumplir con sus labores, esto podría afectar directamente al cumplimiento de los objetivos ya su vez a la economía de la empresa.

Con respecto al nivel de compromiso de los colaboradores con los Objetivos Organizacionales, se puede apreciar que se suele confundir las metas mensuales con los objetivos organizacionales. Pues si se habla de metas del mes, se aprecia que si existe responsabilidad o preocupación por cumplir con las metas, ya que esto afecta directamente sus haberes o ingresos mensuales, pero no se observa un compromiso real con la institución. Esto puede ocurrir porque no están involucrados con la misión, visión y objetivos de la empresa.

En dos de las preguntas de la encuesta que están relacionadas con los objetivos de la empresa, se puede ver que la falta de identificación con la misión y visión de la empresa es preocupante, pues en apariencia se busca cumplir con la meta asignada, pero no se busca ser los mejores o conseguir los mejores resultados para el crecimiento de la entidad. Estos resultados son corroborados con los datos arrojados por la encuesta, aquí se observa que de los 30 encuestados, el 83.33% muestra un nivel regular en relación al compromiso con los objetivos organizacionales, mientras que el 16.66% de los colaboradores afirma que el nivel de compromiso con los objetivos organizacionales es óptimo, en este caso esta minoría vendría ser los jefes de áreas o líderes de equipos quienes ya cuentan con mucho más tiempo en la empresa.

Esto se puede deber a distintos factores, como que los trabajadores no conozcan la razón de ser de la empresa para la que laboran, ni tampoco a dónde quiere llegar, y esto sería lógico porque nadie se puede comprometer con aquello que no conoce y que no ama. Puede parecer increíble, pero existen personas que pasan durante años trabajando para alguna compañía sin saber la misión, ni la visión de la empresa. Además, otro factor muy importante es que cerca del 50% de los colaboradores es personal tercerizado, es decir no trabaja directamente para el banco, pero si goza de los beneficios de cualquier trabajador.

De igual manera como es importante que el colaborador esté involucrado con los objetivos de la empresa, también es necesario conocer el nivel de identificación de la empresa con las necesidades individuales de cada colaborador. Esto es fundamental si lo que se pretende es motivar, ya que los agentes motivacionales son distintos para cada

persona. Al respecto, los resultados de la entrevista desarrollada manifiestan que para toda persona es importante su desarrollo personal y profesional. Algunos están concluyendo sus carreras profesionales y otros recién empiezan, es por eso que las empresas deben ofrecer horarios flexibles o brindar las facilidades para que sus colaboradores sientan el respaldo de la empresa en su crecimiento profesional. Si bien es cierto, la empresa cuenta con convenios en los que se ofrecen descuentos a sus colaboradores, pero muchas veces ni con los descuentos estas promociones son accesibles, por lo que sería bueno que la empresa motive a sus colaboradores de acuerdo a sus necesidades con el desarrollo de cursos o capacitaciones que los ayuden a ser cada vez mejor, no solo incrementando su intelecto sino también su autoestima. Un trabajador mejor capacitado aportará mucho más que uno que no lo está.

Además, se debe tener en cuenta que el personal que ingresa a trabajar a los bancos es gente muy joven, que está en un promedio de edad de entre los 18 a 28 años, por lo que estaríamos hablando de la generación X y también de la Y, jóvenes que se preocupan por su preparación y no solo por eso, sino por desarrollarse en actividades que lo satisfagan. Entonces, si ellos no se sienten a gusto en su trabajo, no dudarán en buscar otras opciones, y en aquel lugar en el que se sienta valorado entregará más de lo que le piden, pues estas generaciones se caracterizan por realizar sus trabajos con pasión.

Es por eso, que a pesar que la empresa cuenta con el sistema tradicional de recompensas, con el cual premia a los colaboradores que cumplen con sus metas, los colaboradores no sienten que la empresa ha identificado sus verdaderas necesidades. Esto es corroborado con los resultados de la encuesta, en la que se ha determinado que

del total de los encuestados, el 90% de los colaboradores ha manifestado que el nivel de preocupación de la empresa por sus necesidades individuales es regular, y solo el 10% de los encuestados manifiestan que existe un nivel óptimo, cifra que debe poner en alerta a los gerentes porque a pesar que no se muestran datos de un nivel deficiente, sólo el 10% de los encuestados, es decir 3 personas refieren que la empresa se encuentra en un nivel óptimo en relación a la identificación de las necesidades de su personal.

En relación al nivel de eficiencia técnica que demuestran los colaboradores en el desarrollo de sus funciones, se ha comprobado a través de los resultados vertidos de las entrevistas que existe una mayor preocupación por la eficacia, es decir por cumplir con las tareas encomendadas, como el cumplimiento por las metas, más no por realizar dichas actividades con eficiencia. En esta fase se evaluó la eficiencia técnica, que consta de las habilidades de cada colaborador para desarrollar sus tareas con un óptimo uso de recursos. Por ejemplo, cumplen con las tareas que se le encomienda pero no termina el trabajo oportunamente, otro ejemplo es la supervisión continua de los líderes a los colaboradores de sus equipos demuestra un mal uso de los recursos, ya que se malgasta tiempo, energías y personal que podría encargarse de atender a otros clientes, ya que es común las largas colas en los bancos y la extensa espera que tienen que sufrir los clientes.

Si bien es cierto los líderes están para que guíen a sus equipos, también estos deben prepararlos, para que estos sean autónomos. La idea es formar nuevos líderes, brindándoles la confianza de desarrollarse con autonomía y reducir el uso de recursos intangibles.

Esta información se corrobora con los resultados de la encuesta, que ha determinado que del total de los encuestados, el 53.33% de los colaboradores ha mostrado un nivel regular en la aplicación de la eficiencia técnica en el desarrollo de sus actividades, mientras que un 46.66% de los encuestados manifiestan que existe un nivel óptimo. Es decir, vamos por buen camino pero aún falta brindar mayores herramientas que permitan a todo el personal desenvolverse con autonomía. Lo ideal sería que la parte mayoritaria demuestre un nivel óptimo en la aplicación de la eficiencia y es lo que se busca con la presente investigación.

En referencia al nivel de eficiencia económica que han mostrado los colaboradores en el desarrollo de sus funciones, se ha logrado comprobar mediante los resultados de las entrevistas que existe una dificultad frecuente, ocasionada mayormente por el personal nuevo, como la generación de reprocesos y mermas, es decir existe un problema basado en el uso irracional de los recursos que brinda la empresa. Por ejemplo, es usual que se equivoquen en el llenado de formatos o que se apresuren en hacerlo sin haber evaluado y saber si el cliente califica o no, es en vano el uso de formatos para después evaluar, pues se estaría haciendo un uso incorrecto de los materiales otorgados por la empresa, esto también pasa con las copias de documentos que se solicitan. Además, que de 20 llamadas a clientes ofreciendo productos como tarjetas o préstamos u otros, sólo 2 o 3 se concretan. Dicha información se corrobora con los resultados de la encuesta que muestra que sólo el 10% del total de los encuestados ha manifestado que el nivel de aplicación de la eficiencia económica en sus actividades es óptimo.

Con respecto, al mal uso de los recursos es comprensible que cuando un trabajador inicia en un nuevo centro de trabajo las emociones jueguen malas pasadas y para eso se tiene a los jefes o líderes quienes deberán apoyarlos, normalmente los errores son los mismos, por lo que una guía de errores o de preguntas frecuentes dirigido a los colaboradores sería de mucha utilidad.

En relación a la captación de clientes, se puede afirmar que la atención cara a cara con un cliente, es decir, cuando éste se acerca a las instalaciones del banco ya te asegura su interés en un producto, y depende de la evaluación y de la atención brindada que este cliente se quede o no. Por lo que, en esta situación se podría decir que ellos buscan los servicios del banco para satisfacer una necesidad, y el vendedor de alguna manera tiene el poder, pues es el cliente quien busca.

Por otro lado, la captación a través de la línea telefónica, requiere de una mayor perseverancia y entusiasmo por parte de los colaboradores, en este caso vendedores de productos, pues aquí la situación se invierte y son los vendedores quienes buscan a los clientes, tratando de captar su atención, ofreciéndoles algo que muchas veces no necesitan, pero es en ese momento en el que el vendedor crea posibilidades en la mente del cliente y este a su vez crea deseos, mas no necesidades, es por eso que es un tanto difícil convencer o concretar una venta por esta vía. Por lo que, los colaboradores deben estar muy motivados y preparados emocionalmente para persuadir en los clientes que dudan, hacer seguimiento e insistir sin agobiar, hasta lograr el objetivo, que no sólo es vender un producto más y llegar a cumplir su meta personal, sino ganar participación en

el mercado. Un colaborador que sólo le interese cumplir con las tareas que le asignan, cumplirá con realizar las llamadas, mas no le interesará si se concretan o no, se dará por vencido rápidamente, dejando libre a clientes para que la competencia entre a tallar.

Sólo aquel trabajador que se sienta identificado realmente con la empresa luchará a conciencia por ganar uno a uno a sus clientes, ya que esto representa crecimiento para la empresa, no sólo económico sino también en posicionamiento, que es lo que toda empresa busca, ser reconocidos como los mejores, pero esto no será posible si todos los colaboradores no se encuentran motivados.

CAPITULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

“EL PLACER DE TRABAJAR”

5.1 Fundamentos de la propuesta.

La presente investigación está dirigida principalmente al área de Recursos Humanos, ya que todas las actividades a las que se dedica la empresa financiera, requieren del talento humano con el que cuenta, por lo que es fundamental que este recurso este fortalecido de herramientas que le permitan dar el 100% de sus esfuerzos para la consecución de logros personales, de equipo y finalmente el logro de los objetivos organizacionales.

Si bien es cierto, el interés principal de la entidad financiera es la captación de nuevos clientes para ganar mayor participación en el mercado, esta se debe preocupar porque todos los colaboradores se enfoquen en ello y la única manera de lograrlo es tener a todos sus colaboradores comprometidos con la misión y la visión de la empresa. Esta identificación con la empresa debe ser real, es decir lograr que los colaboradores amen su trabajo, gocen con cada logro y sobre todo se sientan reconocidos por sus jefes. Sientan que sus aportes son apreciados y tomados en cuenta, se sientan valiosos.

El objetivo principal de esta propuesta es implementar un Sistema Integrado de Reconocimientos, mediante el cual se motive permanentemente a los colaboradores de la entidad financiera Scotiabank Perú, con la finalidad de mejorar su eficiencia en el desarrollo de sus funciones.

Baguer (2005), señala que: “a todos les gusta que se les reconozcan sus virtudes. Este reconocimiento crea una autoestima y estimular al trabajador a no defraudar la confianza puesta en él” (p. 111).

En base a ello y de los resultados obtenidos, tanto de las encuestas al personal y de las entrevistas realizadas a las autoridades de la empresa, destaca que la empresa cuenta con un sistema tradicional de recompensas, mediante el cual ofrece abonos salariales a los trabajadores según sus resultados, y como se puede apreciar ha logrado buenos resultados, pero estos pueden mejorar considerablemente, cambiando el patrón de recompensas por reconocimientos. Por ello, la empresa debería implementar un nuevo formato de reconocimientos que involucre a todos el personal, de manera inclusiva, es decir que ningún trabajador este fuera del alcance de tal reconocimiento.

Al haber obtenido un diagnóstico regular mediante el cruce de la información vertida tanto en las entrevistas a las autoridades y corroborada por la encuesta a los colaboradores, es necesario determinar las herramientas específicas para el desarrollo del sistema integrado de reconocimientos, denominado “El placer de trabajar”.

5.2 Objetivos de la propuesta.

Objetivo general

Proponer la implementación de un sistema integrado de reconocimientos, mediante el cual se motive permanentemente a los colaboradores de la entidad financiera Scotiabank Perú, con la finalidad de mejorar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones para el año 2017.

Objetivos específicos

Diseñar las herramientas necesarias para implementar el Sistema Integrado de Reconocimientos.

Mejorar la eficiencia en los colaboradores para lograr la efectividad.

Incrementar las ventas y la captación de nuevos clientes

Reducir el índice de reprocesos y generación de mermas.

Reducir la incidencia de tardanzas y faltas.

5.3 Problema.

El problema encontrado, mediante el diagnóstico de la investigación, es el regular nivel de aplicación de la eficiencia en el desarrollo de las actividades de los colaboradores del Banco Scotiabank Perú, debido a la falta de un adecuado programa motivacional, al que se ha denominado Sistema Integrado de Reconocimientos, llamado “El placer de trabajar”.

5.4 Justificación.

Con esta propuesta lo que se busca es lograr que los colaboradores aumenten su nivel de eficiencia laboral a través de herramientas motivacionales, que harán que por cada paso que dé el colaborador el colaborador se sienta valorado y recompensado, a fin de que su buen rendimiento sea sostenible en el tiempo, ofreciéndole todo aquello que le gusta, y que le haga sentir placer al trabajar y prestar sus aportes a la organización.

La propuesta diseñada por el investigador, está conformado por herramientas que motiven a los colaboradores, tales como promoción de puestos, capacitaciones, premios, diplomas, entre otros estimulantes que servirán para mejorar la eficiencia de los colaboradores.

En relación a ello, Chiavenato (2009), señala que:

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos (...) algunas organizaciones todavía utilizan procesos fijos y rígidos, genéricos y estandarizados, tradicionales y superados, mientras que otras echan mano de procesos flexibles, más avanzados y complejos, para incentivar y motivar a la personas que trabajan en ellas. En el enfoque tradicional predomina el modelo de *homo economicus*, es decir, el supuesto de que a las personas solo las motivan los incentivos salariales, económicos y materiales (p. 278).

Si bien es cierto las recompensas deben otorgarse cuando se ha logrado los objetivos, también es importante ofrecer dichas recompensas como estimulante al logro de éstos.

5.5 Resultados esperados

La presente propuesta beneficiará a la empresa, reduciendo el índice de reprocesos y mermas, la incidencia de tardanzas y faltas, incrementar las ventas, por lo tanto aumentar las ganancias ganando una mayor participación en el mercado.

5.6 Plan de Actividades

ACTIVIDADES Tareas	RESPONSABLE	TEMPORALIDAD	Otras
Adquisición e instalación de dispensador de Café/ chocolate/leche	Jefe de Servicios	Segunda quincena de enero	Estarán a disposición de los colaboradores con el uso de fichas especiales, en vez de monedas
Taller de Inauguración del SIR	Gerente de Agencia	Segunda quincena de enero	Se entrega diploma de bienvenida y coffee break
Entrega de Diplomas de Reconocimiento por puntualidad y compromiso	Jefe de Servicios	Trimestral (Ultimo día hábil)	Otorgándosele 01 día libre, que deberá tomarlo previa coordinación con su superior. Gana: 10 ptos. por mes
Entrega de Mini Diplomas por reconocimiento al esfuerzo en diversas áreas (trimestral)	Gerente de Agencia	Trimestral (Ultimo día hábil)	Siempre que cuenten con el puntaje necesario. Gana : 30 puntos
Entrega de vales de consumo familiar en roky's	Jefe de Servicios	Trimestral (Segunda quincena)	Siempre que cuenten con el puntaje necesario. Necesita : 60 puntos
Entrega de vales para combos corporativos en Cineplanet	Jefe de Servicios	Trimestral (Segunda quincena)	Siempre que cuenten con el puntaje necesario. Necesita : 50 puntos

Entrega de Cuponeritas de descuentos en empresas con convenio	Jefe de Servicios	Trimestral (Segunda quincena)	Siempre que cuenten con el puntaje necesario. Necesita : 30 puntos
Cursos de actualización On line	Jefe de Servicios	Trimestral (Segunda quincena)	Siempre que cuenten con el puntaje necesario. Necesita : 90 puntos
Vales de Ingreso libre a divercity o a la granja villa para el colaborador y su familia (Max. 4 personas)	Jefe de Servicios	Trimestral (Segunda quincena)	Siempre que cuenten con el puntaje necesario. Necesita : 90 puntos
Almuerzo anual de confraternidad	Gerente de Agencia	Diciembre 2017 (Primera quincena)	Participan todos

Cuadro 4 Plan de Actividades Fuente: Elaboración propia

5.7 Presupuesto

Los costos anuales estimados para implementar la propuesta del sistema integrado de reconocimientos, denominado “El placer de trabajar”, proyectado para el personal de la sede Camaná, en base a 30 colaboradores, se detallan a continuación:

Costo anual del Sistema Integrado de Reconocimientos (SIR)

CONCEPTO	MONTO ESTIMADO
Adquisición e instalación de dispensador de Café/ chocolate/leche	S/. 6,000.00
Insumos para dispensador x 12 meses	S/. 1,500.00
Adquisición de Plataforma para cursos de actualización On line	S/. 6,000.00

Taller de Bienvenida, misión visión, objetivos organizacionales. Con la participación de Clowns e incluye coffee Break para 30 personas.	S/. 2,000.00
30 Diplomas de bienvenida al SIR	S/. 150.00
120 Mini Diplomas por reconocimiento al esfuerzo en diversas áreas (trimestral)	S/. 500.00
120 Mini Diplomas por puntualidad (trimestral)	S/. 500.00
60 vales de consumo en roky's (trimestral)	S/. 1,494.00
60 Vales para Combos corporativos en Cineplanet	S/. 1,140.00
Cuponeras de descuentos en empresas con convenio	S/. 1,140.00
Vales de Ingreso libre a divercity o a la granja villa para el colaborador y su familia (Max. 4 personas)	S/. 3,000.00
Almuerzo anual de confraternidad	S/. 2,500.00
Otros	S/. 10,000.00
Monto estimado	S/. 35,924.00

Cuadro 5 Costo anual del (SIR) Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro precedente, el monto anual estimado para implementar el sistema integrado de reconocimientos asciende a S/35,924.00, el cual dividido en 12 meses sería S/. 2,994 de inversión mensual.

Este presupuesto está conformado por el costo de la adquisición de un dispensador de café, chocolate y leche para los colaboradores, así como, para la

adquisición de una plataforma para el dictado de cursos de especialización on line, y para el desarrollo de un taller de Bienvenida al Sistema integrado de reconocimientos de S/.8,000.00, que incluye la animación a cargo de 03 clowns expertos en coaching empresarial y un coffee break especial. Asimismo, el costo de diseño e impresión de 30 Diplomas de bienvenida al SIR es de S/.150.00 (30 unidades x S/.5.00 c/u). Para el reconocimientos a los colaboradores eficientes, se entregarán 120 Mini Diplomas por reconocimiento al esfuerzo en diversas áreas, su costo es de S/.500.00, la premiación será trimestral (120 unidades x S/.4.20 c/u), y por puntualidad se entregarán 120 Mini Diplomas (120 unidades x S/.4.20 c/u).

Además, el presupuesto incluye un sinnúmero de atractivos incentivos que podrá disfrutar con sus familia o amigos en el momento que prefiera, con los que se premiarán desde asistencia, puntualidad, eficiencia, ventas, calificación de los clientes, etcétera, a todos los colaboradores que con entusiasmo y compromiso desarrollen sus funciones y este se vea reflejado en resultados. También se ha asignado el monto de S/. 2,500.00 soles para un almuerzo de confraternidad de todo el equipo de la sede Camaná.

Cabe destacar, que el rubro señalado como otros, al que se le ha asignado un presupuesto de S/. 10,000.00 soles, es para adquirir nuevos convenios para seguir ofreciéndoles los premios que el colaborar prefiere.

5.8 Diagrama de Gantt/Pert CPM.

SCOTIABANK PERU													
	ACTIVIDADES Tareas	TEMPORALIDAD											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	Adquisición e instalación de dispensador de Café/ chocolate/leche	■											
2	Adquisición de plataforma virtual para Cursos de actualización On line		■										
3	Taller de Inauguración del SIR	■											
4	Entrega de Diplomas de Reconocimiento por puntualidad y compromiso			■			■			■			■
5	Entrega de Mini Diplomas por reconocimiento al esfuerzo en diversas áreas (trimestral)			■			■			■			■
6	Entrega de vales de consumo familiar en roky's			■			■			■			■
7	Entrega de vales para combos corporativos en Cineplanet			■			■			■			■
8	Entrega de Cuponerías de descuentos en empresas con convenio			■			■			■			■
9	Vales de Ingreso libre a diversity o a la granja villa para el colaborador y su familia (Max. 4 personas)			■			■			■			■
10	Cursos de actualización On line						■						■
11	Almuerzo anual de confraternidad												■
12	Evaluación de resultados y premiación final												■

Cuadro 6 Diagrama de Gantt Fuente: Elaboración propia

5.9 Flujo de Caja

g (tasa de crecimiento) de ingresos	5.0%
Promedio de ingresos 2015-2016	S/. 85,495
g de gastos	3.5%
COK	24%

INGRESOS	0	1	2	3	4	5
Utilidades		S/. 89,769.75	S/. 94,258.24	S/. 98,971.15	S/. 103,919.71	S/. 109,115.69
TOTAL INGRESO		S/. 89,770.75	S/. 94,260.24	S/. 98,974.15	S/. 103,923.71	S/. 109,120.69
GASTOS						
Adquisición de dispensador de Café/ chocolate/lect	S/. 6,000.00	S/. 6,210.00	S/. 6,427.35	S/. 6,652.31	S/. 6,885.14	S/. 7,126.12
Insumos para dispensador x 12 meses	S/. 1,500.00	S/. 1,552.50	S/. 1,606.84	S/. 1,663.08	S/. 1,721.28	S/. 1,781.53
Adquisición de Plataforma para cursos de actualizac	S/. 6,000.00	S/. 6,210.00	S/. 6,427.35	S/. 6,652.31	S/. 6,885.14	S/. 7,126.12
Taller de Bienvenida	S/. 2,000.00	S/. 2,070.00	S/. 2,142.45	S/. 2,217.44	S/. 2,295.05	S/. 2,375.37
30 Diplomas de bienvenida al SIR	S/. 150.00	S/. 155.25	S/. 160.68	S/. 166.31	S/. 172.13	S/. 178.15
120 Mini Diplomas por reconocimiento al esfuerzo	S/. 500.00	S/. 517.50	S/. 535.61	S/. 554.36	S/. 573.76	S/. 593.84
120 Mini Diplomas por puntualidad	S/. 500.00	S/. 517.50	S/. 535.61	S/. 554.36	S/. 573.76	S/. 593.84
60 vales de consumo en roky's	S/. 1,494.00	S/. 1,546.29	S/. 1,600.41	S/. 1,656.42	S/. 1,714.40	S/. 1,774.40
60 Vales para Combos corporativos en Cineplanet	S/. 1,140.00	S/. 1,179.90	S/. 1,221.20	S/. 1,263.94	S/. 1,308.18	S/. 1,353.96
Cuponeras de descuentos en empresas con conveni	S/. 1,140.00	S/. 1,179.90	S/. 1,221.20	S/. 1,263.94	S/. 1,308.18	S/. 1,353.96
Vales de Ingreso libre a diversity o a la granja villa	S/. 3,000.00	S/. 3,105.00	S/. 3,213.68	S/. 3,326.15	S/. 3,442.57	S/. 3,563.06
Almuerzo anual de confraternidad	S/. 2,500.00	S/. 2,587.50	S/. 2,678.06	S/. 2,771.79	S/. 2,868.81	S/. 2,969.22
Otros imprevistos	S/. 10,000.00	S/. 10,350.00	S/. 10,712.25	S/. 11,087.18	S/. 11,475.23	S/. 11,876.86
TOTAL GASTOS	S/. 35,924.00	S/. 37,181.34	S/. 37,770.44	S/. 38,364.40	S/. 38,962.39	S/. 39,563.58
FLUJO DE CAJA	S/. -35,924.00	S/. 52,589.41	S/. 66,489.80	S/. 70,231.75	S/. 74,175.32	S/. 78,331.11

VAN S/. 144,658.61
TIR 162%

Resumen del escenario	Optimista	Probable	Pesimista
Celdas cambiantes:			
g (tasa de crecimiento) de ingresos	7.0%	5.0%	3.0%
Celdas de resultado:			
VAN	S/. 158,546.51	S/. 144,658.61	S/. 131,389.69

Cuadro 7 Flujo de Caja proyectado a 5 años Fuente: Elaboración propia

5.10 Viabilidad económica de la propuesta.

La presente propuesta se considera como un proyecto viable, debido a que la entidad financiera cuenta con los recursos económicos, técnicos y operacionales que se requiere para poner en marcha dicho proyecto.

El software a utilizarse es el mismo con el que se viene trabajando en la entidad, por lo que, no se requerirá de mayor inversión, que la integración de información del área de recursos humanos con la del área comercial, tarea que el equipo informático del Banco está capacitado para realizar.

De igual manera, el diseño presentado es de fácil entendimiento y amigable para su ejecución, teniendo en cuenta que el objetivo principal de la investigación es implementar un sistema integrado de reconocimientos con la finalidad de mejorar la eficiencia de los colaboradores del Banco Scotiabank, para lograr una mayor participación en el mercado.

5.11 Validación de la propuesta.

El proceso de validación de la propuesta, se produce mediante la evaluación exhaustiva de expertos o especialistas.

En este caso, la validación técnica ha sido aprobada por el Licenciado Manuel Mendives Laura, en la que se manifiesta que existe construcción gramatical, pertinencia y relevancia, en el certificado de validez de la propuesta denominada “El placer de

trabajar”. De igual manera, el Gerente de Agencia, el señor Oswaldo Morán Uriarte, aprobó el certificado de validez de la propuesta, mostrando su apreciación.

De tal manera, que la presente propuesta cumplió con los estándares de la metodología de investigación.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN

6.1 Discusión

El estudio realizado tuvo como objetivo proponer la implementación de un sistema integrado de reconocimientos dirigido a la entidad financiera Scotiabank, la finalidad de dicha investigación fue identificar herramientas motivacionales que ayuden a mejorar la eficiencia en los colaboradores y de esta manera se logre incrementar las ventas, recuperar y fidelizar clientes, obtener una mayor participación en el mercado. Aprovechando que la organización ya cuenta con una buena trayectoria y un prestigio ganado, no es tan necesario reforzar publicidad o marketing, sino que es mucho más importante fortalecer a través del Sistema Integrado de Reconocimientos, al capital humano de la organización.

Mediante los resultados obtenidos en el trabajo de campo se logró registrar los puntos más importantes para el presente trabajo de investigación, reconociendo principalmente los factores que afectan la eficiencia laboral en los colaboradores del Banco Scotiabank, los cuales están asociados al bajo nivel de motivación de los colaboradores para el desempeño de sus funciones. Se encuestó a 30 colaboradores del Banco, a los encuestados se les preguntó sobre el nivel de esfuerzo empeñado en el desarrollo de sus actividades, el 87% de los colaboradores demuestra un nivel de esfuerzo regular en el desempeño de sus tareas y el 13% restante muestra un nivel de esfuerzo óptimo. Esto demuestra que el nivel de esfuerzo demostrado estaría afectando directamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Comparando los resultados y datos obtenidos con el aporte de las investigaciones realizadas, Sánchez (2011) realizó un estudio en el hospital “Dr. Adolfo

Prince Lara” en Puerto Cabello, Estado Carabobo, Venezuela, teniendo como objetivo establecer a la Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo de la institución. El investigador sugiere crear un sistema de reconocimiento por la labor cumplida, para estimular el esfuerzo y la dedicación en la actividad que se desempeña. Sum (2015) realizó un estudio sobre la motivación y el desempeño laboral, teniendo como propósito determinar la influencia que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, Honduras. El investigador sugiere brindar capacitaciones de forma más constantes sobre temas que ayuden a la motivación de sus colaboradores y de esta manera favorezca su desempeño laboral.

Considerando la importancia de que los colaboradores estén involucrados con los objetivos organizacionales, en este sentido Ramírez (2014) realizó un estudio en la empresa RVL Service de R.L.de C.V., Querétaro, México, teniendo como propósito implementar un Sistema de Reconocimiento para alcanzar los objetivos clave de la empresa. Los datos obtenidos permiten determinar la influencia positiva del Sistema de Reconocimiento relacionado con el logro de los objetivos organizacionales; el investigador sugiere implementar este proyecto (proceso de reconocimiento laboral) para que el personal se motive y se logre despertar el interés hacia los resultados que pretende obtener la empresa.

En relación con el nivel de identificación de las necesidades individuales de los colaboradores, se ha determinado que el 90% de los encuestados percibe que la empresa

se preocupa por las necesidades individuales de sus colaboradores a un nivel regular, y solo el 10% de los encuestados manifiestan que existe un nivel óptimo. Alcanzar el nivel óptimo total sólo depende de la decisión de alta gerencia de poner en marcha el Sistema Integrado de Reconocimientos que sugiere el investigador. Asimismo, Alvitez y Ramírez (2013) realizaron un estudio en la empresa del Grupo Almer, Trujillo, con la finalidad de establecer la relación que existe entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación en los empleados de la empresa. El investigador sugiere mejorar su programa de compensaciones e incentivos vigente, ya que solo se basa en la remuneración mensual de sus empleados y no aporta más al desarrollo de la motivación laboral.

Con respecto al nivel de eficiencia técnica que demuestran los colaboradores en el desarrollo de sus funciones, se ha comprobado a través de los resultados vertidos de los instrumentos, que existe una mayor preocupación por la eficacia que por la eficiencia, es decir cumplir con las tareas, más no necesariamente realizándolas con el menor uso de recursos. Alva y Juárez (2014) realizaron una investigación en la Empresa Chimú Agropecuaria S.A de Trujillo, con la finalidad de establecer la “Relación entre el nivel de Satisfacción Laboral y el Nivel de Productividad de los colaboradores de la Empresa Chimú”. Los datos obtenidos permitieron establecer cómo influye el nivel de satisfacción laboral en el nivel de productividad de los colaboradores de la Empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014”. Teniendo como resultado que existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad. El investigador sugiere desarrollar un programa de capacitación de acuerdo a las exigencias del trabajo realizado por los colaboradores para elevar los niveles de productividad. La importancia de tener colaboradores motivados y

satisfechos con sus labores permite a las compañías mejorar su eficiencia, incrementar su productividad, como consecuencia ser reconocidas como una de las mejores empresas dentro de su sector.

El Banco Scotiabank Perú, es una organización reconocida a nivel mundial, tiene muchas fortalezas y ventajas competitivas que desarrollar, en la actualidad cuenta con un programa tradicional de recompensas, que le ha permitido favorecer a un grupo de trabajadores, pero por otro lado ha descuidado a un buen número de su personal, es por ello que en el presente trabajo de investigación desarrollado se ha llegado a conclusión que una empresa que busque un crecimiento sostenible en el tiempo, necesita el aporte de todo su equipo de trabajo, el cual a su vez necesita sentirse motivado, reconocido y valorado , es por ello que se desarrolló la propuesta denominada “El placer de trabajar” con el propósito de motivar al personal para mejorar su eficiencia laboral y crecer como organización que es el objetivo de toda empresa.

CAPITULO VII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

Primero: Ante la ausencia de herramientas motivacionales que ayude a mejorar la eficiencia laboral en los colaboradores de la entidad financiera Scotiabank Perú, se ha visto la oportunidad de proponer un Sistema Integrado de Reconocimientos con la finalidad de favorecer el crecimiento de la organización e incrementar su participación en el mercado.

Segundo: A través del estudio realizado se teorizó las variables correspondientes a la motivación y a la eficiencia, teniendo en cuenta los diversos aportes que anteceden. El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de encontrar acciones adecuadas que permitan mejorar la situación actual de la organización.

Tercero: En la propuesta denominada “El placer de trabajar” se diseñó un sistema integrado de reconocimientos para la entidad financiera Scotiabank, con la finalidad de mejorar la eficiencia en los colaboradores, brindando las herramientas necesarias para el logro de los objetivos, de tal manera que incremente su participación en el mercado.

Cuarto: La propuesta del Sistema Integrado de Reconocimientos para la entidad financiera Scotiabank Perú, ha sido guiada y aprobada por personas expertas y especialistas, tanto en la parte teórica como práctico, quienes han contribuido en el mejoramiento de dicha propuesta, procediendo a otorgar la conformidad del caso respectivo, que es validando dicho plan.

7.2 Sugerencias.

Primero: Se sugiere aplicar la propuesta en la entidad financiera Scotiabank, con la finalidad de lograr una mejora en la eficiencia laboral de los colaboradores del Banco Scotiabank, lo que llevará a la organización a incrementar el número de colocaciones. Esto le va a permitir a la empresa incrementar sus ventas y obtener una mayor participación en el mercado, además de extender su red de contactos en dicho sector. La implementación de la propuesta denominada “El placer de trabajar” tiene como finalidad que la organización incremente sus ventas, fidelice a sus clientes y se posicione en los primeros lugares en la mente del consumidor.

Segundo: Diagnosticar nuevas variables y dimensiones que intervengan directamente en la motivación y la eficiencia de los colaboradores de la organización, con la finalidad de conseguir nuevas teorías; y aplicarlas en la entidad, esto permitirá el crecimiento sostenible de la organización y su posicionamiento dentro del sector. Además, permitirá que el presente estudio continúe enriqueciendo su contenido.

Tercero: Ahondar y ampliar las teorías de las variables que son motivo de estudio, como son la motivación y la eficiencia de los colaboradores, con la finalidad de implementar el sistema integrado de reconocimiento, el cual fortalecerá su programa de recompensas tradicional. Esto va a permitir que la organización se adecue a las necesidades de los colaboradores, brindando las herramientas necesarias para que éste dé lo mejor de sí en el desarrollo sus actividades.

Cuarta: Se sugiere informar a los directivos y gerentes de la entidad financiera, la importancia de la pronta aplicación del proyecto, ya que éste va beneficiar sustancialmente los ingresos de la organización. Además, reducirá la tasa de rotación de personal por renunciaciones, lo cual también afecta a los ingresos de la organización.

Quinta: Indagar nuevas herramientas que contribuyan a perfeccionar el sistema integrado de reconocimientos propuesto para la entidad financiera Scotiabank, con la finalidad de complementar los conocimientos expuestos en la presente tesis. Como consecuencia, se logrará obtener una mejora continua del sistema, de tal manera que pueda ser implementado en cualquier organización pública o privada que desee aplicar dicho plan.

CAPITULO VIII

REFERENCIAS

Referencias Bibliográficas

- Abanto, S. (1990). *Introducción al análisis transaccional*. Lima: Ediciones gráficas San Judas Tadeus.
- Acosta, J. (2011). *100 errores en la dirección de personas*. Madrid: ESIC Editorial
- Agüera, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México: Dirección General de Fomento.
- Albi, E. Gonzales, J. y Zubiri, I. (2009). *Economía Publica I – Fundamentos, presupuesto y gasto. Aspectos macroeconómicos*. Tercera edición actualizada. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Alva, J. y Juárez, J. (2014). *Relación entre nivel de Satisfacción Laboral y el Nivel de Productividad de los colaboradores de la Empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Alvitez, F. y Ramírez, M. (2015). *Relación entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación en los empleados de la empresa del Grupo Almer, Trujillo, 2013*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Baguer, A. (2005). *Un Timón en la Tormenta – Como implementar con sencillez la gestión de los recursos humanos*. España: Ediciones Días de Santos.
- Baltra, A. (1973). *Teoría Económica Volumen I*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.
- Cachanosky, I. (2012). Eficiencia Técnica, Eficiencia Económica y Eficiencia Dinámica. *Revista Europea de Economía Política*, Volumen IX, No 2, Otoño

2012, Extraído el 19 de Setiembre de 2016 en:
www.hacer.org/pdf/ICachanosky00.pdf

- Cansino, J. (2001). *Evaluación del Sector Público Español*. Sevilla: Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz – Universidad de Sevilla.
- Cecchini, J., Méndez, A. y Contreras, O. (2005). *Motivos de Abandono de la Práctica del Deporte Juvenil*. Castilla: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato I (2009) *Comportamiento Organizacional – La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. Segunda Edición. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Crespo, T., López, J., Peña, J., y Carreño, F. (2003). *Administración de Empresas - Volumen II* – Primera reimpresión. Madrid: Editorial MAD S.L.
- Cuba, G. y Villalobos, Y. (2016). *Propuesta de talleres de Inteligencia Emocional para optimizar el desempeño laboral en la empresa Chemical Import SAC del distrito de Lima*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales. Universidad Privada Norbert Wiener, Lima, Perú.

- Cuevas, J. (2010). *Los objetivos de las organizaciones*. Extraído el 20 de Setiembre de 2016, en <http://psicologiayempresa.com/los-objetivos-de-las-organizaciones.html>.
- Davis, E. (2016). *Propuesta para mejorar las competencias laborales de los colaboradores administrativos del Centro de Salud José Carlos Mariátegui – San Juan de Lurigancho, 2016*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales. Universidad Privada Norbert Wiener, Lima, Perú.
- El País. (2013). *La desmotivación laboral aumentó pese al incremento de los salarios*. Extraído el 22 de agosto de 2016, en <http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/desmotivacion-laboral-aumento-incremento-salarios.html>
- Enríquez, P. (2014). *Motivación y Desempeño Laboral de los empleados del instituto de la visión en México*. Tesis para optar el grado de Maestría en Administración. Universidad de Montemorelos, Montemorelos, México.
- Feo, I. y Guzmán, E. (2012). *Plan de Motivación Laboral para los trabajadores del departamento de Cobranzas de la Empresa Contac Center 2001*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Nueva Esparta, Caracas, Venezuela.
- Fernández M. y Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación Integral para implantar modelos de calidad*. México D.F.: Editorial Pax Mexico.
- Hellriegel, D., Jackson.S., y Solum, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Bogotá: Thomson Editores, S.A. de C.V.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw-Hill.

Hurtado, J. (2000). *El Proyecto de Investigación: Un Enfoque Holístico*. Caracas: Fundación Sypal.

Instituto Colombiano Agropecuario (1973). *Reunión nacional de trabajo sobre aspectos socio-económicos de la investigación agrícola*. Palmira: Universidad Nacional de Colombia.

Jaramillo, M. (2006). *Enfoque Humanístico de la Administración*. Extraído el 28 de agosto de 2016 en: <http://www.umc.edu.ve/umcx/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad%20III/Guia/Guia.pdf>

Jhonson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación – Prentice Hall.

Koontz, H. y Weihrich ,H. (2004). *Administración. Una Perspectiva Global*. México D.F.: Mc Graw-Hill.

Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de Investigación*. Caracas: Editorial Alfa.

López, B. (2001). *La esencia del marketing*. Barcelona: Ediciones UPC – Ediciones de la Universidad Politécnica de Catalunya, SL.

- Lozada, C. (1999). *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la gestión del estado*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Pearson Educación – Prentice Hall.
- Marr, R. y García, S. (1997). *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Medianero, D. (2004). *Productividad Total – teoría básica y métodos de medición*. Lima: Mercados y Norandina S.A.
- Mejías, B. y Osorio, L. (2009). Trabajo de Grado - *Objetivos organizacionales vs sistemas de compensación empresas consultoras de ingeniería IPC en Venezuela*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en relaciones industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Munch, L. (2012). *Liderazgo y Dirección – el liderazgo del siglo XXI*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Noe, R., y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación – Prentice Hall.
- Oliveira, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México D.F.: International Thomson Editores.
- Parkin, M. (2006). *Microeconomía – Versión para América Latina*. Séptima Edición. México: Pearson Educación.
- Pinto, J. y Cuadras, J. (1992). *Economía de los Gastos Sociales*. Murcia: Universidad de Murcia. Secretariado de Publicaciones.

- Planella, I. (1983). *Condiciones y consideraciones para la puesta en marcha de proyectos agroindustriales*. Venezuela: IICA Biblioteca Venezuela
- Ramírez, K. (2014). *Sistema de Reconocimiento para alcanzar los objetivos clave de la empresa RVL Service de R.L.de C.V.* Tesis para optar el título profesional de Ingeniero en Innovación y Desarrollo Personal. Universidad Tecnológica de Querétaro, Santiago de Querétaro, México.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. Traducción de Dávila, J. México: Pearson Educación.
- Robbins, S y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava Edición. Traducción de Dávila, J. y Sánchez, M. México: Person Educación.
- Robbins, S y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson educación.
- Rodríguez, J. (2001). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Traducción de Lastra A. (1994) Madrid: Mc Graw-Hill
- Sánchez, M. (2011). *Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital "Dr. Adolfo Prince Lara". Puerto Cabello, Estado Carabobo*. Trabajo Especial de Grado para optar por el Grado de Especialista en Gerencia Publica. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional. Puerto Cabello, Venezuela.
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. Octava Edición. México D. F.: Pearson – Prentice Hall.

- Schunk, D. (1997). *Teorías del aprendizaje*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Spencer, M. (1993). *Economía contemporánea*. Barcelona: Editorial Reverté S.A.
- Sum, M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Varkevisser, C., Pathmanathan, I. y Brownlee, A. (2011) *Diseño y realización de proyectos de investigación sobre sistemas de salud. Volumen I: Elaboración de la propuesta de investigación y trabajo de campo*. Bogotá: Mayol Ediciones S.A.
- Vásquez M. (2013). *Factores de Motivación y Comportamiento Organizacional, con la finalidad de identificar los Factores de Motivación y Comportamiento Organizacional del Equipo de salud del Centro Quirúrgico H.R.D.L.M., Chiclayo, 2011*. Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Enfermería. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Vega J. (1972). *Instrucción a la Juseconomía*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación: Implementación de un Sistema Integrado de Reconocimientos para mejorar la eficiencia de los colaboradores de Scotiabank, - Peru

Matriz de la investigación

Título de la Investigación: Implementación de un Sistema Integrado de Reconocimientos para mejorar la eficiencia de los colaboradores de Scotiabank, -

Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
Formulación del problema.	Objetivo general	Justificación Metodológica
¿De qué manera se puede mejorar la eficiencia de los colaboradores de Scotiabank?	Proponer la Implementación de un Sistema Integrado de Reconocimientos para mejorar la eficiencia de los colaboradores de Scotiabank., Perú	La presente investigación es de tipo holística, de corte mixto, basado en un profundo estudio que integra a los tipos de investigación cuantitativa y cualitativa. La investigación holística consiste en la interpretación y análisis para la obtención de un resultado claro y conciso, a través del cual se pueda proponer un “proyecto factible”, es decir, consiste en la elaboración de una propuesta o modelo para brindar solución a determinadas circunstancias.
	Objetivos específicos	Justificación Práctica
	Diagnosticar el nivel de eficiencia obtenida por los colaboradores de Scotiabank,	La investigación se realizará en un contexto determinado y los estudios y/o recolección de datos se realizarán mediante el trabajo de campo. Se calcula como mínimo una semana para la recolección de datos in situ. Es el investigador quien realizará la recolección de datos.
	Teorizar sobre las bases administrativas y teóricas de la motivación y la eficiencia, así como de las sub categorías apriorísticas y emergentes.	
	Diseñar un plan y/o propuesta en base a una estructura holística, con viabilidad y factibilidad de la propuesta.	
	Validar los instrumentos de investigación, principalmente el cuantitativo (encuesta) y la propuesta a través de juicio de expertos en el tema.	
Metodología		
Sintagma y enfoque	Tipo y diseño	Método e instrumentos
Holístico - Mixto	Proyectiva - transversal	Encuesta y entrevista

Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	UNIDAD DE ANÁLISIS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Proponer la Implementación de un Sistema Integrado de Reconocimientos para mejorar la eficiencia de los colaboradores de Scotiabank, - Camaná, Lima, 2017.	Diagnosticar el nivel de eficiencia obtenida por los colaboradores de Scotiabank, - Camaná, Lima, 2017.	Eficiencia	Eficiencia Técnica Eficiencia Económica	Colaboradores Jefes	-Análisis documental. Entrevista semi-estructurada. Encuesta	Ficha de análisis Guía de entrevista Cuestionario
	Teorizar sobre las bases administrativas y teóricas de la motivación y la eficiencia, así como de las sub categorías apriorísticas y emergentes.			Revisión bibliográfica	Análisis documental	Análisis documental
	Diseñar un plan y/o propuesta en base a una estructura holística, con viabilidad y factibilidad de la propuesta.	Motivación	Esfuerzo Objetivos organizaciones Necesidades individuales	Colaboradores	Encuesta	Cuestionario

	Validar los instrumentos de investigación, principalmente el cuantitativo (encuesta) y la propuesta a través de juicio de expertos en el tema.			Grupo focal de Expertos	Juicio de experto	Ficha de evaluación de expertos
--	--	--	--	-------------------------	-------------------	---------------------------------

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACION, EFICIENCIA Y COMPROMISO

LUGAR: FECHA:..... HORA:

Estimados colaboradores:

El presente cuestionario, busca conocer tu actitud, percepción y perspectivas acerca de las actividades desarrolladas diariamente en tu centro laboral, lo cual permitirá mejorar procesos, establecer objetivos inteligentes y ayudar al cumplimiento de las metas organizacionales.

INSTRUCCIÓN: A continuación te presentamos preguntas y/o afirmaciones que serán respondidas con toda la sinceridad, marcando con aspa (X) en el recuadro correspondiente que crea conveniente.

1	2	3	4	5
Nunca	Muy Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	ITEMS	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
Esfuerzo						
1	Muestra nuevas ideas para mejorar					
2	Se muestra asequible al cambio					
3	Se anticipa a las dificultades					
4	Frente a un problema ¿Intenta resolverlo sólo?					
5	Se preocupa por alcanzar las metas					
Objetivos organizacionales						
6	Planifica sus actividades					
7	Hace uso de indicadores					
8	Considera usted que se le da poco tiempo para cumplir con sus actividades.					
9	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo					
10	Se considera líder en ciertos aspectos y roles que desempeña en la empresas					
Necesidades individuales						
11	Me identifico con el trabajo que realizo					
12	Me preocupo en mejorar mi formación de manera continua					
13	Me preocupo constantemente por mejorar mi trabajo					
14	Uno de mis objetivos personales es ascender a un puesto superior					
15	Me siento satisfecho con mi trabajo					
Eficiencia técnica						
16	Cumple con las tareas que se le encomienda					
17	Termina su trabajo oportunamente					
18	Considera que las metas asignadas son fácilmente alcanzables					
19	Genera un valor agregado a su labor					
Eficiencia económica						
20	Mi trabajo no genera reprocesos ni mermas					
21	Hace uso racional de los recursos					

22	No requiere de supervisión frecuente					
23	Mi preparación profesional contribuye al logro de las metas organizacionales.					

Muchas gracias por tu participación.

Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

Ficha de validez de instrumento – enfoque cuantitativo

CARTA DE PRESENTACIÓN

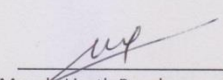
Lic.
Manuel Jesús Mendives Laura
Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Estimado docente, es grato dirigirme a usted y presentar para su evaluación y opinión el instrumento titulado "Motivación, Eficiencia y Compromiso". El mismo que permitirá recopilar los datos con el objetivo de Implementar un Sistema Integrado de Reconocimientos para mejorar la eficiencia de los colaboradores del Banco Scotiabank Sede Camaná Lima, 2017.

Agradezco anticipadamente la deferencia y su opinión el mismo que será valioso para replantear el instrumento o continuar con el proceso de recopilación de datos.

Atentamente.


Magaly Lizeth Payahuanca Gómez
DNI N° 42164055

Adjunto:

1. Matriz de investigación
2. Matriz metodológica de categorización
3. Definición conceptual de la categoría y sub categorías
4. Fichas de validez de instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, MARILEA JESSICA MENDIVIESO LAURA identifico con DNI Nro. 06200136 Especialista en GERENCIA Y GEST. EMP. Actualmente laboro en MAPA RESEA SAC, ubicado en CIMA.....

Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítems bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	CATEGORÍA: MOTIVACIÓN	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: Esfuerzo																		
1	Muestra nuevas ideas para mejorar				✓				✓				✓				✓		
2	Se muestra asequible al cambio				✓				✓				✓				✓		
3	Se anticipa a las dificultades				✓				✓				✓				✓		
4	Frente a un problema ¿Intenta resolverlo sólo?				✓				✓				✓				✓		
5	Se preocupa por alcanzar las metas				✓				✓				✓				✓		

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: Eficiencia Económica											
20	Mi trabajo no genera reprocesos ni mermas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
21	Hace uso racional de los recursos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
22	No requiere de supervisión frecuente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
23	Mi preparación profesional contribuye al logro de las metas organizacionales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

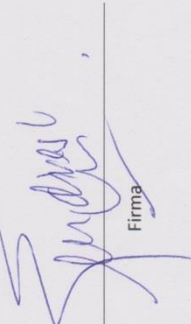
(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que:

- 1. Debe de añadir...Dimensión/ sub categoría
- 2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría
- 3. Observaciones de mejora:.....

4. El instrumento debe de aplicarse. Si No

Es todo cuanto informo;


Firma

CARTA DE PRESENTACIÓN

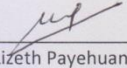
Lic.
José Picoaga Linares
Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Estimado docente, es grato dirigirme a usted y presentar para su evaluación y opinión el instrumento titulado "Motivación, Eficiencia y Compromiso". El mismo que permitirá recopilar los datos con el objetivo de Implementar un Sistema Integrado de Reconocimientos para mejorar la eficiencia de los colaboradores del Banco Scotiabank Sede Camaná Lima, 2017.

Agradezco anticipadamente la deferencia y su opinión el mismo que será valioso para replantear el instrumento o continuar con el proceso de recopilación de datos.

Atentamente.


Magaly Lizeth Payahuanca Gómez
DNI N° 42164055

Adjunto:

1. Matriz de investigación
2. Matriz metodológica de categorización
3. Definición conceptual de la categoría y sub categorías
4. Fichas de validez de instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Jose A. Picoaga Linares..... identificado con DNI Nro. 0.74.64.256..... Especialista en Administración Actualmente laboro en V.N. Wiener....., ubicado en At. Pet: AT - 2021.....

Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítems bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	CATEGORÍA /SUB CATEGORÍA	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: Esfuerzo																		
1	Muestra nuevas ideas para mejorar				✓				✓				✓				✓		
2	Se muestra asequible al cambio				✓				✓				✓				✓		
3	Se anticipa a las dificultades				✓				✓				✓				✓		
4	Frente a un problema ¿Intenta resolverlo sólo?				✓				✓				✓				✓		
5	Se preocupa por alcanzar las metas				✓				✓				✓				✓		

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: Eficiencia Económica												
20	Mi trabajo no genera reproches ni mermas											
21	Hace uso racional de los recursos											
22	No requiere de supervisión frecuente											
23	Mi preparación profesional contribuye al logro de las metas organizacionales.											

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que:

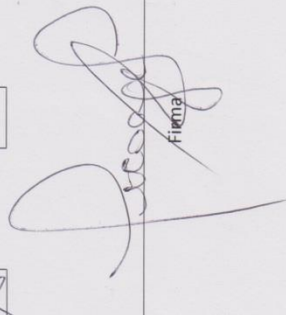
1. Debe de añadir....Dimensión/ sub categoría
2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría
3. Observaciones de mejora:.....

4. El instrumento debe de aplicarse.

Sí

No

Es todo cuanto informo;



 Firma

CARTA DE PRESENTACIÓN

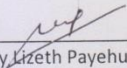
Lic.
Abel De la Torre Tejada
Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Estimado docente, es grato dirigirme a usted y presentar para su evaluación y opinión el instrumento titulado "Motivación, Eficiencia y Compromiso". El mismo que permitirá recopilar los datos con el objetivo de Implementar un Sistema Integrado de Reconocimientos para mejorar la eficiencia de los colaboradores del Banco Scotiabank Sede Camaná Lima, 2017.

Agradezco anticipadamente la deferencia y su opinión el mismo que será valioso para replantear el instrumento o continuar con el proceso de recopilación de datos.

Atentamente.


Magaly Lizeth Payehuanca Gómez
DNI N° 42164055

Adjunto:

1. Matriz de investigación
2. Matriz metodológica de categorización
3. Definición conceptual de la categoría y sub categorías
4. Fichas de validez de instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, ALBA DE LA TORRE TORRES identificado con DNI Nro. 07870333 Especialista en Administración Actualmente laboro en UNIVERSIA ubicado en Lince

Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítems bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	CATEGORÍA: MOTIVACIÓN	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: Esfuerzo																		
1	Muestra nuevas ideas para mejorar				✓				✓				✓				✓		
2	Se muestra asequible al cambio				✓				✓				✓				✓		
3	Se anticipa a las dificultades				✓				✓				✓				✓		
4	Frente a un problema ¿Intenta resolverlo sólo?				✓				✓				✓				✓		
5	Se preocupa por alcanzar las metas				✓				✓				✓				✓		

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: Eficiencia Económica												
20	Mi trabajo no genera reprocesos ni mermas											/
21	Hace uso racional de los recursos											/
22	No requiere de supervisión frecuente											/
23	Mi preparación profesional contribuye al logro de las metas organizacionales.											/

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que:

1. Debe de añadir.....Dimensión/ sub categoría
2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría
3. Observaciones de mejora:.....
4. El instrumento debe de aplicarse. Si No

Es todo cuanto informo;



 Firma

6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	/	/	/	/	/	/	/	/
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	/	/	/	/	/	/	/	/
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	/	/	/	/	/	/	/	/
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	/	/	/	/	/	/	/	/
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	/	/	/	/	/	/	/	/

Y después de la revisión opino que: LA PROPUESTA ES VÁLIDA EN TODA SU EXTENSIÓN

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa

Lima, 04 de noviembre de 2016

Señor
Oswaldo Moran
Gerente
SCOTIABANK PERU
Presente.-

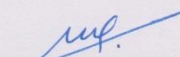
Estimado señor Morán:

Es grato dirigirme a usted para expresarle un cordial saludo, y a la vez presentarme, mi nombre es Magaly Payahuanca Gómez, Bachiller de la Carrera de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Norbert Wiener.

El motivo de la presente es hacerle saber mi gratitud por tan generoso acto de colaborar con mi tesis, accediendo a realizar una entrevista con mi persona, así como autorizar al personal a su cargo a desarrollar las entrevistas y/o encuestas que les presento. Dicha información será de gran apoyo para mi investigación.

Sin otro particular, me despido no sin antes reiterar mi agradecimiento.

Muy atentamente,


MAGALY PAYEHUANCA GOMEZ
DNI N° 42164055

Juan Osvaldo Moran Ularte
Gerente de Agencia
Agencia Camaná

Jr. Camaná N° 623 - 627
Cercado, Lima
Perú 51

T. (511) 2116000 Anx: 31150
C. 940477470
osvaldo.moran@scotiabank.com.pe



Renzo Ricardo Hurtado Zuñeta
Funcionario Banca Negocios PYME
Agencia Camaná

Av. Camaná 623-627
Cercado, Lima
Perú 51

T. (511) 2116000 Anx: 31156
C. 98 20 66 60 7
renzo.hurtado@scotiabank.com.pe



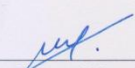
Anexo 7: Declaración de Autenticidad y Responsabilidad

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Payehuanca Gómez Magaly Lizeth, identificado con DNI Nro. 42164055, domiciliado en Calle Grimaldo del Solar N° 155 interior 29, Miraflores, egresado(a) de la carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales, he realizado la Tesis titulada "Implementación de un Sistema Integrado de Reconocimientos para mejorar la eficiencia de los colaboradores del Banco Scotiabank Perú", para optar el título profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores y no existe copia o plagio alguno.
3. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
4. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
5. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 16 de enero del 2017.


Payehuanca Gómez Magaly Lizeth
DNI 42164055