



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN,
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES

TESIS

MOTIVACIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA
DE SOLUCIONES AL CLIENTE DE SCOTIABANK PERÚ,
SAN ISIDRO, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS
GLOBALES

AUTORES:

Bach. TEJADA ROQUE CESAR ERNESTO

Bach. LARRIEGA POZO JOSE MIGUEL

2018

ASESORA DE TESIS



Dra. MADELEINE BERNARDO SANTIAGO

JURADO EXAMINADOR

Dr. ALFREDO GUILLERMO RIVERO GUILLEN
PRESIDENTE

Dr. PEDRO GUSTAVO FLORES PEÑA
SECRETARIO

Mg. ERNESTO ARCE GUEVARA
VOCAL

DEDICATORIA

Dedicar este trabajo realizado en primer lugar a Dios nuestro, por haber dado las fuerzas, vida y salud. Dedicar cada momento de esfuerzo a mi madre, padre, abuela y familiares, fuente y motor para poder llevar a cabo la presente tesis y poder concluir de manera satisfactoria.

AGRADECIMIENTO

Agradecer en primer lugar a Dios por habernos dado todas estas bendiciones que son reflejadas en todo momento y ahora a lo largo de la vida.

Dar gracias a nuestros padres y madres que son los principales personajes en nuestras vidas para caminar y volar en este mundo de competitividad. Sembrando en nosotros, valores, virtudes, actitudes y aptitudes que adoptamos en base a sus enseñanzas.

Con la misma gratitud con nuestra asesora la Dra. Madeline Bernardo Santiago, por tener la paciencia y la vocación de servicio que es la enseñanza. Presto a ello, se logra concluir una tesis, una etapa más en la vida profesional del estudiante.

Finalmente, agradecer a cada familiar, amistades y entre otros que nos apoyaron en cada momento de esta etapa catalogada como tesis que es importante y muy significativa para cada profesional

RESUMEN

En la presente tesis titulada “Motivación laboral y Productividad en el área de soluciones al cliente de Scotiabank Perú, San Isidro, 2018, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la motivación laboral y productividad dentro de la empresa Scotiabank. Siendo la hipótesis, se consideró: La relación existente entre motivación laboral y productividad en el área de soluciones al cliente de Scotiabank Perú, San Isidro, 2018.

La presente tesis es de enfoque cuantitativo, con tipo de investigación de carácter aplicado debido a que información histórica en base a las variables de estudio; siendo una tesis de nivel de investigación descriptiva correlacional - transversal, y de diseño no experimental debido a que no se ha manipulado las variables de estudio.

Para la recolección de los datos en la presente tesis se aplicó la técnica de encuestas, siendo el cuestionario el instrumento de medición empleado. En ese orden de ideas con coeficiente Alpha de Cronbach en la primera variable de Motivación Laboral se obtuvo 0.733, lo cual nos indica el grado de confiabilidad. Asimismo, para la segunda variable Productividad se obtuvo el 0.769 de grado de confiabilidad.

Para efectos de la toma de la muestra, se evaluó 25 colaboradores entre analistas y supervisores, en este sentido el muestreo empleado fue no probabilístico, aplicando así una encuesta con escala tipo Likert.

Los resultados obtenidos son de una correlación moderada entre las dos variables presentes. Los resultados de la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman, indica que entre la variable motivación laboral y la variable productividad laboral existe una relación directa, positiva y alta ($\rho = .734^{**}$), en el banco el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018, Lima.

Palabras claves: Motivación laboral, productividad, eficiencia, eficacia, higiene, motivacionales

ABSTRACT

This thesis entitled “Work motivation and Productivity in the customer solution area of Scotiabank Peru, San Isidro, 2018” had the objective to determine the existing relationship between the work motivation and productivity in the company Scotiabank. The hypothesis was as follows: The existing relationship between the work motivation and productivity in the customer solution area of Scotiabank Peru, San Isidro, 2018.

This thesis has a quantitative approach, using an applied research due to historical information based on the study's variables. In this context, this thesis uses a correlational-transversal descriptive research. Likewise, this thesis is a non-experimental work because the study's variables have not been manipulated.

The data collection for this thesis required the survey technique, thus using the questionnaire as the measurement instrument. Therefore, the Alpha coefficient of Cronbach was used in the first variable: Work Motivation, thus obtaining 0.733 and confirming the reliability degree. Furthermore, the results showed a reliability degree of 0.769 for the second variable: Productivity.

For the purposes of taking samples, 25 collaborators between analysts and supervisors were evaluated. In this sense, the sampling used was non-probabilistic, thus applying a Likert scale survey.

The results obtained showed a moderate correlation between the said two variables. The results of the hypothesis test using the Spearman's rho correlation coefficient reveal a direct, positive and high relation ($\rho = .734^{**}$) between the work motivation and labor productivity variables in the bank's customer solution area.

Key words: Work motivation, productivity, efficiency, efficacy, hygiene, motivation.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
ASESORA DE TESIS.....	ii
JURADO EXAMINADOR	iii
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
INTRODUCCIÓN	xiii
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Formulación del problema.....	18
1.2.1. Problema general	18
1.2.2. Problemas específicos.....	19
1.3. Justificación del estudio	19
1.3.1. Justificación metodológica	19
1.3.2. Justificación práctica.....	20
1.3.3. Justificación teórica:.....	20
1.4. Objetivos de la investigación.....	22
1.4.1. Objetivo General	22
1.4.2. Objetivo específico	22
2.1. Antecedentes de la investigación.....	23
2.1.1. Antecedentes nacionales	23
2.1.2. Antecedentes internacionales	28
2.2. Bases teóricas de las variables.....	33
2.2.1. Variable 1 independiente: Motivación laboral	33
2.2.1.1. Proceso de motivación.....	36
2.2.1.2. Teorías de la motivación	37
2.2.1.2.1. Pirámide de necesidades de Maslow	37
2.2.1.2.2. Teoría ERC.....	40
2.2.1.2.3. Teoría de los dos factores de Herzberg	40
2.2.1.2.4. Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland	42
2.2.1.2.5. Teoría de la equidad	43
2.2.1.2.6. Teoría de la definición de objetivos.....	45
2.2.1.2.7. Teoría de las expectativas	46

2.2.1.2.8.	Teoría del refuerzo	49
2.2.2.	Variable 2 dependiente: Productividad.....	52
2.2.2.1.	Factores que afectan a la productividad.....	56
2.2.2.2.	Análisis de la productividad.....	60
2.2.2.3.	Actitudes y desempeño laboral	63
2.2.2.4.	Desempeño laboral.....	64
2.2.2.5.	Satisfacción laboral.....	65
2.2.2.5.1.	Satisfacción y productividad.....	66
2.2.2.5.2.	Satisfacción y ausentismo.....	66
2.2.2.5.3.	Satisfacción y rotación de personal.....	67
2.2.2.6.	Clima organizacional y productividad	67
2.2.2.7.	Motivación de la mano de obra para el mejoramiento de la productividad.....	67
2.2.2.8.	Capacitación en relación con la productividad	70
2.3.	Definición de términos básicos	72
III.	MÉTODOS y MATERIALES	75
3.1.	Hipótesis de la investigación.....	75
3.1.1.	Hipótesis general	75
3.1.2.	Hipótesis específicas	75
3.2.	Variables de estudio.	75
3.2.1.	Definición conceptual.....	75
3.2.2.	Definición operacional.....	76
3.3.	Tipo y nivel de la investigación.....	78
3.4.	Diseño de la investigación	78
3.5.	Población y muestra de estudio	79
3.5.1.	Población.....	79
3.5.2.	Muestra.....	80
3.5.3.	Muestreo.....	80
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	81
3.6.1.	Técnicas de recolección de datos – encuesta.....	81
3.6.2.	Instrumentos de recolección de datos.....	81
3.8.	Aspectos éticos.....	82
IV.	RESULTADOS	83
V.	DISCUSION.....	104
VI.	CONCLUSIONES	110
VII.	RECOMENDACIONES.....	111

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	113
ANEXO 2: MATRIZ DE OPERATIVIZACIÓN	114
ANEXO 3: INSTRUMENTOS	116
ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	119
ANEXO 5: JUICIO DE EXPERTOS.....	122
ANEXO 6: PROPUESTA DE VALOR.....	131
ANEXO 7: MATRIZ DE DATOS	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Validador de la encuesta</i>	83
Tabla 2: <i>Variable Motivación</i>	84
Tabla 3: <i>Variable Productividad</i>	84
Tabla 4: <i>Criterio de confiabilidad valores</i>	84
Tabla 5: <i>Distribución de la media y desviación estándar de la Motivación Laboral y sus dimensiones</i>	85
Tabla 6: <i>Distribución de la media y desviación estándar de la Productividad Laboral y sus dimensiones</i>	86
Tabla 7: <i>Creación de la nueva escala para la Motivación Laboral y sus dimensiones</i> ..	87
Tabla 8: <i>Creación de la nueva escala para la Productividad Laboral y sus dimensiones</i>	88
Tabla 9: <i>Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la motivación laboral que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank</i>	89
Tabla 10: <i>Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre los aspectos motivacionales que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank</i>	90
Tabla 11 <i>Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre los aspectos higiénicos que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank</i>	91
Tabla 12: <i>Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la productividad</i>	93
Tabla 13: <i>Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la eficiencia que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank</i>	94
Tabla 14: <i>Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la eficacia que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank</i>	96
Tabla 15: <i>Prueba de normalidad</i>	97
Tabla 16: <i>Niveles de interpretación del coeficiente de correlación</i>	98
Tabla 17: <i>Correlación de Rho de Spearman entre la motivación laboral y la productividad laboral en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank</i>	99
Tabla 18: <i>Correlación de Rho de Spearman entre la motivación laboral y eficiencia en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank</i>	100
Tabla 19: <i>Correlación de Rho de Spearman entre los factores higiénicos y la productividad laboral en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank</i>	101
 Tabla 20: <i>Correlación de Rho de Spearman entre los factores motivacionales y la eficacia en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank</i>	 103

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Modelo simple del proceso de motivación. Chiavenato	37
<i>Figura 2:</i> La pirámide de las necesidades humanas de Maslow .Chiavenato.....	39
<i>Figura 3:</i> Teoría de las expectativas de Lawler III, Chiavenato	49
<i>Figura 4:</i> Factores de Productividad de la empresa - Tomado de Prokopenko.....	59
<i>Figura 5:</i> Ecuaciones básicas de la motivación de las personas	72
<i>Figura 6.</i> Frecuencias sobre las opiniones de los colaboradores encuestados	89
<i>Figura 7.</i> Frecuencias sobre las opiniones de los colaboradores encuestados sobre los aspectos motivacionales que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank.....	90
<i>Figura 8.</i> Frecuencias sobre las opiniones de los colaboradores encuestados sobre los aspectos higiénicos que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank.....	92
<i>Figura 9.</i> Frecuencias sobre las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la productividad laboral que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank	94
<i>Figura 10.</i> Frecuencias sobre las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la eficiencia que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank	95
<i>Figura 11.</i> Frecuencias sobre las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la eficacia que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank	96

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo ha pasado por numerosos y grandes cambios en diversos campos como son el económico, social, tecnológico, esto condiciona a las organizaciones a ser más dinámicas y creativas en relación a los diversos problemas o necesidades que surgen con estos cambios del mercado.

La competitividad entre organizaciones es una constante gracias a la globalización y la disponibilidad de conocimientos y recursos. Una organización que se puede adaptar rápido a los cambios y aplicarlos en su entorno, es capaz de lograr una ventaja competitiva frente a las demás. Esto no sería posible sin el capital humano, quienes son los encargados de ejecutar las actividades de la organización.

El activo más valioso para las organizaciones en el siglo XX era su capacidad productiva, es decir, todo lo relacionaba con la producción total que podía lograr, sin embargo, esto ha cambiado en tal sentido que para las organizaciones actuales el activo más valioso son sus trabajadores y los conocimientos o productivos que estos son dentro de la organización.

En nuestro entorno nacional, son pocas las organizaciones privadas y públicas que han entendido la importancia de mantener un personal altamente motivado y productivo.

Esto es lamentable, puesto que no es un secreto que en todos los campos de la vida interviene la motivación como empuje para lograr y alcanzar metas y resultados. En ese orden de ideas, la motivación es sumamente importante si es aplicada en una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos que esta tiene.

Que los gerentes conozcan y entiendan que motivar a un trabajador les va a permitir poder generar y aplicar estrategias de compensación monetarias

(incentivos) y no monetarias (felicitaciones, reconocimientos) para que logren un desempeño óptimo y a la vez estos se puedan sentir identificados y comprometidos con los objetivos de la organización.

Por lo manifestado en líneas anteriores nace la presente investigación titulada “Motivación laboral y productividad en el área de soluciones al cliente de Scotiabank Perú, San Isidro, 2018” con el objetivo de establecer la relación que existe entre la motivación laboral y productividad en el área de soluciones al cliente de Scotiabank.

En el capítulo I de la presente tesis, se podrá encontrar el planteamiento del problema, asimismo la formulación de esta, los objetivos plasmados y las justificaciones del estudio.

En el capítulo II, se desarrolla todo lo relacionado al marco teórico, antecedentes nacionales e internacionales, asimismo las bases teóricas de las dos variables consideradas para sustentar el presente estudio.

El capítulo III, contempla lo relacionado a la metodología de la investigación, las hipótesis planteadas, el diseño, la población y muestra, la operacionalización de las variables, la técnica e instrumento empleado para la recolección de datos.

En el capítulo IV, se considera los resultados de la presente investigación, la validez de contenido y confiabilidad del instrumento aplicado.

En el capítulo V, se contemplan las discusiones.

En el capítulo VI, se presentan las conclusiones obtenidas de la investigación.

En el capítulo VII, se desarrollan las recomendaciones otorgadas a la organización.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las empresas enfocan sus esfuerzos para satisfacer de manera plena a sus clientes; sin embargo, muchos aún descuidan un tema muy importante que es el cliente interno o los colaboradores de la organización, es así que se empieza a dar un valor al talento humano, a la productividad y motivación de la misma.

En la actualidad caso claro de desmotivación laboral y baja productividad debido a temas políticos y sociales que son las causas principales que afectan al trabajador en las empresas internacionales; teniendo casos claros en Estados Unidos que debido a las decisiones políticas por su presidente al deportar los latinos no documentados o claro ejemplo de cerrar el mercado para Huawei en el mercado crean en los trabajadores un estrés por la inestabilidad laboral que se genera teniendo como resultado la caída de la productividad.

Javier Ayuso, director general de Unique (España) señala que la motivación es uno de los factores que incide más directamente en los resultados y en la productividad de los trabajadores y, por ende, de las empresas. Por esa razón, es de enorme importancia alcanzar la satisfacción laboral de los trabajadores por medio de entornos laborales adecuados, que además de eso haga que los empleados se sientan orgullosos del papel que juegan dentro de la organización. Es sorprendente ver que solo la mitad de los directivos creen que su gente esta motivada, pero es más desalentador que el 67% admita no saber o no conocer qué medidas tomar para lograrlo, agrega Ayuso. (Romero, M.A., 2010)

Barrios (2015), Gerente Comercial CASMU-IAMPP en una reflexión, señala que cuando los ejecutivos de una empresa consideran necesario motivar a su personal para el logro de determinados objetivos, muchas veces suelen contratar especialistas o consultores externos, quienes generalmente son buenos oradores y hacen uso de determinadas técnicas orientados principalmente a incidir en el aspecto emocional de la persona. Y que para ello desarrollan temas tales como:

liderazgo, cómo vencer el miedo, excelencia y calidad, trabajo en equipo, ser triunfador, entre otros.

Los ejecutivos buscan motivar a su personal a fin de mantener y elevar la productividad en ellos, para lograrlo solicitan apoyo a especialistas en coaching quienes guían a los colaboradores en diversos temas como el liderazgo, el empoderamiento, la autoestima y la importancia del rol que cumplen dentro de la organización. Está claro también que no todas las personas responden de igual forma a la motivación, sin embargo, es posible mantener un personal motivado, aumentar la productividad y ofrecer un buen producto o servicio de calidad.

La motivación es un factor de gran importancia para las personas, pero se debe comprender el valor preponderante que juega en una empresa, generando consecuencias positivas para el empleado, como autorrealización al sentirse competente y valorado por el entorno, y para la empresa, obteniendo mayor productividad de su personal y logrando gran sentido de pertenencia en todo su equipo de trabajo.

La motivación es un factor que interviene en el desempeño personal (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996). Wal-Mart lo pone en práctica dando a su personal libertad para actuar, recursos apropiados para desarrollar su trabajo adaptando asignaciones y recompensas a sus resultados en equipo.

De igual manera, en el ámbito nacional todas las empresas han presentado grandes cambios o rotaciones de personal debido a la migración masiva por parte del país de Venezuela que afecta el mercado laboral peruano impactando negativamente al trabajador peruano debido a que las ofertas laborales fueron disminuyendo.

Vemos que nuestras dos variables de estudio están relacionadas, puesto que, al afectar la motivación de los trabajadores peruanos por el incremento de una obra de mano más barata, aumenta de igual manera su estrés y su inestabilidad laboral, impactando en la productividad de los mismos.

Para Solange Carneiro, representante de SyC Soluciones Asertivas, las empresas más productivas, son aquellas donde sus colaboradores cuentan con un buen clima laboral; indica que esto influye en el compromiso y satisfacción de sí mismos, y que este a su vez se encuentra directamente relacionado con los resultados de la organización, desde las ventas y retorno de la inversión, hasta la productividad de los colaboradores, calidad del servicio y la reputación de la empresa. (DIARIO GESTIÓN 2017).

En otro artículo del Diario Gestión (2017), que trata sobre como motivar a los colaboradores puede incrementar su productividad en 80%, señala la importancia de manejar los grupos de trabajo a través de un buen liderazgo y la inteligencia emocional, se resalta la relación que existe entre conocer el grupo de trabajo y la manera de tomar decisiones a fin de mantener satisfechos los objetivos de la empresa y los colaboradores que al final son ellos quienes hacen posible que las metas y objetivos sean cumplidos. Finalmente remarca que "Entender las emociones de los trabajadores ayudará a generar empatía en el equipo de trabajo. Entre más humanos sean los directivos, más humana es la empresa y más productiva será la organización"; las empresas apuntan a buscar esa satisfacción en los trabajadores a fin de evitar una organización improductiva, así evitan la fuga de talento o la rotación de personal.

Scotiabank Perú forma parte de The Bank of Nova Scotia (BNS) , una de las instituciones financieras más importantes de Norteamérica y el banco canadiense con mayor presencia y proyección internacional. Con sede en Toronto, fue fundada en 1832, cuenta con más de 180 años de experiencia, con presencia en más de 55 países.

La institución inició formalmente sus operaciones como Scotiabank Perú S.A.A. el 13 de mayo de 2006, como resultado de la integración del Banco Wiese Sudameris y del Banco Sudamericano.

Dentro de sus áreas de operación se encuentra el área de Soluciones al cliente, en donde la investigación se realizará. Esta área se encarga de recepcionar, analizar y dar solución a las diversas inquietudes, reclamos, solicitudes y apelaciones que los clientes puedan tener e ingresar por los diversos canales, ya sea mediante una agencia, vía online o vía telefónica.

A inicios del presente año, el banco contó con un alto volumen de casos que aún no habían sido atendidos y que les generaban insatisfacción a sus clientes, esto daba lugar a que la carga que podía manejar cada analista o solucionador se vea aumentada y acumulada, sobrecargando muchas veces al personal. De esta manera el personal no alcanzaba a ser eficaz y no se lograban cumplir con los objetivos planteados por la organización, esto hizo que se formularan nuevas estrategias para lograr reducir el volumen de casos no atendidos, aumentar la productividad del área y mantener una motivación de los colaboradores.

El área de soluciones al cliente se encuentra ubicada actualmente en la torre CrediScotia ubicada en la Av. Paseo la Republica 3587, Lima, cuenta con más de 40 trabajadores entre analistas, jefes, supervisores.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre la motivación laboral y la productividad en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre la motivación laboral y eficiencia en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018?

¿Qué relación existe entre los factores higiénicos y la productividad en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018?

¿Cuál es la relación que existe entre los factores motivacionales y la eficacia en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018?

1.3. Justificación del estudio

La presente investigación es necesaria, porque permitirá a la gerencia del área de soluciones al cliente de Scotiabank obtener la información oportuna y certera respecto al nivel de motivación laboral y productividad con el que sus analistas y colaboradores cuentan.

De igual manera, permitirá conocer las necesidades que estos demandan o necesitan ser atendidas, las cuales nos servirán como base para desarrollar la propuesta motivacional de mejora que se ajuste a las necesidades del área. En tal sentido, obteniendo un mejor resultado y desempeño en las labores que estos realicen.

Asimismo, esta investigación se justifica porque permitirá al área de soluciones al cliente obtener una herramienta válida y consistente que, al aplicarse, se obtenga como resultado tener a los analistas y colaboradores motivados, impactando significativamente en la productividad de los mismos. Generando a corto y mediano plazo, un personal motivado, eficiente y comprometido con los objetivos de la organización.

1.3.1. Justificación metodológica

La presente investigación es de tipo descriptivo correlacional, puesto que se busca especificar las características del fenómeno en estudio a través del análisis y

correlacional porque se dará a conocer el grado de asociación entre ambas variables. Lleva por diseño de tipo no experimental puesto que las variables no se manipularán, así como transversal ya que se tomará en solo momento. Es de enfoque cuantitativo, los resultados serán presentados de manera estadística. El instrumento a usar para la obtención de datos será el cuestionario. Para el análisis de estos datos se utilizará el programa SPSS n°25 el cual medirá la fiabilidad y la correlación de las variables.

1.3.2. Justificación práctica

Los resultados, recomendaciones y conclusiones que se ha obtenido de esta investigación, permitieron que la empresa Scotiabank Perú analice y pueda aplicar soluciones dentro de la organización con respecto al mejoramiento de la motivación y productividad laboral.

Asimismo, servirá de apoyo en la gestión de nuevas formas de mantener un personal motivado y satisfecho que sea capaz de aumentar su productividad y desempeño.

1.3.3. Justificación teórica:

Las organizaciones son entidades complejas e intrincadas que cuentan con individuos y grupos que desempeñan tareas, auxiliados por diversos esquemas organizacionales. Las pautas de comportamiento que se desarrollan y emergen con el tiempo afectan la eficacia de las organizaciones. El comportamiento de las personas y los grupos tiene un impacto profundo en la medida en que la organización alcanza sus objetivos y logra el éxito. Las personas están en el centro del todo. (Chiavenato 2015, p.477-478).

Para Gutiérrez (2014) la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para lograrlo. (p.20).

Según Chiavenato (2015) Motivar a las personas para que alcancen e incluso superen elevados estándares de desempeño es fundamental para que una organización sobreviva en el actual mundo de negocios. La competitividad de una empresa en el exterior depende básicamente de la cooperación en su interior. (p.235).

Además, la motivación de las personas es indispensable. El desempeño individual, que es la base del rendimiento de la organización, depende en gran medida de que las personas estén motivadas. No cabe duda de que varios factores que actúan en forma simultánea moldean y condicionan el desempeño individual, como ocurre con las capacidades y competencias de las personas, el liderazgo y el entrenamiento, la orientación, la dedicación y el esfuerzo. Sin embargo, la motivación es la columna vertebral del comportamiento de las personas. (p.236).

Por lo anterior presentado, se justifica la investigación que pretende identificar el grado de motivación de los trabajadores del área de soluciones al cliente de Scotiabank y cómo esta incide en la productividad de los mismos; es así que los resultados de esta investigación podrán indicar a la organización si la motivación que existe es la indicada para poder lograr la productividad esperada.

1.3.4. Justificación Social

La presente investigación tiene como finalidad enfatizar la importancia que tiene la motivación laboral dentro de una organización que conlleve el aumento de la productividad de sus colaboradores. En tal sentido, esta investigación aportara a concientizar a las organizaciones peruanas que al tener a su personal motivado y satisfecho lograrán mejores resultados.

El valor social aportado por esta investigación permitirá el desarrollo profesional de cada uno de los colaboradores aportando de manera productiva con ideas innovadoras y eficientes, buscando el beneficio en ambas partes.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Establecer la relación que existió entre la motivación laboral y la productividad en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018.

1.4.2. Objetivo específico

Establecer la relación que existió entre la motivación laboral y eficiencia en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018.

Establecer la relación que existió entre los factores higiénicos y la productividad en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018

Establecer la relación que existió entre los factores motivacionales y la eficacia en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

Velásquez (2015), realizó la tesis titulada “Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote”, de la Universidad Nacional de Trujillo – Perú, con el fin de obtener el grado de Doctor, teniendo como objetivo general: Determinar en qué medida la gestión de motivación laboral que aplican las empresas industriales del sector pesquero influyen en mejorar su productividad en el distrito de Chimbote. Posee un enfoque de carácter cuantitativo, con nivel de investigación descriptivo, tipo de investigación aplicada y también con un diseño de investigación de manera no experimental. Se tomó por consideración a objeto de estudio, la muestra, población y muestreo de 60 trabajadores.

Después de realizar el análisis de los resultados del estudio de motivación laboral, se concluye primordialmente que la empresa constituida en unidad de análisis, no cuenta con un área específica, la cual se encargue de motivar a los trabajadores, así mismo Los tres modelos teóricos más utilizados como base de la investigación empírica son la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943, 1954), la teoría de los dos factores de Herzberg et al. (1959) y la teoría de las expectativas de Vroom (1964), combinada con el modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham (1980). De todas formas, estos trabajos que aplican las teorías generales de motivación a la industria han sido muy criticados, sobre todo los basados en Maslow (1943) y Herzberg et al. (1959).

En las empresas objeto de estudio, no se evidencia la implementación de una herramienta que a través de estrategias motivacionales permita motivar a los trabajadores, por lo cual se comprueba la hipótesis formulada ya que la ausencia de dichas estrategias provoca insatisfacción laboral en la mayoría del personal.

La falta de un incentivo económico, la falta de reconocimiento al esfuerzo laboral que desempeñan los obreros hace que sientan desmotivados, esto influye a los gastos

excesivos que tiene la empresa por pérdidas de insumos, impidiendo alcanzar al 100% las metas de producción propuestas ya que no poseen motivadores que los impulse a realizar sus labores con excelencia.

En conclusión, la mayoría de los trabajadores de las empresas en estudio indicaron que los factores que les causa motivación son: Organización del trabajo, relación de jefe subordinado, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, desarrollo profesional, pero el que le falta es el incentivo económico.

Maguiña y Vargas (2015), realizó la tesis titulada “La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del banco Interbank, tiendas de Huacho”, de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – Perú, con el fin de obtener el Título profesional de Licenciada en administración, teniendo como objetivo general: Determinar de qué manera la motivación incide en el desempeño laboral del Banco Interbank, Tiendas en Huacho, periodo 2014. Posee un enfoque de carácter Mixta, con un nivel de investigación Descriptivo – Correlacional, tipo de investigación aplicada y con un diseño no experimental.

Tomando como población y muestra de 43 participantes a través de las encuestas – cuestionario.

Según sus resultados obtenidos de los 43 colaboradores; 55,8% de ellos tienen una edad entre 26 y 33 años en promedio, sin embargo, el cuadro muestra que un 18,6% tienen una edad entre 34 y 40 años quienes son los directivos con más antigüedad en la empresa, que se van a encargar de enseñar y dirigir al 11,6% que son representados por colaboradores entre 18 y 25 años, quienes no cuentan con la suficiente experiencia en la realización de los distintos trabajos dentro de la institución.

Teniendo como conclusiones lo siguiente:

- 1) La motivación incide significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en huacho, periodo 2014; es decir en esta institución financiera se comprobó que el ambiente laboral, políticas de la organización, salario, seguridad en el puesto y comunicación, conllevan a que los trabajadores se

desempeñen de manera eficiente y eficaz, brindando el mejor servicio a los clientes.

2) Los factores motivacionales inciden significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en huacho, periodo 2014; es importante que los trabajadores se sientan realizados, crezcan profesionalmente y tengan reconocimientos por parte de la institución, y que siempre encuentren la satisfacción que logre que la institución cumpla sus metas y objetivos

3) Los factores higiénicos inciden significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, período 2014; por lo tanto, nos referimos al entorno laboral de un trabajador y que se toma en cuenta el empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipos de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos y oportunidades, logrando que el trabajador tenga una capacidad de satisfacción para cumplir sus tareas encomendadas.

4) En el Banco Interbank, la toma de decisiones está siendo usada por los jefes de los subordinados, permitiendo que los subordinados también aporten sus ideas y/o soluciones antes los problemas que pueda enfrentar la institución.

5) En el Banco Interbank, se capacita al personal para que desempeñe su labor de manera eficiente y que cuente con la experiencia necesaria para realizar su trabajo y cumplir con las metas establecidas.

6) Los trabajadores se sienten que la seguridad en los puestos del Banco Interbank, se encuentra en un nivel intermedio ya que la mayoría del personal tiene poco tiempo laborando en la institución y aún no se relacionan con todo el personal.

En esta institución bancaria, se incentiva de una manera pausada la oportunidad que se les brindan a los trabajadores para que crezcan profesionalmente.

7) Notamos que la rotación de personal en la institución es uno de los problemas constantes que aún no se logra superar ya que como notamos en el trabajo hay un

porcentaje considerable de los colaboradores que lleva laborando menos de 3 años en la empresa. "

Gutiérrez y Huamán (2014), realizó la tesis titulada "Influencia de la motivación laboral en la productividad en la Financiera Uno Oechsle – Huancayo, de la Universidad Nacional Del Centro del Perú, con el fin de obtener el grado de Contador Público, teniendo como objetivo diagnosticar y determinar la influencia de la motivación laboral en la productividad en la Financiera Uno Oechsle. Teniendo un enfoque de carácter cuantitativo, con un nivel de investigación explicativo, de tipo de investigación aplicada y con un diseño no experimental.

Tomando como población, muestra y muestreo a 28 participantes a través de las encuestas – cuestionario.

Según el resultado obtenido deducimos que el 28.57 % de los trabajadores siempre se sienten identificados con la misión y visión de la Financiera, a su vez el 25% generalmente se sienten identificados con la misión y visión de la Financiera, como también el 35.71% respondieron que a veces se sienten identificados con la misión y visión de la financiera y el 10.71% respondieron que muy pocas veces se sienten identificados con la misión y visión de la Financiera y ningún trabajador opto por la respuesta nunca.

Teniendo por conclusiones:

1. La motivación laboral es pieza clave y fundamental para el desenvolvimiento laboral de los trabajadores, pues la situación de la motivación laboral en la Financiera Uno Oechsle no es lo adecuado, se debe tener en cuenta que se puede motivar a los trabajadores no solo con recursos financieros, sino también con recursos no financieros.
2. Los trabajadores no cumplen con la productividad que la financiera Uno Oechsle les requiere, esto debido a que no están motivados laboralmente lo cual se ve reflejado en los resultados mensuales de la productividad.
3. Los incentivos utilizados como motivador laboral que se otorgó a los trabajadores demostró que existe influencia entre la motivación laboral y la productividad. Es

necesario considerar la motivación laboral en toda entidad para lograr los objetivos y metas.

4. Cuanto mejor entienda el gerente sobre la motivación laboral de los trabajadores de la financiera, mejor capacitado estará para influir en la toma de decisiones con respecto a la motivación laboral y para hacerlo más consistente con el logro de los objetivos de la Financiera. Puesto que la productividad de todas las entidades es el resultado de la motivación laboral de los trabajadores que conforman en la entidad, la influencia en dicho comportamiento motivado o no motivado laboralmente de los trabajadores es una de las claves del gerente para incrementar la productividad.

Manrique y Montenegro (2015), realizó la tesis titulada “Motivación y su influencia en la productividad de los trabajadores de una institución financiera del norte del Perú”, de la Universidad Privada del Norte, con el fin de obtener el grado de Magister, teniendo como objetivo general: Determinar en qué medida la motivación influyó en la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, periodo de agosto del 2014 a julio del 2015. Teniendo un enfoque de mixto, con un nivel descriptivo, con un tipo de investigación aplicada – correlacional y con diseño no experimental – longitudinal.

Teniendo una población, muestra y muestro por conveniencia conformada por 18 participantes.

Conclusiones

La motivación influyó directa y significativamente en la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, agosto 2014 – julio 2015, confirmándose la hipótesis de investigación.

La motivación influyo en más de 68% en la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, periodo de agosto 2014 a julio 2015. "

Burga y Wiese (2018), elaboró la tesis titulada “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial”, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Trujillo, con el fin de obtener el grado de Maestro en

Formación Directiva y Gobierno de las Personas, tiene como objetivo general Describir la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la Región Lambayeque. Tiene un enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo correlacional, es de tipo aplicada y con diseño no experimental.

De una población de 17 colaboradores, que mediante la técnica de encuesta, llegando a las siguientes conclusiones:

- La empresa agroindustrial ubicada en la Región de Lambayeque muestra una motivación adecuada, ello gracias al buen manejo de las capacitaciones y a adecuadas relaciones interpersonales, de manera que permiten generar un ambiente laboral óptimo para los colaboradores del Área Administrativa.
- El personal administrativo expone que es necesario prestar atención a la dimensión salarial y de beneficios, para mejorar la remuneración que perciben por el trabajo que realizan.
- El desempeño laboral de la empresa es adecuado, pues el personal considera que los productos y servicios son brindados de manera adecuada, su productividad es alta, y cuentan con un rendimiento y actitud beneficiosa para la empresa en términos de rentabilidad.
- El tener una alta motivación también ha permitido a la empresa lograr un adecuado desempeño laboral para bien propio y de sus trabajadores, en términos de productividad y eficiencia.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Ochoa (2014), elaboró la tesis titulada “Motivación y productividad laboral en la empresa municipal Aguas de Xelaju Emax”, de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, con el fin de obtener el grado de Licenciada, tiene como objetivo general Determinar la influencia de la motivación en la productividad laboral. Tiene un enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo correlacional, es de tipo aplicada y con diseño no experimental.

De una población de 86 colaboradores, se limitó a una muestra de solo 50 colaboradores y un muestreo no probabilístico que mediante la técnica de encuestas obtuvieron los siguientes resultados.

La motivación influye de manera absoluta en la productividad laboral de cada empleado, como lo confirma en la investigación que se realizó, en donde se demuestra que desde las motivaciones que se viven en el ambiente familiar hasta en la relación con los compañeros de trabajo tiene que ver en el desarrollo integral de los colaboradores.

Se comprobó que el nivel de motivación influye grandemente en el nivel de productividad laboral, el nivel de motivación que tiene la empresa según resultados estadísticos es de un 75%, es la motivación con la que se cuenta para lograr una productividad laboral efectiva, eficaz y de alto grado.

El nivel de motivación que se encontró en la empresa al momento de la aplicación de la escala demuestra un 75% en total de todos los trabajadores que se evaluaron, lo que indica que generalmente tienen una motivación aceptable pero no la indicada para realizar su trabajo, porque ese 25% que hace falta es un indicador de que se debe aplicar algún proceso, método o proyecto en donde el principal objetivo sea aumentar esa motivación en los empleados, para que ese porcentaje aumente, pero no solamente eso sino que se vea reflejado en la productividad laboral de cada trabajador que es realmente lo que le favorece a la empresa.

Vásquez (2018), elaboró la tesis titulada “Motivación intrínseca y productividad laboral (Estudio realizado con agentes de la PMT de la municipalidad de San Pedro Sacatepequez, San Marcos)” (2018), de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, con la finalidad de obtener el grado de licenciada, tiene como objetivo general: Establecer la relación de la motivación intrínseca con la productividad laboral de los agentes de la PMT de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. Esta tesis tiene un enfoque cuantitativo, siendo de nivel descriptiva – correlacional de tipo aplicada con un diseño no experimental.

Para esta investigación se tomó el total de la población de 42 agentes siendo el muestreo no probabilístico por conveniencia. Aplicaron la técnica de encuestas siendo

el instrumento el cuestionario, obteniendo los siguientes resultados:

Los resultados demuestran que la motivación de los colaboradores se encuentra activa porque los agentes manifestaron que en ellos existe el sentido del trabajo y la importancia de la finalidad que conlleva realizar sus funciones, es decir están conscientes de que su trabajo es importante para ellos como para las personas que les rodean, esto es significativo de acuerdo a la metodología estadística porque también existen buenas relaciones laborales y trabajo en equipo debido al sentimiento de pertenencia que hay en ellos y que afecta la vida laboral y por consecuencia no solo hay agentes dispuestos a colaborar con los ciudadanos sino además están a gusto y felices con lo que realizan, todo esto como parte de la motivación interna que existe en cada uno.

Por otro lado, también se puede demostrar que los agentes de la PMT son productivos dentro de su área laboral puesto que les importa la realización efectiva de sus funciones a través del empeño y el respaldo de los compañeros de trabajo y la institución los cuales ayudan a que los mismos participen activamente y tengan el compromiso de apoyarse en la búsqueda de una mejora continua.

Esteves (2015), elaboró la tesis titulada "Satisfacción laboral y su incidencia en la relación con el nivel de productividad y eficiencia en las empresas ecuatorianas", de la Universidad Católica De Santiago de Guayaquil, con la finalidad de obtener el grado de Licenciada, planteó como objetivo general: Determinar la incidencia de la satisfacción laboral y su relación con el nivel de productividad y eficiencia en las empresas ecuatorianas. La investigación cuenta con un enfoque cuantitativo, con nivel descriptivo de tipo aplicada con diseño no experimental.

Se contaba con una población de 410677 trabajadores del cual tomó una muestra de 384 colaboradores en total siendo un muestreo no probabilístico por conveniencia, aplicaron la técnica de encuestas siendo el instrumento el cuestionario y se obtuvieron los siguientes resultados.

La carga laboral que tienen los empleados de las empresas ecuatorianas son medianamente justas.

El 85% de los empleados de las empresas ecuatorianas conocen las actividades laborales que realizan diariamente.

El 50% de los empleados de las empresas ecuatorianas se sienten motivados en la empresa donde trabajan.

El 54% se sienten satisfechos laboralmente y un 51% consideran amistoso su puesto de trabajo.

El 100%to de los empleados de las empresas ecuatorianas consideran que sentirse satisfecho en su trabajo mejora su productividad y eficiencia.

El 13,80% de los empleados encuestados están extremadamente motivados en sus empresas, el 37,50% tienen actividades muy motivantes, el 30,99% moderadamente motivantes, el 14,06% poco motivante y el 3,65% nada motivante. Lo que refleja que en la mayoría de las empresas ecuatorianas se desarrollan actividades que motivan a sus empleados y que por lo tanto esto genera mejores niveles de armonía y en general un buen clima laboral.

Finalmente, la investigación concluye que los empleados ecuatorianos cuentan con diversos tipos de capacitación en relación a la labor que pueden desempeñar, siendo también la carga laboral aceptable dentro de los encuestados.

Se resalta la importancia en que los trabajadores necesitan sentirse motivados en su lugar de trabajo para que se alcance una mayor productividad.

Gamba (2015), elaboró la tesis titulada “La motivación y su relación con la productividad” de la Universidad Autónoma de Querétaro de México, con la finalidad de obtener el grado de Maestro en Administración con Especialidad en Alta Dirección, plantea como objetivo general: Identificar la relación que existe entre la motivación y la productividad. Esta investigación cuenta con un enfoque cuantitativo, con un nivel de investigación descriptivo – transeccional correlacional, siendo de tipo aplicada con diseño no experimental.

La empresa en donde se llevó a cabo la investigación cuenta con 245 colaboradores entre mujeres y hombres, los cuales se tomó una muestra de solo 30 colaboradores con un muestreo no probabilístico a través de encuestas – cuestionario, obteniéndose los siguientes resultados.

El 73% de los encuestados manifestaron que se lleva a cabo al mantenimiento del equipo y la maquinaria para que se encuentre en buenas condiciones para trabajar.

El 94% de los encuestados manifestó decir que la empresa da a conocer las políticas bajo las cuales se desempeña.

El 87% de los encuestados manifestó decir que aumentó la productividad usando estándares establecidos por la empresa

El 80% de los encuestados mencionó que la empresa es accesible al momento de otorgar el periodo el periodo vacacional solicitado por los mismos.

Asimismo, concluyeron que la empresa en donde se llevó la investigación cuenta con un buen grado de motivación en sus colaboradores, en donde sus colaboradores se sienten parte del equipo de trabajo. Además, indica que la variable motivación actúa de manera positiva en los colaboradores, puesto que ellos se identifican con asumir retos y creen que la empresa les ofrece posibilidades de progresar profesionalmente. Con respecto a la variable productividad, aseguran que la empresa les ofrece la debida capacitación para mejorar sus habilidades.

Álvarez, Freire y Gutiérrez (2017), elaboraron la tesis titulada “Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas” de la Universidad de Concepción de Chile, con la finalidad de poder obtener el grado de Licenciadas en Ciencias de la Administración de empresas, plantean como objetivo general: Evaluar el impacto de la capacitación en la productividad laboral de las empresas chilenas.

Tiene un enfoque cuantitativo, con nivel de investigación descriptivo – correlacionar, de tipo aplicada y con un diseño no experimental. Tomaron como población el total de empresas chilenas, siendo una muestra de 8084 empresas según

la Cuarta Encuesta Longitudinal, se utilizaron cuestionarios y se obtuvieron los siguientes resultados.

En primer lugar y en línea con el primer objetivo específico se aplica un modelo PROBIT para la capacitación, el cual estima la probabilidad de que una empresa sea capacitada, es así que se presenta un impacto negativo con respecto a la probabilidad de que una empresa pueda capacitar a su personal, lo que significa que, una empresa a mayor porcentaje de propiedad extranjera, privada, se tendrá una menor probabilidad de que el personal sea capacitado, mientras que a mayor salario, la empresa tendrá mayor probabilidad de realizar la capacitación.

Finalmente, la investigación concluye que la capacitación no tendría un efecto significativo en la productividad laboral en las empresas chilenas, siendo este resultado discordante con la teoría que se planteó en la tesis, en la cual se esperaba que la variable capacitación tuviese un efecto positivo y significativo en la productividad.

2.2. Bases teóricas de las variables

2.2.1. Variable 1 independiente: Motivación laboral

El origen de la palabra motivación de acuerdo a la explicación brindada por Herrera (2004), la evolución histórica de la interpretación sobre la motivación puede resumirse de la siguiente manera: entre la década de 1920 hasta mediados de 1960, el tema de la motivación estuvo asociado con la investigación experimental, sobre aspectos como la conducta motora, el instinto y el impulso. En ese periodo, se buscaba determinar qué es lo que conduce a un organismo a restaurar su estado de equilibrio u homeostasis, con base en factores externos determinantes de la motivación, como los refuerzos. Después de la década de 1960, aparecieron las teorías cognitivas de la motivación, centradas en la experiencia consciente, el interés por la motivación de rendimiento y su importancia, junto con los logros en la vida personal. (Naranjo, 2009).

Según Robbins y Coulter (2014), la motivación son procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un

objetivo. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y persistencia. El elemento energía es una medida de intensidad, el impulso y el vigor. Una persona motivada hace un esfuerzo, así como su intensidad. Un esfuerzo no necesariamente conduce a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo sea canalizado en una dirección que beneficie a la organización. Finalmente, la motivación incluye una dimensión de persistencia. (p.506).

Para Robbins y Coulter, la motivación es el proceso que pasa una persona en el cual invierte energía y otros recursos, con la finalidad de poder alcanzar un objetivo. De igual forma, señala que el esfuerzo que realiza una persona debe estar canalizado a obtener un beneficio para la organización, de esta forma se traduce en un buen desempeño laboral.

Según Chiavenato (2015), la palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover. Siendo la motivación 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)

Asimismo, Chiavenato observa desde una perspectiva sistemática que la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

1. *Necesidades*. Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y depende de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna.
2. *Impulsos o motivos*. Son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuando mayor sea la tensión, mayor será el

grado de esfuerzo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación.

3. *Incentivos*. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación.

Chiavenato nos ofrece una perspectiva diferente a la de Robbins, pero no muy alejada puesto que también señala que la motivación está sujeta al curso o dirección a la cual se dirige el comportamiento que va acompañado del esfuerzo o intensidad que el individuo realiza para lograrlo; finalmente señala la persistencia expresada como la cantidad de tiempo en el que una persona mantiene el esfuerzo.

Asimismo, enfatiza los elementos de la motivación los cuales interactúan entre sí, como son las necesidades que surgen del interior de cada persona como el hambre, el frío, la seguridad; los impulsos que son los medios los cuales se van a aliviar las necesidades, existen los impulsos fisiológicos y los psicológicos; finalmente los incentivos son los que alivian las necesidades.

Naranjo señala que según Santrock (2002), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p. 432).

En el artículo de Naranjo (2009), hace referencia a Santrock en el cual nos indica que la motivación es el conjunto de motivos o razones por el cual las personas se comportan de acuerdo a diversas situaciones. Es vigoroso porque requiere un esfuerzo dirigido hacia el objetivo, el cual debe ser sostenido hasta alcanzarlo.

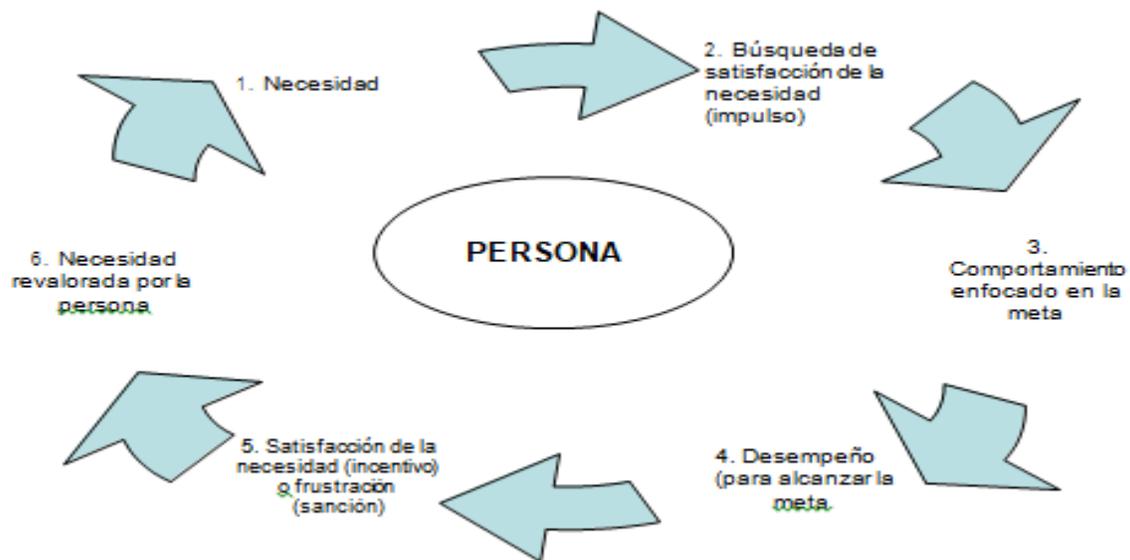
2.2.1.1. Proceso de motivación

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológica (interacción social). Ellas son el motor de la repuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los lideres o los gerentes por motivarla., el primer paso para diseñar un modelo de proceso motivacional consiste en ordenar en una secuencia las variables implicadas. (Chiavenato 2015, p.238)

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
4. Esa evaluación del desempeño determina algún tiempo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

Figura 1: Modelo simple del proceso de motivación. Chiavenato



Modelo simple del proceso de motivación. Chiavenato (2015, p.239).

Chiavenato hace referencia a un proceso de la motivación, la cual nace a partir de una necesidad insatisfecha, la cual puede ser fisiológica (comer, beber, salud), psicológicas (autoestima, aprobación) o incluso sociológicas (relaciones, amistades, familia). Estas son el punto de partida para determinar el comportamiento que tendrá una persona en la búsqueda de poder satisfacer la necesidad.

2.2.1.2. Teorías de la motivación

Según Chiavenato (2015), Podemos clasificar las teorías de la motivación en tres grupos: las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de las personas y a la manera en que éstos se activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido). (p.240)

2.2.1.2.1. Pirámide de necesidades de Maslow

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de

importancia y de influencia en el comportamiento humano. (Chiavenato 2015, p.241).

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

1. Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección con el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios). Estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
3. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto.
4. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
5. Las necesidades de autorrealización lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

Según Chiavenato (2015), la teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos. (p.242)

- Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.
- Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, la cual son innatas o hereditarias.
- A partir de cierta edad, cada persona emprende un camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Como la seguridad, protegerse del peligro.
- La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.

Figura 2: La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicancias.

Chiavenato



La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicancias. Chiavenato p.243

Chiavenato a través de la pirámide señala dos dimensiones de la teoría, la satisfacción fuera del trabajo y la satisfacción dentro en el trabajo.

- Autorrealización dentro del trabajo está vinculado al trabajo desafiante, a la diversidad y autonomía de las labores, crecimiento personal, la participación de las decisiones; a diferencia, fuera del trabajo se vincula con la educación, pasatiempos, religión.
- Estima dentro del trabajo hace referencia al reconocimiento, la responsabilidad, el orgullo y los ascensos; fuera del trabajo se relaciona con la aprobación en la familia, los amigos, comunidad.
- Sociales en el trabajo se refiere a la amistad con los compañeros, interacción con clientes, jefes amigables y la camaradería; fuera del trabajo busca la aceptación dentro de la comunidad
- Seguridad en la satisfacción en el trabajo, se refiere al trabajo seguro y estable, protección y la permanencia; fuera del trabajo se vincula con la autonomía, libertad, abrigo.
- Necesidades fisiológicas hace referencia con la satisfacción en el trabajo con las remuneraciones y prestaciones, el horario de trabajo, descansos, comodidad

física; fuera del trabajo hace referencia a la comida, agua, sexo, sueño y reposo.

2.2.1.2.2. Teoría ERC

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidad de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC. (Chiavenato 2015, p.243)

1. Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluye las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.
2. Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción, relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.
3. Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

Alderfer reemplaza las cinco necesidades básicas en la pirámide de Maslow agrupándolos en tres. Indica que más de una necesidad puede estar activada simultáneamente, es así, una persona puede buscar su crecimiento y a la vez relacionarse en el entorno en el que labora o se desarrolla.

2.2.1.2.3. Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Robbins y Coulter (2014), la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, propone que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral. Cuando la gente se sentía bien con su trabajo, tendía a citar factores intrínsecos producidos por el propio empleo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Por otro lado, cuando se sentía insatisfecha, tendía a citar factores extrínsecos producidos por el contexto laboral, como políticas y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales de la compañía. (p.508).

Según Chiavenato (2015), Herzberg indica que, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados: (p.244)

1. Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido
- Prestaciones sociales percibidas
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad
- Relaciones con el gerente
- Relaciones con los colegas y camaradería
- Políticas de la organización

Están relacionadas con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

2. Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
- Autoevaluación del desempeño.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. (Chiavenato 2015, p.246).

Herzberg planteó la teoría de los 2 factores enfocado principalmente en el ámbito laboral de una persona y como esta afectaba en cuanto productiva y satisfecha podría lograr a sentirse. Así indica que los factores higiénicos o extrínsecos son aquellos que su ausencia aumenta la insatisfacción, mientras que los factores motivacionales o intrínsecos son aquellos propios que promueven y aumentan la satisfacción. Herzberg agrupa las necesidades de autorrealización y estima de Maslow nombrándolas factores motivacionales y las necesidades sociales, seguridad y fisiológicas en factores higiénicos. Nuestra investigación toma estas dos teorías como referencia de la variable, ya que Herzberg enfocó su teoría en relación a lo laboral, nos permitirá desarrollar con mayor facilidad nuestras dimensiones e indicadores a tomar en consideración para la elaboración de los instrumentos.

2.2.1.2.4. Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Según Chiavenato (2015), “esta teoría se concentra en el contenido. Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas” (p.246):

1. La necesidad de realización (need for achievement) es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas.
2. La necesidad de poder (need for power) es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.
3. La necesidad de afiliación (need for affiliation) es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas competencias y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia.

McClelland señala en su teoría que las necesidades planteadas corresponden al aprendizaje que va adquiriendo una persona en el proceso de su vida, es así que señala solo tres necesidades importantes, que son la de realización, enfocado al éxito y búsqueda de excelencia; las de poder, enfocado a la influencia que pueda tener en los demás, y la de afiliación que como detallan los autores anteriores, tiene que ver con las relaciones interpersonales cercanas, la búsqueda de la aceptación.

2.2.1.2.5. Teoría de la equidad

Desarrollada por Adams, y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros.

Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia. (Chiavenato 2015, p.248-249)

Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación:

1. Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.
2. Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.
3. Otra interna: comparación con otra persona dentro de la misma organización.
4. Otra externa: comparación con otra persona de otra organización.

La comparación incluye cuatro variables moderadoras: sexo, antigüedad en el empleo, nivel jerárquico dentro de la organización e historial profesional o académico.

Ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones:

1. Modificar las entradas (aportaciones) con un menor esfuerzo en el trabajo.
2. Modificar los resultados (recompensas recibidas): se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad de trabajo.
3. Distorsión de la propia imagen: la persona percibe que trabaja más o menos que otras.
4. Distorsión de la imagen de otros: la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones.
5. Buscar otro punto de referencia para obtener otra base de equilibrio. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor.
6. Abandonar la situación: se deja el empleo o la organización.

La remuneración es una importante fuente de equilibrio o inequidad porque:

1. Cuando la remuneración está basada en el tiempo (salario mensual):
 - a) Las personas que perciben un salario alto tienden a producir en mayor cantidad o con más calidad que aquellas que reciben un pago justo.
 - b) Las personas mal remuneradas tienden a producir menos o con menor calidad.
2. Cuando la remuneración se basa en el volumen de producción:
 - a) Las personas que perciben una remuneración alta producen menos que aquellas que reciben un pago justo. El aumento del volumen incrementa la inequidad.
 - b) Las personas que están mal remuneradas producen un gran número de unidades de baja calidad en comparación con las personas que reciben un pago justo.

La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización.

La teoría de la equidad demuestra que las recompensas, tanto las relativas como las absolutas, afectan profundamente la motivación de las personas.

Adams en su teoría plasma y centra la idea de que las personas frecuentemente comparan el trabajo y los resultados que obtienen (remuneraciones, beneficios, reconocimientos), de esta forma ellos pueden sentirse desmotivados si es que al comparar notan alguna forma de inequidad, afectando a la productividad y desempeño. Adams señala que una persona puede comparar sus resultados con personas de la misma organización en puestos similares, como en otros puestos dentro de la misma; de igual manera la comparación se puede dar en otra organización con el mismo puesto, así con otra persona en otro trabajo.

Adams señala que la remuneración es una forma importante de determinar cuando existe inequidad en una organización, así como un factor motivante y productivo.

2.2.1.2.6. Teoría de la definición de objetivos

Chiavenato (2015) señala que, según Edwin Locke, la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. La teoría de la definición de los objetivos analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y realimentación producen en el desempeño de las personas. (p.251)

Locke busca demostrar varios aspectos de la definición de los objetivos.

1. La importancia de los objetivos para motivar a las personas.
2. Por qué los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual.
3. Por qué los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles.
4. La realimentación generada por el logro de objetivos favorece un mejor desempeño.

Según la teoría de la determinación de objetivos, existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas.

1. El dinero. No debe ser el único motivador, sino que se debe aplicar junto con los tres métodos siguientes.
2. Definición de objetivos.

3. Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
4. Rediseño de los puestos y las tareas, de modo que representen un desafío mayor y atribuyan más responsabilidades a las personas.

Locke presenta en su teoría la idea de que la principal fuente motivadora para una persona es la intención y ganas de poder alcanzar un objetivo. Resalta la importancia de una buena definición de estos objetivos, y la constante realimentación o seguimiento junto a recompensas de estos.

Según su teoría, para motivar a las personas, no solo es suficiente el incentivo monetario, sino también el planteamiento de objetivos y que los trabajadores participen de la toma de decisiones como la definición de estos objetivos.

El rediseño de puestos como el aumento de los desafíos y la responsabilidad que pueda tener un trabajador al momento de asumir una labor nueva. Todo esto se denomina enriquecimiento del trabajo lo cual es un factor motivante y que influye en la productividad personal.

2.2.1.2.7. Teoría de las expectativas

Según Chiavenato (2015), conocido también como la teoría de la expectativa, y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones. A partir de este principio, la teoría de las expectativas muestra cómo analizar y predecir los comportamientos que las personas eligen.

La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultados finales) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen. (p.251,252)

Vroom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que ésta se basa en tres conceptos:

1. La valencia es el valor o la importancia que se concede a una recompensa

específica. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinado resultado final.

2. La expectativa es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un resultado final (fines). Los resultados intermedios son percibidos como una valencia en función de los resultados finales que se desean. Los resultados intermedios no tienen valencia por sí mismos, pero la adquieren en la medida en que se relacionan con el deseo de alcanzar los resultados finales.
3. La instrumentalidad es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Se establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final. La instrumentalidad presenta valores que van de +1.0 a -1.0, como en los coeficientes de correlación estadística, ya sea que esté directamente ligada o no a la consecución de los resultados finales. Si la persona percibe que no existe relación alguna entre una productividad alta y una recompensa económica, la instrumentalidad será nula; es decir, la productividad no le servirá para ganar más.

Si el resultado final que la persona pretende alcanzar es más dinero, el reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo, primero debe alcanzar los resultados intermedios que lo llevarán hasta el resultado final.

Según Vroom, existen tres factores que determinan la motivación de una persona para producir:

1. Los objetivos individuales, o sea, la fuerza del deseo de alcanzar el objetivo. Algunos objetivos individuales son el dinero, la aceptación social y el reconocimiento. Una persona puede tratar de alcanzar simultáneamente varios objetivos.
2. La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales. Si una persona piensa que un objetivo importante es obtener un salario más alto, podría tener una fuerte motivación para producir más.
3. Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de

productividad. Si una persona considera que hacer un enorme esfuerzo repercutirá en el resultado, tenderá a poner más empeño.

Una manera simplista de abordar el desempeño consiste en plantearlo como una ecuación cuyos factores son la capacidad y la motivación, o sea: $\text{desempeño} = f(C \times M)$. Si uno de estos factores no es adecuado, disminuirá el desempeño. Esto explica por qué un atleta de capacidad medida, pero esforzado, supera a competidores más capaces, pero poco dedicados. Además, la ecuación debe incluir la posibilidad de que ocurra el desempeño. Así, la nueva ecuación se convierte en $\text{desempeño} = f(C \times M \times O)$. Aun cuando la persona sea capaz y esté motivada, puede encontrar obstáculos que limiten su desempeño.

La teoría de las expectativas es aplicable en las siguientes condiciones:

- Los objetivos relacionados con los resultados finales deben ser claros.
- El desempeño debe estar estrechamente relacionado con las recompensas.
- Las personas deben conceder valor a las recompensas
- Las personas deben creer en la organización.

Según Lawler III descubrió evidencia de que el dinero puede motivar el alto rendimiento y otros tipos de comportamiento. El dinero tiene un valor simbólico, además de su valor de cambio. La incongruencia de la relación entre dinero y desempeño se debe a varias razones, entre ellas:

1. El largo tiempo que transcurre entre el buen desempeño de la persona y el consecuente incentivo salarial. Como el refuerzo es débil y demorado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.
2. Las evaluaciones del desempeño no se traducen en diferencias salariales. Así, los salarios suelen mantenerse dentro de una media y acaban por no recompensar el desempeño excelente y por provocar una relación inconsistente entre dinero y desempeño. Esta relación se vuelve disonante.
3. La política salarial de las organizaciones por lo general está atada a políticas

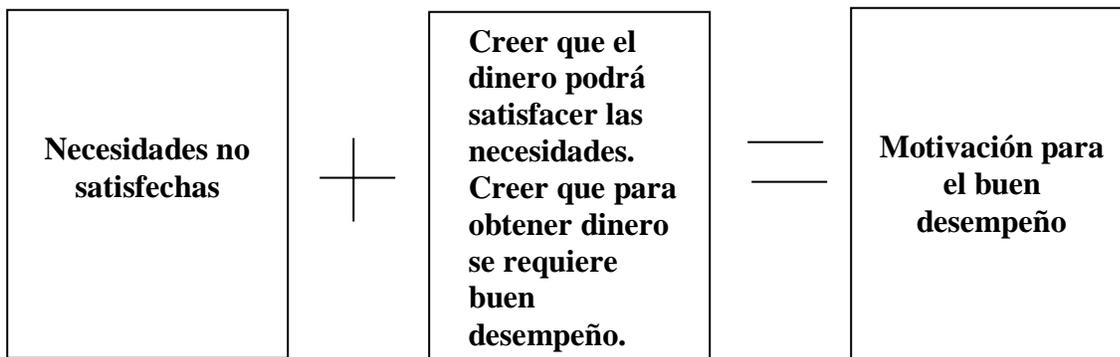
gubernamentales o a convenios sindicales, los cuales son amplios y generales y procuran reglamentar indistintamente los salarios a fin de neutralizar el efecto de la inflación.

4. Además, existe el prejuicio que las teorías humanistas generaron sobre el salario en sí y las limitaciones del viejo modelo del *homo economicus*, difundido por la llamada administración científica de Taylor, que aquellas tanto combatieron.

El siguiente enunciado expresa la teoría de las expectativas de Lawler III:

“El dinero puede ser un poderoso motivador si las personas piensan que existe una vinculación directa o indirecta entre su desempeño y el consecuente aumento de remuneración. Si se logra producir y confirmar esa percepción, las personas sin duda alcanzarán un mejor desempeño si tienen a la vista el resultado económico que desean.” (Chiavenato 2015, p.256)

Figura 3: Teoría de las expectativas de Lawler III, Chiavenato



Teoría de las expectativas de Lawler III, Chiavenato 2015, p.256.

2.2.1.2.8. Teoría del refuerzo

Según Chiavenato (2015), la teoría del refuerzo es contraria a la teoría de la definición de objetivos. 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.

Las premisas básicas de esa teoría están basadas en la ley del efecto de Thorndike: el comportamiento que produce un resultado agradable tiende a repetirse, mientras que un comportamiento que genera un resultado desagradable suele no repetirse. Con la base en la ley del efecto, Skinner popularizó el concepto de condicionamiento operante que, como vimos cuando tratamos el tema del aprendizaje, consiste en aplicar la ley del efecto al control del comportamiento para manipular sus consecuencias. (p.256, 257)

Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional:

1. El refuerzo positivo sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable, al relacionarlo con efectos agradables.
2. El refuerzo negativo sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable porque se procura evitar una consecuencia desagradable relacionada con un comportamiento indeseable.
3. La sanción sirve para disminuir la frecuencia o para eliminar un comportamiento indeseable, por medio de la aplicación de una consecuencia desagradable que depende de que el comportamiento ocurra.
4. La extinción sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, al anular sus posibles efectos agradables. La extinción no fomenta ni recompensa.

Según Robbins y Coulter (2014), señala que la teoría del reforzamiento afirma que la conducta es una función de sus consecuencias. Estas que siguen de manera inmediata a la conducta y que aumentan la probabilidad de que ésta se repita, se denominan reforzadores.

La teoría del reforzamiento ignora factores como las metas, las expectativas y las necesidades, y se enfoca únicamente en lo que le sucede a una persona cuando hace algo. (p.512)

Robbins indica que, según Skinner, es más probable que las personas muestren conductas deseadas si se les recompensa al hacerlo. Estas recompensas son más efectivas si se presentan inmediatamente después de una conducta deseada. (p.512)

La teoría del refuerzo plantea un enfoque conductual el cual resalta que los refuerzos que se dan debido a una acción son los que condicionaran el

comportamiento de las personas. El comportamiento dependerá de las consecuencias, es así que, si la consecuencia es positiva y favorable va a reforzar el comportamiento. Los reforzadores son consecuencias que aparecen inmediatamente después de una conducta.

A todas estas teorías que nos describen lo que es la motivación en su esencia según estudios realizados por otros investigadores científicos como Maslow, Adam, entre tantos. Se debe crear una relación humana entre el gerente y trabajador para justamente el factor motivación se vea mermado, afectado a un desgaste que puede llevar al camino del desinterés. Por ello, mencionar la escuela de las relaciones humanas en este caso.

Según Chiavenato (2015), Hawthorne comenzó la investigación sobre el comportamiento humano en el trabajo. La investigación la desarrolló en tres etapas y evaluaba los efectos que diversas condiciones físicas y prácticas administrativas tenían en la eficiencia en el centro de trabajo.

A pesar de la evidente fragilidad de los métodos y las técnicas aplicadas, los experimentos de Hawthorne demostraron que los cambios en el pago de incentivos salariales, en las tareas ejecutadas, en los periodos de descanso y en el horario de trabajo provocan mejoras en la productividad, las cuales, en un inicio, fueron atribuidas al factor humano. (p.74,75)

La escuela de las relaciones humanas empezó a ocuparse de los grupos informales y de temas relacionadas con la comunicación y la motivación. Sus principales conclusiones son:

1. El trabajo es una actividad típicamente grupal y social.
2. El obrero no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social.
3. La tarea básica de la administración es formar una élite de jefes democráticos, persuasivos y simpáticos que sean capaces de comprender y comunicarse con todo el personal.
4. El ser humano está motivado por la necesidad de estar junto a otros, de ser

reconocido y de recibir una comunicación adecuada. De ahí el concepto de *homo social*, en contraposición al concepto de *homo economicus* que imperaba en aquellos años.

5. La civilización industrializada causa la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia y los grupos informales y religiosos.
6. Los métodos organizacionales de la época coincidían en la eficiencia y no en la cooperación humana, mucho menos en los objetivos humanos, lo cual propiciaba conflictos sociales en la sociedad industrial. De ahí la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados.

No obstante, aun cuando la teoría de las relaciones humanas era más democrática y participativa, seguía siendo básicamente prescriptiva y normativa, y hasta cierto punto parcial, es decir, indicaba cómo liderar y motivar a las personas para que alcanzaran los objetivos de la organización.

La escuela de relaciones humanas, se centró en darle importancia al factor humano, despertando muchas dudas sobre los principios de las escuelas ya existentes en ese entonces los cuales se centraban en la productividad y eficiencia de las organizaciones. Esta escuela ayudó a dar normativas de la importancia de mantener una organización motivada e integrada con la finalidad de aumentar la productividad y el desempeño.

2.2.2. Variable 2 dependiente: Productividad

Datos históricos indican que la palabra productividad se usó por primera vez en 1766 en un artículo de Quesnay, más de un siglo luego, en 1883, Littré dio por definición como la facultad de producir. J. Early en 1905 señala que es la relación entre la producción y los medios empleados para lograrla.

En 1950, la Organización Europea para la Cooperación Económica (OECE), define la productividad como “el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción”.

Ralph C. Davis la define como “cambio en el producto obtenido por recursos gastados”. Fabricant en 1962, “siempre una razón entre la producción y los insumos”.

Kendrick y Creamer en 1965, definiciones funcionales para la productividad parcial, de factor total y total.

Laurance Siegel en 1976, “una familia de razones entre la producción y los insumos”. Sumanth en 1979, “productividad total – razón de producción tangible entre insumos tangibles.

Peter Drucker en 1999, “la productividad del trabajador del conocimiento es el mayor de los desafíos del siglo XXI”.

Existen diversas teorías y conceptos para la variable productividad y la importancia que esta tiene en la empresa y en las personas. Actualmente la productividad es un tema de importancia tanto para un país, como para una organización e indiscutiblemente para una persona.

Gutiérrez (2014) indica que la productividad está relacionada a los resultados que se obtienen de un determinado sistema o proceso, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados. (p.20)

Es válido decir entonces que la productividad es medida por el cociente formado por los resultados logrados (output) y los insumos utilizados (inputs). En la productividad intervienen diversos componentes, los cuales según Gutiérrez destaca la eficiencia y la eficacia.

- Eficiencia: Es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados en el proceso o sistema, lo que se busca con la eficiencia es la optimización de los recursos, evitar el desperdicio o derroche de recursos.

Según Medianero (2016), 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 resultado con el mínimo esfuerzo o costo posible. (p.38)

- Eficacia: Es el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planeados; en otras palabras, la eficacia se puede ver

como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, así como utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados.

Según Medianero (2016), 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. (p.38)

- Efectividad: Es la trascendencia de los objetivos planteados que deben ser alcanzados; lo que quiere decir que es la relación entre los resultados alcanzados y los resultados propuestos, ayuda a medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Según Medianero (2016), la efectividad es un producto de la eficacia y de la eficiencia y se describe como la satisfacción de las necesidades reales de la empresa mediante el uso óptimo de los recursos. (p.38)

Según Medianero (2016) señala que, la productividad es la relación entre productos e insumos, haciendo de este indicador una medida de la eficiencia con el cual la organización utiliza sus recursos para producir bienes finales.

Medianero indica que la productividad en cualquier contexto que se lleve, esta siempre será la comparación entre productos e insumos, esto puede realizarse tanto en términos físicos como en monetarios. En todos los casos, la productividad es una medida de la eficiencia.

D'Alessio (2012) señala que, Prokopenko (1989) definió la productividad como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir, el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de diversos bienes y servicios.

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y al tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente con esta fórmula. (p.212)

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}} = \text{Productividad}$$

Prokopenko (1989) señala que los errores más comunes que se tienen con respecto a la productividad son:

1. Considerar la productividad solamente como la eficiencia del trabajo. – La productividad va más allá de solo ser enfocada al trabajo, se debe tener en cuenta también el aumento del costo de la energía y de las materias primas, junto con una buena calidad de la vida de trabajo.
2. Medir el rendimiento simplemente por el producto. – Las economías son cambiantes, no se puede esperar que los insumos para la elaboración de un bien no aumenten, es por ello los costos de producción se ven aumentados.
3. Confundir la productividad con la rentabilidad. – Una empresa puede llegar a ser altamente productiva, sin embargo, el bien o servicio ofrecido puede no ser demandado, de esta forma ser productivo no significa obtener una rentabilidad esperada.
4. Confundir la productividad con eficiencia. – Eficiencia para Prokopenko significa producir bienes de alta calidad en el menor tiempo posible; sin embargo, al igual que al error anterior, se debe tener en cuenta si los bienes son demandados.
5. Creer que las reducciones de los costos siempre mejoran la productividad. – se puede ser eficiente reduciendo costos, sin embargo, no es una verdad absoluta, y si no es aplicada correctamente puede traer consecuencias perjudiciales.

6. Creer que la productividad solo puede aplicarse a la producción. – Una organización es un sistema integrado de funciones y actividades, lo cual en cada una de sus áreas puede aplicarse el concepto de productividad.

El concepto de productividad está cada vez más relacionado con la calidad del producto, de los insumos, y del propio proceso. Un elemento importante es la calidad de la mano de obra, su administración, y sus condiciones de trabajo, ya que generalmente se ha admitido que el incremento de la productividad trae consigo un mejoramiento en la calidad del trabajo. Por otro lado, el mejoramiento de la productividad no consiste únicamente en hacer las cosas mejor, es más importante hacer mejor las cosas correctas. (D' Alessio 2012, p.212)

Productividad según los diversos autores es la relación que existe entre todo lo que sale frente a los componentes que ingresan. De otra forma es la medida

económica que calcula la cantidad de bienes y servicios que se han producido por cada factor que ha ingresado en el proceso de producción en un ciclo.

La productividad es la medida que permite a una empresa ser competitiva frente a otras de su mismo rubro.

2.2.2.1. Factores que afectan a la productividad

Prokopenko (1989), señala que existen dos categorías principales que afectan la productividad.

1. Factores internos

Conocidos como factores controlables por ser los que se manejan al interior de la empresa y pertenecen al ámbito microeconómico, se clasifican en dos grupos: duros (más difíciles de cambiar) y blandos (más fáciles de cambiar). Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas, mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de organización. Esta clasificación sirve para establecer prioridades con respecto a cuáles son los factores en los que es más fácil influir y cuáles requieren intervención financiera y organizativas más fuertes.

- **Factores duros:**

Producto. La productividad del factor producto significa el grado de que el producto satisface las exigencias de la producción y de la demanda requerida (clientes). Indica la importancia de la calidad, el precio, la plaza de ubicación del producto y el volumen de producción en relación a las economías de escala.

Planta y equipo. Señala que la productividad de este factor se ve mejorada mediante el buen mantenimiento, el funcionamiento de la planta y el equipo en las condiciones óptimas; el aumento de la capacidad de la planta, la reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas. Se debe prestar atención a la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión y la planificación y el control de la producción.

Tecnología. La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad. Se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, así como otros beneficios, mediante una mayor automatización y tecnología de la información. La automatización puede mejorarla manipulación de los materiales, almacenamiento, los sistemas de comunicación y el control de calidad.

Materiales y energía. Incluso un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados en la productividad. Se pone énfasis en el rendimiento de los materiales sin perder la calidad.

- **Factores blandos:**

Persona. Son el principal recurso y factor en todo intento de mejoramiento de la productividad. Para estimular y mantener la motivación, se debe tener en cuenta constituir un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de esa forma provocar cambios en la actitud de los integrantes de la organización. La motivación es básica en todo el comportamiento humano y, por tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad. Las necesidades materiales siguen siendo predominantes, pero ello no significa que los incentivos no financieros no sean eficaces. El éxito de los trabajadores con respecto al aumento de la productividad se debe reforzar mediante recompensas, no solo en forma de dinero, sino también mediante un mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje. Es asimismo que posible mejorar la productividad obteniendo cooperación y participación de los trabajadores.

Organización y sistema. Un motivo de la baja productividad de muchas organizaciones es su rigidez. Son incapaces de prever los cambios del mercado y responder a ellos, ignoran las nuevas capacidades de la mano de obra, las innovaciones tecnológicas y otros factores externos (ambientales). Las organizaciones rígidas carecen de una buena comunicación horizontal. Señala que, para maximizar la productividad en las organizaciones, estas deben buscar que sus

sistemas sean flexibles y dinámicas con la finalidad de poder adaptarse a los cambios.

Métodos de trabajo. Los métodos de trabajo se perfeccionan mediante el análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y el mejoramiento de la eficacia y menos esfuerzo, tiempo y costo.

Estilos de dirección. Los gerentes y directores son los responsables del uso eficaz de todos los recursos de la organización, esto influye en el diseño organizacional, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y el control de operativos, las compras, los costos de capital y las técnicas de control de los costos.

2. Factores externos

Son conocidos como factores no controlables, por ser aquellos sobre los cuales la empresa no tiene manejo y pertenecen al ámbito macroeconómico. Los factores externos se clasifican en tres grupos: ajustes estructurales, recursos naturales y administración pública e infraestructura. Estos factores afectan la productividad de la empresa individualmente; sin embargo, las empresas no pueden controlarlos activamente, pero si tomarlos en consideración a la hora de planificar y ejecutar los programas de productividad, así como evaluar la influencia de estos en los resultados.

Ajustes estructurales. Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección de las compañías. Los cambios de productividad también modifican la estructura.

Cambios económicos. A lo largo de la historia se efectuaron cambios en las actividades económicas, dentro de las cuales se encuentra el traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera, asimismo el paso del sector manufacturero a las industrias de servicios; las variaciones en la composición del capital; las economías de escala.

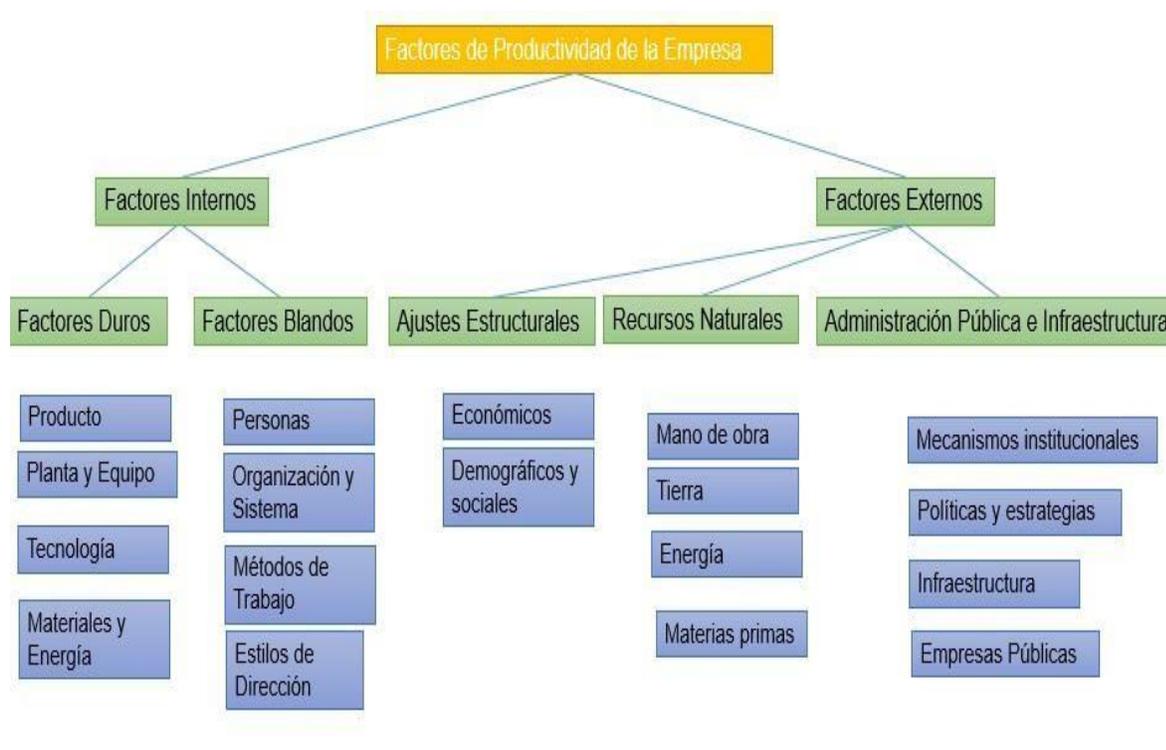
Cambios demográficos y sociales. Destaca las tasas de natalidad y mortalidad de

cada país, ya que esto repercute en la búsqueda de puestos de trabajo. Como factor social se ha visto aumentada la participación de la mujer. La edad de jubilación, así como la diferencia de remuneración entre género.

Recursos naturales. Los más importantes son la mano de obra, la tierra, la energía y las materias primas. La capacidad que tiene una nación para generar, movilizar y utilizar los recursos es trascendental para mejorar la productividad.

Administración pública e infraestructura. Las políticas, estrategias y programas estatales repercuten fuertemente en la productividad por medio de las prácticas de los organismos estatales; los reglamentos (políticas de control de precios, ingresos, remuneraciones); el transporte y las comunicaciones; la energía; las medidas y los incentivos fiscales (tipos de interés aranceles aduaneros, impuestos).

Figura 4: Factores de Productividad de la empresa - Tomado de Prokopenko



Tomado de Prokopenko (1989) p. 10

2.2.2.2. Análisis de la productividad.

Prokopenko (1989), señala que el análisis de la productividad es importante para el mejoramiento de la productividad. Incluso como elemento separado, es un instrumento muy eficaz para la adopción de decisiones en todos los niveles económicos.

Se pueden usar dos tipos de relación para medir la productividad en todos los niveles económicos. (p.25, 26)

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}}$$
$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}}$$

La productividad total es la media de la productividad del trabajo y del capital, ponderada y ajustada a las fluctuaciones de los precios. Se puede calcular por el tiempo de trabajo o por un método financiero. La productividad total y el índice beneficios/inversiones totales parecen ser los métodos más adecuados para medir la productividad del sector manufacturero. (p.26)

Según Medianero (2016), la productividad total se denota del rendimiento de todos los factores aplicados en el proceso productivo. Para la evaluación de la eficiencia de una empresa, resulta más apropiado el uso de indicadores de productividad total.

La productividad parcial se denota del rendimiento de uno de los factores productivos, siendo la más utilizada la productividad del trabajo.

Según Prokopenko (1989), la productividad del trabajo se calcula considerando toda la población económicamente activa como insumo y el valor total de los bienes y servicios producidos como el producto. (p.27)

Según Medianero (2016), la productividad media es una razón que resulta de dividir la producción total y los recursos totales en un periodo dado. En cambio, la productividad marginal resulta de la división del incremento de la producción sobre el incremento de los insumos o factores de producción.

Según Prokopenko (1989), Alan Lawlor considera la productividad como una medición global del desempeño de las organizaciones respecto de los cinco elementos siguientes (p.39):

- **Objetivos:** se pueden alcanzar cuando el fondo total es suficiente para satisfacer las demandas de la organización y medir el grado en que se pueden lograr sus principales objetivos. Ese fondo se denomina ingresos totales.

$$Q_t = \text{Ingresos totales} - \text{Costos totales}$$

Los ingresos totales sirven para comprar servicios, pagar los sueldos y los salarios e invertir en capital fijo, y para pagar los beneficios y los impuestos.

- **Eficiencia:** indica en qué grado el producto realmente necesario se genera con los insumos disponibles, así como el uso de la capacidad disponible. La medición de la eficiencia revela la relación entre producto e insumo y el grado de uso de los recursos comparado con la capacidad total (potencial).

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \frac{\text{Producto} + \text{Capacidad no utilizada}}{\text{Capacidad total}}$$

- **Eficacia:** compara los logros actuales con lo que sería realizable, si los recursos se administran más eficazmente.

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \frac{\text{Producto} (\text{Insumo} \times \text{Eficacia})}{\text{Insumo} \times \text{Eficacia}}$$

El mejoramiento de la productividad entraña una combinación de una mayor eficacia y un mejor uso de los recursos disponibles.

- Comparabilidad: es una orientación para el rendimiento de la organización. Se puede comparar históricamente, entre unidades de la organización y comparación del rendimiento actual frente a una meta.
- Las tendencias: la meta de lograr tendencias progresivas, deben ir asociadas con una comparación entre el rendimiento actual y una base histórica con el fin de determinar si el rendimiento de la empresa está aumentando o disminuyendo con rapidez.

Según Prokopenko (1989), normalmente el método de medición está determinado por la finalidad del análisis de la productividad. Tres de los fines más comunes son (p.34):

- La comparación de una empresa con sus competidores;
- La determinación del rendimiento relativo de los departamentos y trabajadores;
- La comparación de los beneficios relativos de los diversos tipos de insumo con respecto a la negociación colectiva y a la distribución de las ganancias.

Método estructural de Kurosawa

Según Prokopenko (1989), de acuerdo con su concepto, la medición de la productividad en la empresa ayuda a analizar el pasado y a planificar nuevas actividades.

Este método planteado por Kurosawa permite analizar la productividad de una empresa de manera histórica con la finalidad de permitir plantear estrategias de mejoramiento a futuro, evitando y corrigiendo errores. Se basa en la medición de tiempos y movimientos, así como la productividad individual.

2.2.2.3. Actitudes y desempeño laboral

Según Chiavenato (2015), señala que las actitudes son determinantes del comportamiento porque están relacionadas con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación. Es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, situaciones y otras personas. Señala que la eficiencia se puede alcanzar cuando se han inculcado en las personas actitudes favorables hacia la organización y el trabajo. (p.224,225)

Chiavenato señala que las actitudes predisponen a las personas a comportarse de determinada forma frente a ciertos elementos; las personas pueden adoptar actitudes frente a su trabajo, compañeros, remuneración. Asimismo, las actitudes juegan el papel de base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación de la persona con los demás.

Hace referencia a dos estructuras de rasgos, uno cognitivo que son los conocimientos personales y experiencias, y otro afectivo relacionado con lo emocional.

Según Robbins y Coulter (2014), indican que las actitudes son declaraciones evaluativas, favorables o desfavorables, que se emiten respecto de objetos, personas o acontecimientos. En términos prácticos, reflejan cómo se siente un individuo en relación con algo. Constan de tres componentes: la cognición, el afectivo y comportamiento. (p.450)

- Componente cognitivo: referente a las creencias, opiniones, conocimientos o información que puedan manejar los individuos.
- Componente afectivo: basado en las emociones o sentimientos experimentados.
- Componente conductual: referente a la intención de comportarse de cierta manera respecto a alguien o algo.

Robbins y Coulter relacionan las actitudes con declaraciones evaluativas que pueden ser favorables o no de determinados objetos, personas o situaciones, a diferencia de Chiavenato, agregan el componente conductual que lo describen como el grado de intención de comportamiento frente a algo o alguien.

2.2.2.4. Desempeño laboral

Según Chiavenato (2017), el desempeño (performance) es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona equipo u organización; así como máquinas, equipos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, llevar a cabo una actividad en particular. Es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados.

Puede expresarse el desempeño mediante una medida métrica, indicador frente a un índice en relación con las metas, objetivos, requisitos o expectativas definidos. Por tanto, el desempeño puede ser bajo, medio, alto o excepcional en relación con estas suposiciones y contribuir uno de los principales responsables en la productividad y los resultados de la organización en términos de competitividad y sustentabilidad. Es el elemento que produce la excelencia operativa responsable de la eficiencia y eficacia de una organización. (p.206)

Chiavenato indica que el desempeño de las personas serán las responsables de que una organización pueda ser competitiva y productiva, por ello la importancia llevar un control y medición de este desempeño constante, de esa forma se podrá corregir los procesos ineficientes y que causan retraso. El desempeño de cada persona debe y

puede mejorar con ayuda de la evaluación y la retroalimentación en tiempo real acerca de los resultados que puedan ir obteniendo y si estos se ajustan a las metas y objetivos presentados en la organización.

El proceso de evaluación comienza con la planeación o definición clara de los objetivos y metas que se deben alcanzar; siguiendo con la gestión del desempeño que es la fase de ejecución de las tareas; a esto el monitoreo y seguimiento de estas actividades por parte del gestor o jefe; luego de obtener los resultados estos pasan a la fase de evaluación del desempeño que debe ser permanente y retroalimentada en el momento; finalmente la revisión de metas y objetivos logrados.

2.2.2.5. Satisfacción laboral

Según Robbins y Coulter (2014), sobre la satisfacción laboral, se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto a su trabajo. Si un individuo tiene alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva frente a su trabajo. En contraste, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa. En tal sentido, las organizaciones con más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que las que no la tienen; asimismo, los empleados satisfechos tienen niveles bajos de rotación y ausentismo que los empleados insatisfechos. Cuando se habla de actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a su satisfacción laboral. (p.450)

Según Chiavenato (2015), la satisfacción laboral se usa para analizar los resultados que ha obtenido una persona. Es una consecuencia de las recompensas y las sanciones ligadas al desempeño. La persona puede estar satisfecha o insatisfecha con su comportamiento, con su desempeño y con las reglas para conseguir recompensas. La satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación. (p.240)

La satisfacción laboral según estos autores vendría a ser la respuesta frente al estímulo encontrado en la organización o frente a alguien o algo, es el comportamiento adaptado que puede llegar positivo como negativo dependiendo el nivel de satisfacción lograda en la persona. Esto afecta indudablemente la productividad de un trabajador,

puesto que se llega a la relación que un trabajador satisfecho llegará a producir mejor y en mayor cantidad que uno que no se encuentra satisfecho con lo ofrecido en su trabajo.

Es así que es importante elevar el grado de satisfacción de las personas si se busca ser productivos y eficientes, asimismo permite tener un ambiente laboral amigable dentro de la organización.

2.2.2.5.1. Satisfacción y productividad

Robbins y Coulter (2014), afirman que la correlación entre satisfacción y productividad es bastante fuerte, además, las organizaciones que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con menos trabajadores complacidos. (p.451)

Robbins en su investigación plantea que la relación que existe entre la satisfacción y la productividad de los trabajadores es fuerte; una organización que tenga la mayor cantidad de trabajadores satisfechos tendrá mayor probabilidad de ser una organización productiva.

Recordemos que la satisfacción es la actitud que tiene una persona frente a determinadas situaciones, entonces si las personas perciben que en su centro de trabajo las condiciones son favorables, estos van a responder de manera positiva y lograrán una mayor productividad.

2.2.2.5.2. Satisfacción y ausentismo

Según investigaciones de Robbins y Coulter (2014), los empleados satisfechos tienden a presentar un nivel menor de ausentismo laboral, no obstante, su correlación no es lo sólida suficiente, en especial en las organizaciones que permiten a sus empleados tomar días libres por enfermedad, esto alienta incluso a los empleados satisfechos a tomarse unos días libres. (p.451)

El ausentismo afecta a la productividad de una empresa, ya sea por insatisfacción en el personal o porque la misma empresa lo permite, esto debe ser controlable, ya que una empresa que otorga muchas licencias de poder ausentarse se verá afectada en la capacidad productiva.

2.2.2.5.3. Satisfacción y rotación de personal

Según Robbins y Coulter (2014), los empleados satisfechos tienen niveles más bajo de rotación que los trabajadores insatisfechos. A pesar de ello existen factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas en torno de oportunidades laborales alternativas y la duración del empleo en una organización, también afectan la decisión que toman las personas de dejar sus puestos de trabajo. (p.451)

2.2.2.6. Clima organizacional y productividad

Según Chiavenato (2015), la motivación individual se refleja en el clima de la organización; el ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, por consiguiente, podemos decir que un buen clima es favorable para mejorar la productividad y satisfacción de las personas. (p.260,261)

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye de gran forma en el comportamiento que puedan tener.

Un buen clima lo determina el grado de satisfacción de las personas dentro de una organización y la relación que estas puedan tener con todos los que la conforman. Existe la relación en que, al haber un clima laboral favorable, los índices de productividad aumentan, esto debido a que existe el compañerismo y la importancia de lograr objetivos en grupo, todos trabajan para lograr los objetivos planteados, de esta forma la productividad se beneficia.

2.2.2.7. Motivación de la mano de obra para el mejoramiento de la productividad

Según Chiavenato (2015), las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo, y de esta forma aumentar la productividad de estas. Señala cuatro elementos que deben tener en cuenta las organizaciones para elevar la productividad en base de una buena

motivación: las recompensas monetarias, las recompensas no monetarias, el enriquecimiento de las tareas y la modificación de la semana laboral. (p.261, 262)

Las recompensas monetarias. Chiavenato indica que es la aplicación práctica de la teoría de Maslow acerca de las necesidades básicas, así como de los factores higiénicos de Herzberg. Asimismo, señala que Lawler comprobó que el dinero es un excelente motivador de las personas por tres razones.

- Puede funcionar como refuerzo condicionante porque está asociado a las necesidades de alimentación, vivienda, vestido y recreación.
- El dinero puede funcionar como incentivo o una meta capaz de recudir carencias o necesidades. Actúa como incentivo cuando antecede la acción de la persona y es recompensa cuando se presenta después de la acción.
- Puede servir para reducir la ansiedad. Señala que los problemas económicos son una preocupación común. El dinero puede fortalecer la confianza de las personas en sí mismas.

El dinero motiva desempeño y por consiguiente a la productividad en la medida en que se cumplan dos condiciones: que la persona crea que el dinero cubrirá sus necesidades y que obtenerlo exija algún esfuerzo de su parte.

Existen varios tipos de incentivos salariales individuales, grupales y organizacionales, e incluyen los salarios (pagos fijos y periódicos) y los bonos (variables y esporádicos). Cuando el criterio es relacionar la paga con el desempeño y la productividad, los planes de bonos son más eficaces que los salariales, esto se debe a que los bonos se relacionan con el desempeño actual de los trabajadores, a diferencia de los salariales que están relacionados a hechos pasados y no buscan mejorar el desempeño del personal. (p.262)

Las recompensas no monetarias. Están relacionadas con las necesidades sociales y de estima de Maslow, entre ellas el reconocimiento, el prestigio y el estatus. Los planes organizacionales y los grupales son más adecuados que los individuales para vincular las recompensas no monetarias con el desempeño y la productividad.

Prokopenko (1989) sobre los incentivos no monetarios, los incentivos morales pueden ser más eficaces que los monetarios. Señala un ejemplo que se puede trabajar con eficiencia para ganarse la aprobación de un superior o para ser respetado por los colegas y obtener el reconocimiento. La motivación no monetaria no se limita al reconocimiento y a la ética del trabajo. Implica asimismo la participación de los trabajadores en la adopción de decisiones, la calidad de la vida de trabajo y las condiciones de trabajo. (p.234, 235)

El enriquecimiento de las tareas. Es una manera de hacer que el trabajo resulte motivador por sí mismo. Este enfoque lo propuso Herzberg, el cual pretende mejorar el desempeño, la satisfacción del trabajo y por consiguiente la productividad. Para conseguir que una tarea tenga un efecto motivador es necesario adaptarla continuamente a los progresos del trabajador. El enriquecimiento puede ser vertical u horizontal. El enriquecimiento vertical consiste en la asignación de actividades cada vez más complejas o importantes y la eliminación gradual de actividades más simples. El horizontal consiste en la migración lateral hacia tareas diferentes, pero de la misma complejidad o importancia. Es importante diferenciar, ya que el primero permite que el trabajo crezca y sea de mayor complejidad, mientras que el segundo hace que el trabajo se vuelva multifuncional.

Herzberg ofrece algunas ideas para enriquecer las tareas y estimular la motivación (Chiavenato 2015, p.262):

- Nuevo aprendizaje. Toda persona debe tener la posibilidad de aprender nuevas habilidades y tareas a medida que se vuelva productivo.
- Realimentación directa. La tarea debe proporcionar a la persona información directa sobre su desempeño.
- Programación. La persona debe tener posibilidad de programar su propio trabajo y avance.
- Control de recursos. La persona debe tener el control de lo que hace y de lo que necesita para hacerlo.
- Responsabilidad personal. La persona debe tener la oportunidad de responder por lo que hace y por los resultados que consigue.
- Singularidad. Todo trabajo debe tener cualidades o características únicas.

La flexibilización del horario. Es una manera de mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción de las personas, por consiguiente, aumentar la productividad. Para conseguir la flexibilización generalmente se reduce el número de días u horas trabajados por semana.

Otra opción es el horario flexible. En este caso las actividades se sujetan a un horario ajustable. Se trata de programar el trabajo de modo que permita a la persona escoger su horario diario, dentro de ciertos límites.

Prokopenko (1989), los métodos de organización del trabajo que conciernen al tiempo de trabajo tienen repercusiones que van desde las condiciones de trabajo y la calidad de la vida de trabajo el número de horas por día. Esos métodos se utilizan para mejorar la productividad y elevar la satisfacción y desempeño laboral. Señala diversas estrategias como: el trabajo a tiempo parcial, que permite a un trabajador poder desempeñarse en más de un empleo; el empleo compartido, enfocado en los jóvenes; semanas de trabajo más cortas, consiste en que los colaboradores puedan completar las horas semanales en menos días. (p.241)

2.2.2.8. Capacitación en relación con la productividad

Solo después de una instrucción, capacitación y perfeccionamiento adecuados puede pasar una persona a ser un recurso valioso y el factor de productividad más importante. Por consiguiente, la eficacia de los programas de productividad depende de la calidad de la mano de obra y de los gerentes, y de su voluntad de contribuir a mejorar la productividad. (prokopenko 1989, p.238).

Robbins y Coulter (2014), la capacitación de los empleados es una actividad importante en el área de recursos humanos y para la productividad en una organización. Conforme van cambiando las exigencias laborales, las habilidades de los empleados deben modificarse también. (p.393)

Métodos de capacitación. Robbins y Coulter señalan que actualmente las organizaciones están empleando los métodos de capacitación con apoyo tecnológico.

Hace una diferencia entre los métodos tradicionales de capacitación y los métodos con apoyo de la tecnología. (p.394)

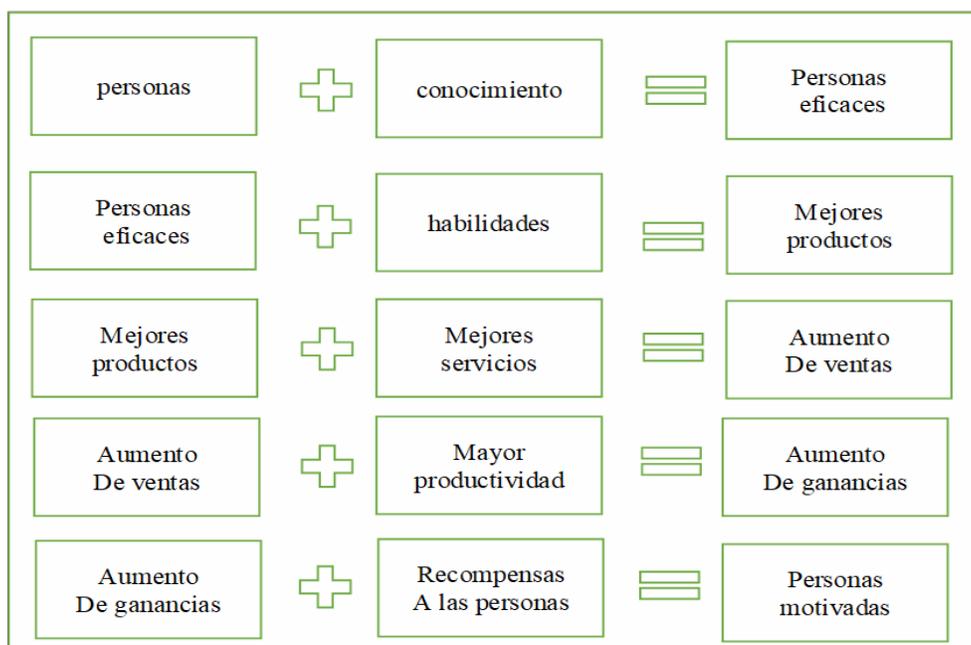
Métodos tradicionales de capacitación:

- Prácticos. Los empleados aprenden cómo desempeñar sus tareas poniendo directamente manos a la obra, por lo general después de recibir instrucciones y una descripción de las mismas.
- Rotación de puestos. Los empleados desempeñan diferentes puestos de trabajo de un área en particular, exponiéndose a la realización de diversas tareas.
- Asesoría y consejería. Los empleados trabajan al lado de algún colega experimentado, quien le proporciona información, apoyo y estímulo.
- Clases teóricas. Los empleados reciben la información específica.

Métodos de capacitación con apoyo tecnológico:

- CD-ROM/DVD. Los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran técnicas.
- Videoconferencias/teleconferencia. A través de un ordenador interactúan.
- Aprendizaje electrónico. Aprendizaje basado en internet en línea, donde los empleados participan en simulaciones multimedia.
- Aprendizaje móvil. Conocimiento divulgado a través de dispositivos móviles.

Figura 5: Ecuaciones básicas de la motivación de las personas



Ecuaciones básicas de la motivación de las personas. (Chiavenato, 2015).

2.3. Definición de términos básicos

Las variables que se manejan en esta investigación son motivación laboral y productividad, siendo la primera la variable independiente y por consiguiente la productividad la variable dependiente de la investigación.

Motivación: es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos, (Fred Luthans, Organizational behavior, 2002).

La motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada. (T.R. Mitchell, "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts", Vol 19, 1997).

Cultura organizacional: Está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la relación de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros. (Idalberto Chiavenato, *Administracao nos Novos Tempos*, 1992).

Productividad: Cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad; La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. (koontz y wehrich *administración una perspectiva global*, 2012).

Factores de higiene: Factores que eliminan la insatisfacción laboral pero que no aumentan la motivación. (Robbins Coulter, *Administración*, 2014).

Teoría de los dos factores (teoría de la motivación e higiene): Teoría de la motivación que relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y la motivación, mientras que asocia factores extrínsecos con la insatisfacción laboral. (Robbins Coulter, *Administración*, 2014).

Productividad: La cantidad de bienes y servicios producidos divididos entre los insumos necesarios para generar ese nivel de producción. (Robbins Coulter, *Administración*, 2014).

Ausentismo: Hábito de no hacer acto de presencia en el trabajo. (Robbins Coulter, *Administración*, 2014).

Eficiencia: Hacer las cosas bien o lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. (Robbins Coulter, *Administración*, 2014)

Eficacia: Hacer lo correcto o llevar a cabo las actividades laborales que derivaran en el logro de los objetivos de la empresa. (Robbins Coulter, *Administración*, 2014).

Coefficiente de correlación: Toma valores entre -1 y 1, y sirve para cuantificar el grado de relación lineal entre dos variables. (Gutiérrez P. H., *Calidad y Productividad*, 2014)

Cliente interno: Área o persona de la misma empresa que recibe de manera usual el resultado de un proceso de la propia organización. (Gutiérrez P. H., *Calidad y Productividad*, 2014).

Filosofía de la satisfacción del cliente: Consiste en fundamentar la gestión de una organización a partir de la premisa de que la satisfacción de sus clientes es su principal razón de ser. (Gutiérrez P. H., Calidad y Productividad, 2014).

Quejas del cliente: Reclamo que un cliente hace a una empresa, por insatisfacción en la calidad de uno de sus productos o servicios dentro de un cierto periodo. (Gutiérrez P. H., Calidad y Productividad, 2014).

Objetivos reales: Los auténticos objetivos cuyo cumplimiento persigue la organización, tal como quedan definidos por las acciones de sus integrantes. (Robbins Coulter, Administración, 2014).

Política: Lineamiento para la toma de decisiones. (Robbins Coulter, Administración, 2014).

III. MÉTODOS y MATERIALES

3.1. Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis general

- Si existe relación significativa entre la motivación laboral y la productividad en el área de soluciones al cliente Scotiabank

3.1.2. Hipótesis específicas

- Si existe relación significativa entre la motivación laboral y eficiencia en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018.
- Si existe relación significativa entre los factores higiénicos y la productividad en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018.
- Si existe relación significativa entre los factores motivacionales y la eficacia en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018.

3.2. Variables de estudio.

3.2.1. Definición conceptual

MOTIVACION

Según Robbins y Coulter (2014), la motivación son procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y persistencia.

El elemento energía es una medida de intensidad, el impulso y el vigor. Una persona motivada hace un esfuerzo, así como su intensidad. Un esfuerzo no necesariamente conduce a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo sea canalizado en una dirección que beneficie a la organización. Finalmente, la motivación incluye una dimensión de persistencia. (p.506).

Según Chiavenato (2015), la palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover.

Siendo la motivación 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)

PRODUCTIVIDAD

Según Medianero (2016) señala que, la productividad es la relación entre productos e insumos, haciendo de este indicador una medida de la eficiencia con el cual la organización utiliza sus recursos para producir bienes finales.

D'Alessio (2012) señala que, Prokopenko (1989) definió la productividad como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir, el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de diversos bienes y servicios.

3.2.2. Definición operacional

En la primera variable de motivación, manejaremos las siguientes dimensiones dadas por la teoría de Herzberg con sus siguientes indicadores. Donde se empezará por la primera dimensión, que es la siguiente.

A. Primera dimensión: HIGIENE

Sus indicadores son las siguientes:

- Salario percibido
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad
- Prestaciones sociales percibidas
- Seguridad laboral
- Políticas de la organización
- Estatus

B. Segunda dimensión:

MOTIVACIONALES Sus indicadores son las siguientes:

- Realización personal
- Reconocimiento
- Responsabilidad
- Trabajo con significado
- Crecimiento personal
- Oportunidad de crecimiento

(Operacionalización. Variable Motivación Laboral Pag. 111)

Para nuestra segunda variable que es la productividad, se manejará de igual manera dos dimensiones: eficiencia y eficacia con sus respectivos indicadores, mostrados de la siguiente manera.

A. Primera dimensión:

EFICIENCIA Sus indicadores son las siguientes:

- Optimizar recursos
- Disponibilidad de recursos
- Cumplimiento de actividades
- Logros de objetivos

B. Segunda dimensión: EFICACIA

Sus siguientes indicadores son las siguientes:

- Resultados
- Recursos
- Planeamiento

(Operacionalización: Variable Productividad. Pag. 112)

3.3. Tipo y nivel de la investigación

Según Gallardo (2017), indica que “el tipo de investigación aplicada: también denomina activa o dinámica, y se encuentra ligada a la pura o básica porque depende de sus descubrimientos y aportes básicos. (p.55)

Según Hernández (2014), señala que los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunicados, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se sometan a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas (p.92).

Según Sampieri, Metodología de la Investigación, 2014, La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial. Al saber que dos conceptos o variables están relacionadas se aporta cierta información explicativa. La presente investigación es de tipo correlacional porque se busca el nivel de relación que se tiene entre las dos variables.

En base a nuestra tesis, es de tipo aplicada porque se centrará en la resolución de un problema en la cual las bases teóricas se encuentran descritas. Así mismo tiene los niveles descriptivos y correlacionales porque se detalla el problema de estudio, en búsqueda de la solución.

Nuestra investigación pretende encontrar la relación entre las dos variables de estudios y su aplicación a favor de la sociedad.

3.4. Diseño de la investigación

El diseño de investigación es el plan, la estructura, la estrategia general, de carácter flexible, que orienta y guía al investigar para responder al problema planteado (Arias, 2006; Ñaupas-Paitán et al., 2014).

Nuestro diseño es de tipo no experimental para que se pueda probar la hipótesis a través de la obtención de datos, interpretación y evaluación. “La investigación no experimental en diseño transversal” – (Sampieri, 2014)

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. (Sampieri, Metodología de la investigación, 2014, p.245)

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Sampieri, Metodología de la investigación, 2014, p.247)

La presente investigación lleva por diseño no experimental – transversal, esto debido a que los fenómenos que se están estudiando, han sido presentados anteriormente con otros autores y no se está manipulando ninguna variable. Además, es transversal porque limitamos la recolección de los datos a un periodo de tiempo determinado.

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

La población (o población objetivo), “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (Arias, 2006, p. 81). Sus características estarán determinadas por el problema a investigar y los objetivos de la investigación (Arias, 2006).

En la empresa de Scotiabank, del área de soluciones al cliente, conformada por 40 trabajadores

3.5.2. Muestra

La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de algunas variables o fenómenos de la población (Arias, 2006; Rojas-Soriano, 2013). “A partir de la población cuantificada para una investigación, se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades de población; esta muestra, se considera, es representativa de la población” (Tamayo, 2003, p. 176).

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Sampieri, Metodología de la investigación, 2014, p.263).

Básicamente categorizamos a las muestras en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En estas últimas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Esto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis. (Sampieri, Metodología de la investigación, 2014, p.263).

CC está conformada por 25 participantes para obtener los datos probabilísticos. Proceso en el cual se conocerá la probabilidad que tiene cada elemento.

3.5.3. Muestreo

Según Hernández (2014), indica que “las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de

generalización". (p. 189).

El método de muestreo para nuestra tesis es censal pues que se seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. En ese orden de ideas Ramírez (1997) establece la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se ha considerado los siguientes aspectos:

3.6.1. Técnicas de recolección de datos – encuesta

Según Gallardo (2017), para la recolección de datos, se usará las encuestas. Ya que se pretende obtener información de un grupo de la población de interés. La información es recogida usando procedimientos estandarizados para que a cada sujeto se le hagan las mismas preguntas, siendo de manera escrita a través de un listado de preguntas, de carácter anónima. (p.72)

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013). Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). (Sampieri, Metodología de la Investigación, Sexta edición, 2014, p.217).

En la presente investigación, utilizaremos el cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual representará a las dos variables en estudio.

3.7. Métodos de análisis de datos

El método que someterá al análisis de datos obtenidos a través del instrumento de recolección de datos será con el manejo de un asesor estadístico y con el manejo del programa estadístico SPSS. Para poder realizar un análisis de confiabilidad y concreta, para luego obtener resultados y en base a ello, realizar los estudios con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

3.8. Aspectos éticos

Dicha información obtenida a través de las encuestas se mantendrá al 100% en secreto, guardando la confiabilidad de los datos obtenidos de la empresa y trabajadores implicados. Manteniendo de este modo, la seguridad de la información obtenida para únicamente fines de estudio.

IV. RESULTADOS

Validación y Confiabilidad del Instrumento. Validez.

Validez de contenido.

Hernández, Fernández y Baptista, (2010), mencionó: “El grado de dominio del instrumento es el espectro de la validez de contenido de aquello que se mide” (p.201).

La validez del instrumento se realizó a través del juicio de experto. En la siguiente tabla se muestra el nombre del profesional validador del instrumento que se utilizó para recopilar la información para poder realizar mi trabajo de investigación.

Tabla 1: Validador de la encuesta

Validador de la encuesta			
Apellidos	Nombre	Grado	Veredicto
Chumpitaz Sáenz	Carlos Enrique	Licenciado Estadístico	Aplicable

Validez de constructo.

Hernández, Fernández y Baptista, (2010), mencionó: “Científicamente es muy probable importantísima, y que tan bien aplicado medirá con éxito un conocimiento teórico” Grinell, Williams y Unrau, 2009. (p.203)

Confiabilidad de Instrumento.

Para obtener la confiabilidad se usó la prueba Alfa de Cronbach, el cual permitirá medir la fiabilidad del instrumento, los resultados obtenidos se realizaron utilizando el programa estadístico SPSS 24.

Tabla 2: Variable Motivación

Variable Motivación	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.73	19

Tabla 3: Variable Productividad

Variable Productividad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.77	14

Los resultados dados por el programa estadístico SPSS 24, fueron los siguientes: un valor de 0.73 para la variable Motivación y un valor de 0,77 para la variable Productividad, entonces según el criterio establecido en la Tabla 3, se puede decir que la escala de medida tiene una Fuerte Confiabilidad. Estas mediciones se efectuaron con un nivel de significancia del 5% y confiabilidad del 95%.

Tabla 4: Criterio de confiabilidad valores

<i>Criterio de confiabilidad valores</i>	
No es confiable (-1 a 0)	Baja confiabilidad (0.01 a 0.49)
Moderada confiabilidad (0.5 a 0.75)	Fuerte confiabilidad (0.76 a 0.89)
Alta confiabilidad (0.9 a 1)	

Resultados Estadísticos

A continuación, se presentan los resultados de la investigación respecto a la motivación laboral y productividad laboral que perciben los colaboradores que trabajan en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Descripción de las variables

En la Tabla 5, se observa las puntuaciones promedio y desviación estándar que se obtuvieron de cada variable motivación laboral y productividad laboral cada una de estas con sus dimensiones respectivas según las respuestas obtenidas, para el caso de la variable motivación laboral, tenemos que la dimensión motivacional obtuvo un promedio de 34.2, higiene obtuvo 22.7, Lo cual indica que las personas que trabajan en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018 de Lima, perciben que la motivación laboral se encuentra en un nivel regular actualmente.

Tabla 5: Distribución de la media y la desviación estándar de la variable Motivación Laboral y sus dimensiones.

Distribución de la media y la desviación estándar de la variable Motivación Laboral y sus dimensiones

	Dimensión / ítem	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
D1	Motivacional	23,00	45,00	34.2	5.357
D2	Higiene	17,00	31,00	22.7	3.301
Variab le	Motivación Laboral	42,00	74,00	56.8	7.604

Elaborado: Programa Spss 24

En la Tabla 6, tenemos a la variable productividad laboral, en la cual se muestra que la dimensión eficiencia tiene una puntuación promedio de 32.9 y Eficacia con 16.3. Lo cual indica que las personas que trabajan en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018 de Lima, perciben que la productividad laboral se encuentra en un nivel regular actualmente.

Tabla 6: Distribución de la media y la desviación estándar de la variable Productividad Laboral y sus dimensiones.

Distribución de la media y la desviación estándar de la variable Productividad Laboral y sus dimensiones

Dimensión / ítem		Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
D1	Eficiencia	27,00	38,00	32.9	2.534
D2	Eficacia	12,00	19,00	16.3	1.389
Variab le	Productividad Laboral	45,00	56,00	49.2	2.609

Elaborado: Programa Spss 24

Con el objetivo de evaluar los resultados de nuestra investigación, se ha recodificado en una nueva escala y niveles la información, tanto para la variable motivación laboral y productividad laboral y sus respectivas dimensiones, correspondiente a los siguientes niveles:

1 = Mala

2 = Regular

3 = Buena

4

En la Tabla 7, se muestran los niveles en los cuales serán medidas tanto la variable como sus dimensiones. Se puede observar que para la variable motivación laboral los valores son: <51 se refiere a un nivel malo, 51-60 refiere a un nivel regular y >60 refiere a un nivel bueno. Así mismo para cada dimensión se tiene los siguientes niveles: motivacional <30 malo, 30-37 regular y >37 bueno e higiene <20 malo, 20-24 regular y >24 bueno.

Tabla 7: Creación de la nueva escala para la variable Motivación Laboral y sus dimensiones

Creación de la nueva escala para la variable Motivacion Laboral y sus dimensiones

Nivel	Motivación	Motivacional	Higiene
--------------	-------------------	---------------------	----------------

La Tabla 8, refleja los niveles para satisfacción laboral y sus dimensiones, Se puede observar que para la variable productividad laboral los valores son: <47 se refiere a un nivel malo, 47-50 refiere a un nivel regular y >50 refiere a un nivel bueno. Así mismo para cada dimensión se tiene los siguientes niveles: eficiencia <31 malo, 31-34 regular y >34 bueno y eficacia <15 malo, 15-16 regular y >16 bueno.

Tabla 8: Creación de la nueva escala para la variable Productividad Laboral y sus dimensiones.

Creación de la nueva escala para la variable Productividad Laboral y sus dimensiones

Escala	Productividad Laboral	Eficiencia	Eficacia
Mala	<47	<31	<15
Regular	47-50	31-34	15-16
Buena	>50	>34	>16

Niveles hallados para la variable motivación laboral y sus dimensiones

Tabla 9: Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la motivación laboral que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la motivación laboral que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Motivación	Frecuencia	Porcentaje %
Mala	11	23.91%
Regular	22	47.83%
Buena	13	28.26%
Total	46	100.00%

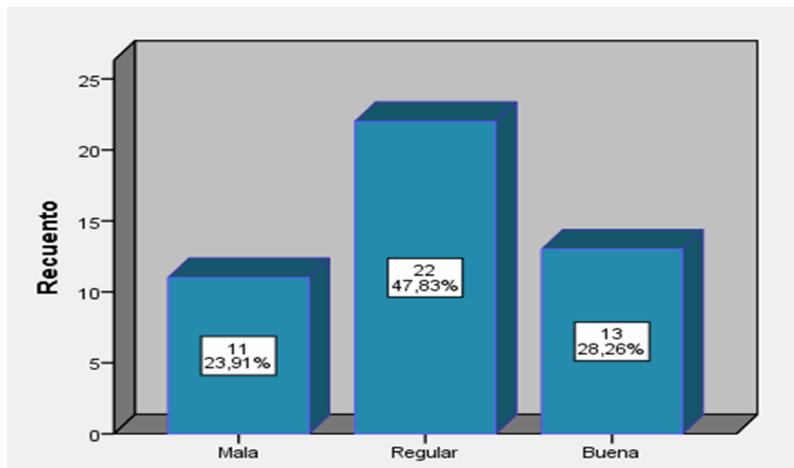


Figura 6. Frecuencias sobre las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la motivación laboral que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Interpretación:

Se utilizó la estadística descriptiva para evaluar las respuestas de los colaboradores encuestados, sobre la motivación laboral que ellos perciben en dicha área, según sus

respuestas ellos indican que se encuentra en un nivel regular con 47.83%, mientras que otros comparten una opinión del 28.26% y 23.91%, que indican que la motivación laboral que existe se encuentra actualmente en un nivel bueno y malo respectivamente.

Tabla 10: Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre los aspectos motivacionales que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre los aspectos motivacionales que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Motivacionales	Frecuencia	Porcentaje %
Mala	8	17.39%
Regular	25	54.35%
Buena	13	28.26%
Total	46	100.00%

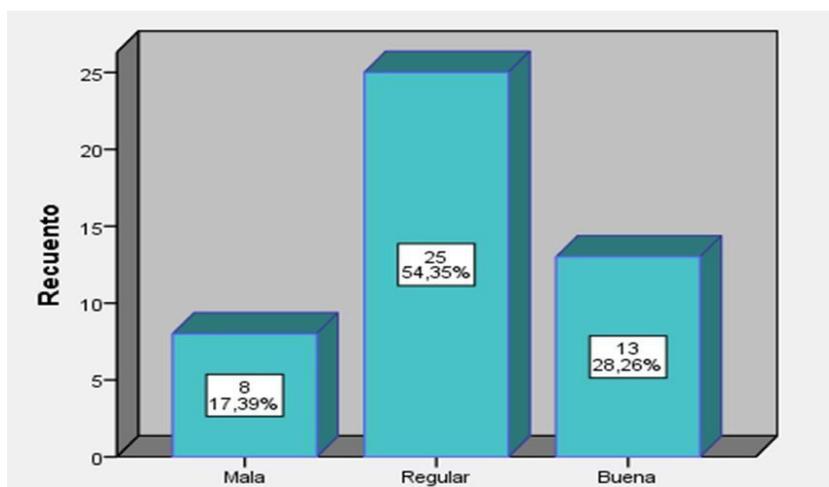


Figura 7. Frecuencias sobre las opiniones de los colaboradores encuestados sobre los aspectos motivacionales que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Interpretación:

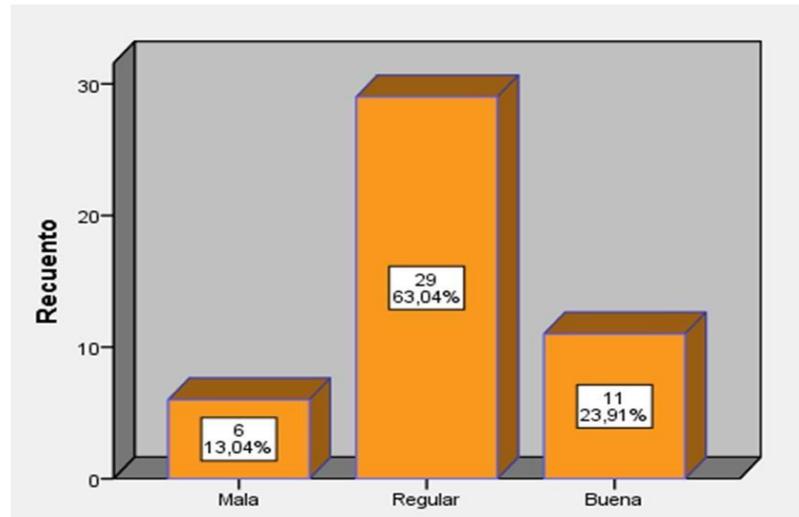
Por otro lado, podemos observar que las opiniones que tienen los colaboradores encuestados sobre los aspectos motivacionales que existe en dicha área, se encuentran en un nivel regular con 54.35%, mientras que otros comparten una opinión del 28.26% y 17.39% que opinan que actualmente los aspectos motivacionales se encuentran en un nivel bueno y malo respectivamente.

Tabla 11 Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre los aspectos higiénicos que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre los aspectos higiénicos que existen en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Higiene	Frecuencia	Porcentaje %
Mala	6	13.04%
Regular	29	63.04%
Buena	11	23.91%
Total	46	100.00%

Figura 8. Frecuencias sobre las opiniones de los colaboradores encuestados sobre los aspectos higiénicos que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.



Interpretación:

Se utilizó la estadística descriptiva para evaluar las respuestas de los colaboradores encuestados, sobre los aspectos higiénicos que se dan en dicha área, según sus respuestas ellos indican que se encuentra en un nivel regular con 63.04%, mientras que otros comparten una opinión del 23.91% y 13.04%, que indican que los aspectos higiénicos que se dan se encuentran actualmente en un nivel bueno y malo respectivamente.

Niveles hallados para la variable productividad laboral y sus dimensiones

Tabla 12: Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la productividad laboral que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la productividad laboral que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Productividad	Frecuencia	Porcentaje %
Mala	6	13.04%
Regular	26	56.52%
Buena	14	30.43%
Total	46	100.00%

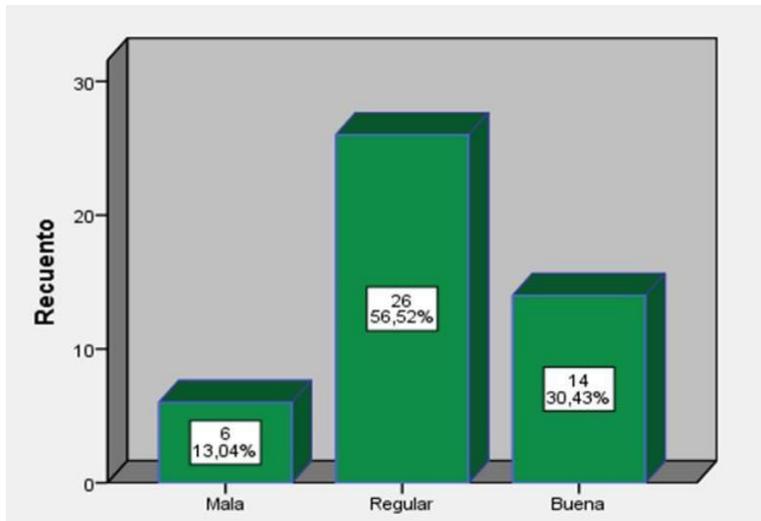


Figura 9. Frecuencias sobre las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la productividad laboral que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Interpretación:

Por otro lado, podemos observar que las opiniones que tienen los colaboradores encuestados sobre la productividad laboral que existen en dicha área, se encuentran en un nivel regular con 56.52%, mientras que otros comparten una opinión del 30.43% y 13.04% que opinan que actualmente la productividad laboral que hay en el área se encuentran en un nivel bueno y malo respectivamente.

Tabla 13: Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la eficiencia que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la eficiencia que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Eficiencia	Frecuencia	Porcentaje %
Mala	9	19.57%
Regular	24	52.17%
Buena	13	28.26%
Total	46	100.00%

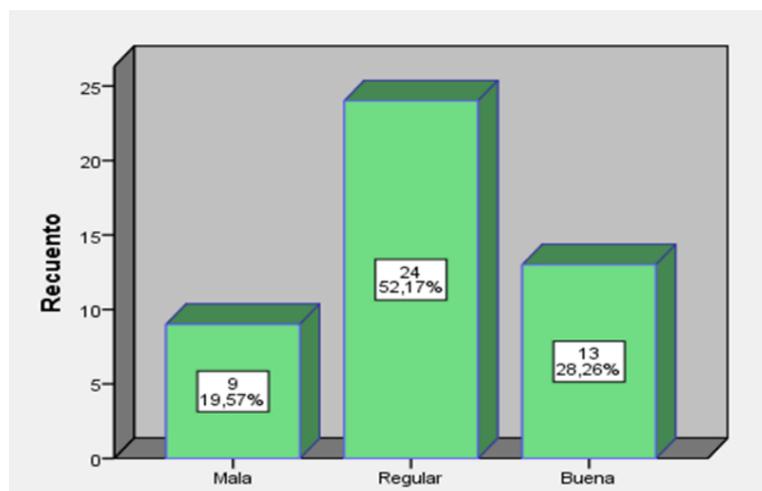


Figura 10. Frecuencias sobre las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la eficiencia que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Interpretación:

Se utilizó la estadística descriptiva para evaluar las respuestas de los colaboradores encuestados, sobre la eficiencia que existe en dicha área, según sus respuestas ellos indican que se encuentra en un nivel regular con 52.17%, mientras que otros comparten una opinión del 28.26% y 19.57%, que indican que la eficiencia que existe se encuentra actualmente en un nivel bueno y malo respectivamente.

Tabla 14: Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la eficacia que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la eficacia que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Eficacia	Frecuencia	Porcentaje %
Mala	4	8.70%
Regular	22	47.83%
Buena	20	43.48%
Total	46	100.00%

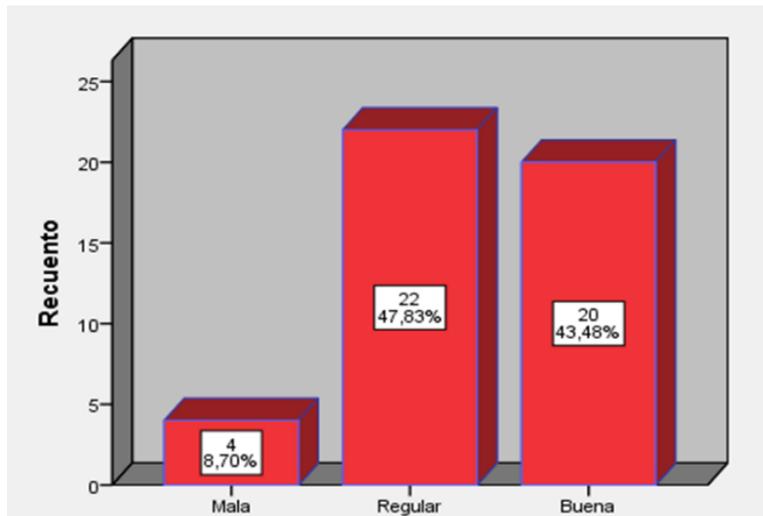


Figura 11. Frecuencias sobre las opiniones de los colaboradores encuestados sobre la eficacia que existe en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Interpretación:

Por otro lado, podemos observar que las opiniones que tienen los colaboradores encuestados sobre la eficacia que existe en dicha área, se encuentran en un nivel regular con 47.83%, mientras que otros comparten una opinión del 43.48% y 8.70%

que opinan que actualmente la eficacia en dicha área se encuentra en un nivel bueno y malo respectivamente.

Contrastación de hipótesis

Antes de contrastar las hipótesis se realizó la prueba de normalidad para conocer que estadístico de correlación utilizar, en la Tabla 15, se describe la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov, la cual es para muestras grande ($n > 30$) y Shapiro-Wilk, la cual es para muestras pequeñas ($n < 30$), en nuestro caso usaremos la prueba de Kolmogorov – Smirnov dado que nuestra muestra $n > 30$, en ambas pruebas notamos que el P-valor son menores al 5% ($p < 0.05$), por lo tanto, se concluye que la distribución de la información no es normal y lo adecuado será utilizar el coeficiente de correlación de Spearman.

Tabla 15: Prueba de normalidad.

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	GL	P-valor	Estadístico	GI	P-valor
Motivación	,110	31	,000	,947	31	,001
Motivacional	,099	31	,000	,951	31	,004
Higiene	,137	31	,003	,936	31	,000
Productividad	,120	31	,002	,964	31	,000
Eficiencia	,172	31	,021	,905	31	,009
Eficacia	,151	31	,030	,887	31	,003

a. Corrección de significación de Lilliefors

Todas las pruebas de hipótesis se realizaron con los puntajes directos de cada variable o sus dimensiones, utilizando el coeficiente de correlación r de Spearman,

estableciendo previamente un nivel de significancia: $\alpha = .05$ (5% de error).

La interpretación del índice de correlación se hizo teniendo en cuenta los intervalos de la tabla 15.

Tabla 16: Niveles de interpretación del coeficiente de correlación

Niveles de interpretación del coeficiente de correlación

$r = 1$	Correlación perfecta.
$0.8 < r < 1$	Correlación muy alta
$0.6 < r < 0.8$	Correlación alta
$0.4 < r < 0.6$	Correlación moderada
$0.2 < r < 0.4$	Correlación baja
$0 < r < 0.2$	Correlación muy baja
$r = 0$	Correlación nula

Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre la motivación laboral y la productividad laboral en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Ha: Existe relación significativa entre la motivación laboral y la productividad laboral en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Regla de decisión

Si el p valor es mayor a 0.05, se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 17: Correlación de Rho de Spearman entre la motivación laboral y la productividad laboral en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Correlación de Rho de Spearman entre la motivación laboral y la productividad laboral en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

		Motivación	Productividad
Rho de Spearman	Coefficiente de Correlación	1,000	,734**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	46	46
	Coefficiente de Correlación	,734**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	46	46

** . La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Los resultados de la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman (Tabla 17) indican que entre la variable motivación laboral y la variable productividad laboral existe una relación directa, positiva y alta ($\rho = .734^{**}$)

Con respecto al P-valor (Sig.) es de 0.000, el cual es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95 %, de que existe relación directa, positiva, alta y significativa, entre la motivación laboral y productividad laboral en el banco el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018, Lima.

Hipótesis Específica

Hipótesis específica 1.

Ho: No existe relación significativa entre la motivación laboral y eficiencia en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Ha: Existe relación significativa entre la motivación laboral y eficiencia en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Regla de decisión

Si el p valor es mayor a 0.05, se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 18: Correlación de Rho de Spearman entre la motivación laboral y eficiencia en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Correlación de Rho de Spearman entre la motivación laboral y eficiencia en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

		Motivación	Eficiencia
Rho de Spearman	Motivación	1,000	,606**
	Coeficiente de Correlación Sig. (bilateral)	.	,000
	N	46	46
	Eficiencia	,606**	1,000
	Coeficiente de Correlación Sig. (bilateral)	,000	.
	N	46	46

** . La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Los resultados de la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman (Tabla 18) indican que entre la motivación laboral y eficiencia existe una relación directa, positiva y alta ($\rho = .606^{**}$).

Con respecto al P-valor (Sig.) es de 0.000, el cual es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95 %, de que existe relación directa, positiva, alta y significativa entre la motivación laboral y eficiencia en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Hipótesis específica 2.

Ho: No existe relación significativa entre los factores higiénicos y la productividad laboral en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Ha: Existe relación significativa entre los factores higiénicos y la productividad laboral en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Regla de decisión

Si el p valor es mayor a 0.05, se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 19: Correlación de Rho de Spearman entre los factores higiénicos y la productividad laboral en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Correlación de Rho de Spearman entre los factores higiénicos y la productividad laboral en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

		Higiene	Productividad
Rho de Spearman	Higiene	Coefficiente de Correlación Sig. (bilateral)	.625** ,000
		N	46
	Productividad	Coefficiente de Correlación Sig. (bilateral)	.625** ,000
		N	46

** . La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Los resultados de la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman (Tabla 19) indican que entre los factores higiénicos y la productividad laboral existe una relación directa, positiva y alta ($\rho = .625^{**}$)

Con respecto al P-valor (Sig.) es de 0.000, el cual es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95 %, de que existe relación directa, positiva, alta y significativa entre los factores higiénicos y la productividad laboral en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Hipótesis específica 3.

H_0 : No existe relación significativa entre los factores motivacionales y la eficacia en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima

H_a : Existe relación significativa entre los factores motivacionales y la eficacia en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Regla de decisión

Si el p valor es mayor a 0.05, se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 20: Correlación de Rho de Spearman entre los factores motivacionales y la eficacia en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

Correlación de Rho de Spearman entre los factores motivacionales y la eficacia en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

		Motivacion al	Motivacion al	Eficacia
Rho de Spearman		Coeficiente de Correlación	1,000	,551**
	Motivacion al	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	46	46
	Eficacia	Coeficiente de Correlación	,551**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	46	46

** . La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Los resultados de la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman (Tabla 20) indican que entre los factores motivacionales y la eficacia existe una relación directa, positiva y moderada ($\rho = .551^{**}$)

Con respecto al P-valor (Sig.) es de 0.000, el cual es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95 %, de que existe relación directa, positiva, moderada y significativa entre los factores motivacionales y la eficacia en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima.

V. DISCUSION

En base a nuestra hipótesis de existir la relación significativa entre las variables de motivación laboral y la productividad en el área de soluciones al cliente en Scotiabank, da como resultado positivo. Al igual que en las hipótesis específicas que son la motivación laboral y eficiencia en cuanto su relación existente entre ambas, los factores higiénicos y la productividad y su relación significativa que tienen. Y por último, entre los indicadores de factores higiénicos y la eficacia y su relación existente, muestran resultados positivos en que la variable motivacional, si tiene una gran influencia sobre la productividad de los colaboradores que desempeñan las actividades productivas de la empresa por lo que significa, tener a los colaboradores debidamente motivados, dará como resultado final, el aumento de la productividad por cada individuo en sus labores específicas y generales que realicen.

Conforme al estudio realizado por Velásquez (2015) titulado “Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote, queda demostrado en que sus resultados, la motivación tiene una gran influencia sobre la productividad. Por lo que concierne a que en nuestro objeto de estudio en cuanto la motivación laboral y productividad laboral en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, guarda la misma relación entre que mantener debidamente motivado a los colaboradores a fin de que puedan laborar de manera eficiente y eficaz a fin de lograr una efectividad medible para los objetivos y metas de la empresa.

Resaltando la mención de los autores como Maslow (1943) con su teoría “Jerarquía de necesidades” y la teoría de las expectativas de Vroom (1964) se puede llegar a realizar una operación conjunta para que el colaborador conozca y sepa la jerarquía que tiene que desempeñar dentro de una empresa y qué importancia tiene en sí misma para lograr las expectativas trazadas reflejadas en objetivos y metas medibles a fin de que la actividad empresarial no decaiga y por ende llegue a su fin.

Tomando una teoría que pueda combinar ambas, y ya mencionada por Velásquez (2015) en su estudio de la motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote, la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), conforme a sus dimensiones de Higiene y Motivación, tener una buena motivación para con los colaboradores ya sea remunerativa o emocional ayudará para que los mismos puedan alcanzar el 100% de sus metas trazadas. Una buena estrategia balanceada entre un reconocimiento laboral y remunerativa, en conjunto desarrolla en el colaborador su máxima expresión de compromiso al trabajo que realiza.

Desarrollando por ende a cada hipótesis específica queda demostrada que la motivación laboral si tiene una relación con la eficiencia. De igual manera, los factores higiénicos que viene a ser todo el equipamiento, espacio donde un colaborador pueda desarrollar sus actividades con la mayor regularidad posible, si guarda una relación significativa con la productividad por lo que se verá reflejada en sus aumentos de cantidades históricas. Quedando por último la demostración sobre la relación existente entre los factores motivacionales y la eficacia, queda claramente demostrada que su influencia positiva ayudará a mejorar los índices de productividad en cada uno de las personas que desarrolle las actividades empresariales.

Llegando a la conclusión que la motivación laboral tiene una gran influencia sobre la productividad de cada empresa y de cada colaborador que preste los servicios a fin de cumplir metas y objetivos.

En cuanto la productividad en sí misma, en base a la teoría dada por Prokopenko (1989), referente a su punto crítico de producir bienes de alta calidad en el menor tiempo posible y Medianero (2016) con su punto objetivo de hacer como objeto medible la eficiencia, queda claramente referenciada que sin una debida motivación al colaborador o persona que desarrolle cualquier actividad empresariales, estos índices medibles dan un reflejo negativo porque lo que se llegaría a interpretar una amenaza o debilidad según el grado que se encuentre la situación actual de la empresa.

Llegando a la conclusión que la motivación laboral tiene una gran influencia sobre la productividad de cada empresa y de cada colaborador que preste los servicios a fin de cumplir los objetivos y metas corporativas.

Tanto en mención de otras discusiones que muestra la relación existen entre las variables de motivación laboral sobre la productividad o desempeño laboral que a fines prácticos se le relaciona.

En el siguiente estudio realizado por Maguiña y Vargas (2015) titulado “La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del banco Interbank, tiendas de Huacho, guardan una relación entre ambas variables ya que se basaron en la teoría de Herzberg con sus dimensiones motivacionales e higiene; dan como resultando que los factores higiénicos tienen influencia sobre el desempeño laboral. Dando como resultado en cuán importante es mantener motivados a los trabajadores o colaboradores a través de reconocimientos profesionales por parte de los jefes y misma empresa.

Trasladando esos resultados obtenidos por el investigador en mención y haciendo una comparación en cuanto nuestros resultados obtenidos, se llega a la misma conclusión de que los factores motivacionales e higiénicos que son la plaza donde se desarrolla las actividades laborales, tienen una influencia sustancial en cuanto la productividad. Tal como I señala Herzberg en su teoría, la manera de mantener motivada a los trabajadores o denominados como colaboradores es a través de reconocimientos por parte de la entidad donde desarrolla sus labores como reconocimientos profesionales; ya sea el medio de ascender en puestos de trabajo, recibir capacitaciones a fin de que productividad sea influenciada de forma positiva. A fin de que sienta una estabilidad laboral ya que puede aplicarse una evaluación de desempeño a través de la meritocracia, es decir en base a sus desarrollos y metas obtenidas tanto como innovación en los procesos laborales, sean medidos.

En la siguiente discusión donde, el estudio realizado por parte de Burga y Wiese (2018), con su tesis titulada “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial”. Muestra un resultado en la que la

motivación tiene una gran influencia en el desempeño laboral. Tomando como teoría para objeto de estudio a Herzberg – Motivacionales e Higiene.

En contraste con nuestro estudio sobre la motivación laboral y la productividad en el área de soluciones al cliente de Scotiabank Perú, 2018. Y tomando a Herzberg tal como Burga y Wiesse (2018), para realizar nuestro estudio en cuanto la motivación y productividad. Se tiene la misma conclusión en cuando la productividad es influenciada directamente por la motivación. Es decir que los factores que se proponen en la teoría motivacionales e higienes tienen gran influencia sobre la productividad, que para objetos entendibles el desempeño laboral se tomara como productividad.

Queda demostrado que el factor motivacional si tiene una mayor presencia en los colaboradores que desempeña algún cargo laboral dentro de una entidad. Teniendo por conclusión de mantener debidamente motivado al trabajador de manera remunerativa pero más siendo algo remunerativo que al pasar de los días puede convertirse en una amenaza motivacional ya que es una técnica con desgaste prolongado debido que el colaborador puede llegar a pensar que es su obligación de justificar su salario a fin de mantener su puesto de trabajo. Un buen reconocimiento de la empresa y por parte del jefe inmediato, ayuda emocionalmente al colaborador a seguir con sus aspiraciones profesionales en constante mejora, dando como resultado su productividad aumente.

Al igual que el factor de higiene, que viene ser el establecimiento en si, ya sea las herramientas, el ambiente adecuado para poder trabajar, llevan a uno a tener una idea de motivación positiva o negativa; ya sea en muchos casos por la falta de herramientas de trabajo o un mal ambiente laboral puede ser usada a favor en cuanto llevar al colaborador a innovar, crear un ambiente adecuado. Dando como resultado una mejora para él y la entidad; es decir la entidad misma lo reconozca por el cambio que dio a fin de mejorar su trabajo dentro de la empresa. Añadiendo a la teoría de jerarquía de necesidad de Maslow (1943,1954), si llega a realizar una combinación, puede usarse la estrategia mencionada anteriormente.

Siguiendo a un cuadro simple de proceso de motivación que da Chiavenato, puede obtenerse una motivación constante en cada trabajador.

Según Medianero (2016) señala que, la productividad es la relación entre productos e insumos, haciendo de este indicador una medida de la eficiencia con el cual la organización utiliza sus recursos para producir bienes finales. Y en cuanto D'Alessio (2012) señala que, Prokopenko (1989) definió la productividad como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir, el uso eficiente de los recursos. Se llega al objetivo de crear una necesidad dentro de la empresa y el colaborador que descubra esa necesidad y pueda solventarlo, sea reconocido influencia sobre él de manera positiva, teniendo otro resultado positivo secundario sobre los demás en impulsar a llevar la mejora constante en todo el personal. Ayudando a llegar a cada uno a las metas y objetivos trazados por cada uno de ellos.

Tal como en la investigación realizada por Gutiérrez y Huamán (2014), con su tesis titulada “Influencia de la motivación laboral en la productividad en la Financiera Uno Oechsle, muestra como resultados la verdadera influencia que tiene la motivación laboral en la productividad financiera, llegando a la misma conclusión de que no necesariamente un elemento de motivación en cuanto lo remunerativo no será suficiente para aumentar la productividad.

Tomando las teorías de Prokopenko (1989), donde señala que el análisis de la productividad es importante para el mejoramiento de la productividad. Incluso como elemento separado, es un instrumento muy eficaz para la adopción de decisiones en todos los niveles económicos.

Método planteado por Kurosawa permite analizar la productividad de una empresa de manera histórica con la finalidad de permitir plantear estrategias de mejoramiento a futuro, evitando y corrigiendo errores. Se basa en la medición de tiempos y movimientos, así como la productividad individual.

Y a su vez según Chiavenato (2015), señala que las actitudes son determinantes del comportamiento porque están relacionadas con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación. Es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, situaciones y otras personas. Señala que la eficiencia se puede alcanzar cuando se han inculcado en las personas actitudes favorables hacia la organización y el trabajo. (p.224,225)

A fin de lograr lo mencionado a los niveles más altos de una productividad efectiva, son influidas básicamente por la motivación laboral. Tomando como objeto de investigación y uso a Herzberg con sus teoría motivacionales e higiénicos añadiendo a la investigación en la tesis con el título de Motivación laboral y productividad en el área de soluciones al cliente, Scotiabank 2018, se puede generar un cuadro de necesidad según la teoría de Maslow con la que se puede adecuar objetivos y estrategias a fin de lograr un objetivo común dentro de la organización.

VI. CONCLUSIONES

Primera. - Con el estudio se concluyó que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a), entonces podemos afirmar que existe relación directa, positiva, alta (ρ : 0.734) y significativa (Sig. =0.000, $p < 0.05$) entre la motivación laboral y productividad laboral en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima. De esto podemos deducir que a mejor motivación laboral en dicha área incrementara la productividad laboral del personal.

Segunda. - Por otro lado, se comprobó que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por la cual podemos afirmar que existe relación directa, positiva y muy alta (ρ : 0.606) y significativa (Sig. =0.000, $p < 0.05$) entre la motivación laboral y eficiencia en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima. De esto podemos deducir que a mayor motivación laboral mejorara la eficiencia de los colaboradores que laboran en dicha aérea.

Tercera. - Asimismo se pudo verificar que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por la cual podemos afirmar que existe relación directa, positiva y alta (ρ : 0.625) y significativa (Sig. =0.000, $p < 0.05$) entre los factores higiénicos y la productividad laboral en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima. Por lo expuesto podemos deducir que mientras mejor sea los factores higiénicos en dicha área la productividad laboral aumentare por parte de los colaboradores.

Cuarta. – También se pudo determinar que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que se acepta la hipótesis alternativa (H_a), por la cual podemos afirmar que existe relación directa, positiva y moderada (ρ : 0.551) y significativa (Sig. =0.000, $p < 0.05$) entre los factores motivacionales y la eficacia en el área de soluciones al cliente en el banco Scotiabank 2018, Lima. De esto podemos deducir que mientras mejor sea los factores motivacionales en dicha área mejorará la eficacia de los colaboradores que laboran en dicha aérea.

VII. RECOMENDACIONES

Primero. – Debido a que existe una gran influencia de la motivación laboral sobre la productividad de los trabajadores, se recomienda un mayor incentivo en cuanto a sus salarios percibidos a fin de que exista una coherencia entre el trabajo desempeñado y la remuneración. En ese sentido, crear un ambiente en donde el trabajador se sienta valorado por el esfuerzo realizado.

Asimismo, se recomienda que los jefes puedan otorgar no solo reconocimiento económico, sino también como está demostrado, entreguen reconocimientos no económicos, ya sea verbal o beneficios.

Segunda. – Respecto como influye la motivación laboral sobre el indicador de eficiencia, se recomienda a los jefes mantener un ambiente de trabajo agradable y con armonía, con constante fomento del trabajo en equipo, esto con la finalidad de aumentar este indicador.

Tercera. – Se recomienda crear un sistema de metas y recompensas, los gerentes pueden incentivar el trabajo en equipo para lograr estas metas, los cuales, al ser alcanzados, se efectúa la premiación, ya sea económico o no económico.

Asimismo, se recomienda mantener optimas las condiciones de trabajo (equipos, muebles, instrumentos), esto con la finalidad de que los trabajadores puedan mejorar sus niveles de productividad.

Cuarta. – Tener una adecuada motivación, permitirá al colaborador mejorar su índice de eficacia. Evitando caer en una motivación negativa que sería compensar todo con algo remunerativo salarial y dejar el lado afectivo sobre ellos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administración de Recursos Humanos (Décima edición – 2017)
- Álvarez Sandoval, Freire Morales y Gutiérrez Bascur, (2017). Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas. Tesis de Licenciatura. Universidad de Concepción. Recuperado por: <http://repositorio.udec.cl/bitstream/handle/11594/2495/%C3%81lvarez%20-%20Freire%20-%20Guti%C3%A9rrez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Burga Vásquez y Wiese Eslava, (2018). Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región de Lambayeque. Tesis de Maestro. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado por: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/1108>
- Chirito Maguiña y Raymundo Vargas, (2014). La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del banco Interbank – Tiendas en Huacho, Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Recuperado por: <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/332>
- Chiavenato I. (2015) – Comportamiento Organizacional. México, DF
- Coulter, R. (2014) – Administración
- Esteves Moncayo, (2015). Satisfacción laboral y su incidencia en la relación con el nivel de productividad y eficiencia en las empresas ecuatorianas. Tesis de Licenciatura. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado por: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/4174>
- Gallardo, E. (2017). Metodología de la Investigación
- Gamba Verástegui, (2015). La motivación y su relación con la productividad. Tesis de Maestro. Universidad Autónoma de Querétaro. Recuperado por: <http://ri.uaq.mx/xmlui/handle/123456789/3208>
- Gutierrez Huaman y Huaman Araujo, (2014). Influencia en la motivación laboral en la productividad en la financiera Uno OECHSLE - Huancayo. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado por: <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/2474>

- Hernández, S. (2014) Metodología de la Investigación
- Manrique Benavides y Montenegro Cueva, (2015). La motivación y su influencia en la productividad de los trabajadores de una institución financiera del Norte del Perú. Tesis de Maestría. Universidad Privada del Norte. Recuperado por: <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/10958>
- Medianero, B. (2016) - Productividad Total
- Ochoa Calderon, (2014). Motivación y productividad laboral en la empresa municipal Aguas de Xelaju EMAX. Tesis de Licenciatura Universidad Rafael Landívar. Recuperado por: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Ochoa-Katleen.pdf>
- Vásquez Pérez, (2018). Motivación intrínseca y productividad laboral (estudio realizado con agentes de la PMT de la municipalidad de San Pedro Scatepequez, San Marcos). Tesis de Licenciatura. Universidad Rafael Landívar. Recuperado por: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Vasquez-Mayra.pdf>
- Velásquez Peralta, (2015). Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote. Tesis Doctoral. Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado por: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5994>

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGIA	POBLACIÓN
<p>General ¿Qué relación existe entre la motivación laboral y la productividad en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018?</p> <p>Problemas específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación laboral y eficiencia en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018? 2. ¿Qué relación existe entre los factores higiénicos y la productividad en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018? 3. ¿Cuál es la relación que existe entre los factores motivacionales y la eficacia en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018? 	<p>General Establecer la relación que existe entre la motivación laboral y la productividad en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la relación que existe entre la motivación laboral y eficiencia en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018. 2. Establecer la relación que existe entre los factores higiénicos y la productividad en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018 3. Establecer la relación que existe entre los factores motivacionales y eficacia en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018 	<p>General Existe relación significativa entre la motivación laboral y la productividad en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018</p> <p>Hipótesis específicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe relación significativa entre la motivación laboral y eficiencia en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018 2. Existe relación significativa entre los factores higiénicos y la productividad en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018 3. Existe relación significativa entre los factores motivacionales y la eficacia en el área de soluciones al cliente en Scotiabank 2018 	<p>Tipo de Investigación</p> <p>Aplicada</p> <p>Nivel de Investigación</p> <p>Descriptivo o Correlacional</p> <p>Diseño de Investigación</p> <p>No Experimental - Transversal</p>	<p>Población</p> <p>n 40 personas</p> <p>Muestra</p> <p>25 personas</p>

TÍTULO DE LA TESIS: MOTIVACION LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EL AREA DEL SOLUCIONES DEL CLIENTE EN SCOTIABANK 2018 – LIMA.

ANEXO 2: MATRIZ DE OPERATIVIZACIÓN

OPERATIVIZACION DE VARIABLE 1					
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Escala	Rengo
x MOTIVACIÓN	HIGIENE	1. Salario percibido 2. Condiciones físicas de trabajo y comodidad 3. Prestaciones sociales percibidas 4. Seguridad laboral 5. Políticas de la organización 6. Estatus	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 11,12	Siempre(5) Casi siempre(4) A veces(3) Casi nunca(2) Nunca(1)	MUY BUENA BUENA REGULAR MALA MUY MALA
	MOTIVACIONALES	1. Realización personal 2. Reconocimiento 3. Responsabilidad 4. Trabajo con significado 5. Crecimiento personal 6. Oportunidad de crecimiento	13,14 15,16 17,18 19,20 21,22 23,24		

OPERATIVIZACION DE VARIABLE 2					
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Escala	Rengo
PRODUCTIVIDAD	EFICIENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de recursos 2. Optimizar recursos 3. Cumplimiento de actividades 4. Logro de objetivos 5. Desempeño laboral 	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre (5) • Casi siempre (4) • A veces (3) • Nunca (2) • Casi nunca (1) 	BUENA REGUL AR MALA
	EFICACIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados 2. Recursos 3. Planeamiento 4. Satisfacción 	11,12 13,14 15,16 17.18		

ANEXO 3: INSTRUMENTOS

ENCUESTA APLICADA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL BANCO SCOTIABANK

ENCUESTA SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL

Los datos obtenidos tendrán carácter secreto y anónimo, por lo que se le garantiza la confidencialidad. Por ende, le rogamos que responda con la mayor sinceridad.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente y marque con una "X" la respuesta que exprese mejor su opinión.

N. °	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1	Considera su salario acorde con su trabajo	5	4	3	2	1
2	Se siente conforme con su salario actual	5	4	3	2	1
3	En caso de haber retraso, ¿se le comunica	5	4	3	2	1
4	Tiene buena relación entre su jefe y usted	5	4	3	2	1
5	Se siente orgulloso del trabajo que realiza	5	4	3	2	1
6	Recibe aumentos salariales	5	4	3	2	1
7	Recibe bonificaciones por logros obtenidos	5	4	3	2	1
8	Realizan trabajos incentivos	5	4	3	2	1
9	Se cumple el reglamento de la empresa	5	4	3	2	1
10	Se cumple con el horario de trabajo	5	4	3	2	1
11	Conoce el organigrama de la empresa	5	4	3	2	1
12	Siente que tiene opción a formar línea de carrera	5	4	3	2	1
13	Su jefe reconoce cuando realiza un buen trabajo	5	4	3	2	1
14	Recibe reconocimiento por su trabajo realizado	5	4	3	2	1
15	Se siente motivado al recibir una recompensa por su logro obtenido	5	4	3	2	1
16	Conoce la importancia de su trabajo dentro de la empresa	5	4	3	2	1
17	Se siente identificado con su labor que desempeña	5	4	3	2	1

18	Siente tener oportunidad de crecer profesionalmente en la empresa	5	4	3	2	1
19	Le ayudaron los incentivos para quedarse en la entidad	5	4	3	2	1

ENCUESTA APLICADA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL BANCO SCOTIABANK

ENCUESTA SOBRE PRODUCTIVIDAD

Los datos obtenidos tendrán carácter secreto y anónimo, por lo que se le garantiza la confidencialidad. Por ende, le rogamos que responda con la mayor sinceridad.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente y marque con una "X" la repuesta que exprese mejor su opinión.

Nº	PREGUNTA	SIE MP RE	CASI SIEM PRE	A VE CE S	CASI NUN CA	NU NC A
20	¿Tiene todos materiales para poder trabajar?	5	4	3	2	1
21	¿Siente estabilidad laboral?	5	4	3	2	1
22	¿Se siente conforme con su trabajo actual?	5	4	3	2	1
23	¿Se siente identificado con la empresa?	5	4	3	2	1
24	¿Considera que su área de trabajo esta ordenado?	5	4	3	2	1
35	¿Las condiciones de línea de trabajo son seguras?	5	4	3	2	1
26	¿Conoce su función respectiva dentro de la empresa?	5	4	3	2	1
27	¿Aporta nuevas ideas de trabajo?	5	4	3	2	1
28	¿Ha recibido información sobre la línea de trabajo?	5	4	3	2	1
29	¿Logra cumplir con las metas puestas?	5	4	3	2	1
30	¿Tiende a demorar en realizar su labor?	5	4	3	2	1
31	¿Mantiene el conocimiento de su progreso en el periodo?	5	4	3	2	1
32	¿Da un valor agregado a su trabajo?	5	4	3	2	1
33	¿Haría línea de trabajo en la empresa?	5	4	3	2	1
34	¿Aceptaría capacitaciones dadas por la empresa?	5	4	3	2	1
35	¿Aceptaría capacitaciones con ampliación de contrato?	5	4	3	2	1
36	¿Existe trabajo en equipo con sus compañeros y jefe inmediato?	5	4	3	2	1

ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
II. EFICACIA								
20	Está comprometido con alcanzar los objetivos de la organización							
21	Los objetivos planteados por su equipo de trabajo son alcanzables.							
22	Cuando realiza su trabajo, recibe algún tipo de retroalimentación.							
23	Logra cumplir con las metas puestas.							
24	Mantiene conocimiento de su progreso en el periodo							
25	Las respuestas brindadas a los clientes, satisfacen a lo requerido.							
26	Se respetan los límites de tiempo de respuesta							
27	Considera que las actividades que realiza son monótonas y aburridas.							
28	El proceso para resolución de los requerimientos puede afectar la calidad de la respuesta. (coordinaciones con diversas áreas)							
29	Su puesto le ofrece estabilidad laboral							
30	Se identifica con la organización							
31	El trabajo le permite desarrollar línea de carrera							
32	Está comprometido con alcanzar los objetivos de la							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Varela Vasquez Karina Lisset

DNI: 091451494

Especialidad del validador: Administrador

Firma:

Dimensiones / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
II. EFICACIA							
Está comprometido con alcanzar los objetivos de la organización							
Los objetivos planteados por su equipo de trabajo son alcanzables.							
Cuando realiza su trabajo, recibe algún tipo de retroalimentación.							
Logra cumplir con las metas puestas.							
Mantiene conocimiento de su progreso en el periodo							
Las respuestas brindadas a los clientes, satisfacen a lo requerido.							
Se respetan los límites de tiempo de respuesta							
Considera que las actividades que realiza son monótonas y aburridas.							
El proceso para resolución de los requerimientos puede afectar la calidad de la respuesta. (coordinaciones con diversas áreas)							
Su puesto le ofrece estabilidad laboral							
Se identifica con la organización							
El trabajo le permite desarrollar línea de carrera							
Está comprometido con alcanzar los objetivos de la							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Tamara Wang Fernando Luis

DNI: 07977890

Especialidad del validador: Administrativa

[Firma]

Firma

Dimensiones / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	SI	No	SI	No	SI	No	
II. EFICACIA							
Está comprometido con alcanzar los objetivos de la organización							
Los objetivos planteados por su equipo de trabajo son alcanzables.							
Cuando realiza su trabajo, recibe algún tipo de retroalimentación.							
Logra cumplir con las metas puestas.							
Mantiene conocimiento de su progreso en el periodo							
Las respuestas brindadas a los clientes, satisfacen a lo requerido.							
Se respetan los límites de tiempo de respuesta							
Considera que las actividades que realiza son monótonas y aburridas.							
El proceso para resolución de los requerimientos puede afectar la calidad de la respuesta. (coordinaciones con diversas áreas)							
Su puesto le ofrece estabilidad laboral							
Se identifica con la organización							
El trabajo le permite desarrollar línea de carrera							
Está comprometido con alcanzar los objetivos de la							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Mg ARCE QUEVARA ERNESTO

DNI: 09085080

Especialidad del validador: ADMINISTRADOR

[Firma]
Firma

ANEXO 5: JUICIO DE EXPERTOS

ANEXO 3

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

VARIABLE 1: MOTIVACIÓN

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
I. Higiene								
1	Sé encuentra conforme con el salario percibido	✓		✓		✓		
2	El trabajo que desempeña, compensa con su salario	✓		✓		✓		
3	Cumple con las condiciones físicas de trabajo y comodidad	✓		✓		✓		
4	Se encuentra conforme con la comodidad ofrecida en la empresa para su trabajo	✓		✓		✓		
5	Tiene conocimiento sobre las prestaciones sociales percibidas	✓		✓		✓		
6	Recibe puntual sus prestaciones sociales percibidas	✓		✓		✓		
7	Brinda seguridad laboral la empresa	✓		✓		✓		
8	Tiene una seguridad laboral dentro de la empresa	✓		✓		✓		
9	Tiene conocimiento sobre las políticas de la organización	✓		✓		✓		
10	Se cumple con las políticas de la organización dentro de la empresa	✓		✓		✓		
11	Conoce los estatus de la organización que tiene la empresa	✓		✓		✓		
12	Conoce su estatus dentro de la organización	✓		✓		✓		

II. Motivacionales

13	Se siente satisfecho con la realización personal desarrollada por usted en la empresa	✓		✓		✓		
14	La línea de trabajo que ofrece la empresa le ayuda con su realización personal	✓		✓		✓		
15	Siente que su trabajo es reconocido por su jefe inmediato	✓		✓		✓		
16	Es reconocido su trabajo dentro de la organización	✓		✓		✓		
17	Cumple en su totalidad responsabilidad las funciones asignadas	✓		✓		✓		
18	Es reconocido por ser responsable en cumplir sus metas	✓		✓		✓		
19	Realiza sus actividades con significado es decir valor con agregado	✓		✓		✓		
20	El trabajo con significado lo mantiene durante el año	✓		✓		✓		
21	Otorga la empresa la posibilidad del crecimiento personal	✓		✓		✓		
22	Su trabajo a influenciado en su crecimiento personal	✓		✓		✓		
23	Se presentan oportunidades para crecer dentro de la empresa	✓		✓		✓		
24	Las oportunidades para crecer en la empresa son iguales para todos	✓		✓		✓		

Variable 2: Productividad

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
I. EFICIENCIA								
1	Utiliza de manera óptima los recursos brindados en su centro de trabajo para cumplir sus funciones. (materiales, instalaciones)	✓		✓		✓		
2	El tiempo que tiene para desarrollar sus funciones, le permiten cumplir con todas ellas.	✓		✓		✓		
3	Los procesos en la organización agilizan la gestión de su función. (coordinación con otras áreas).	✓		✓		✓		
4	Considera que la empresa actualiza constantemente la información disponible para facilitar la gestión de su trabajo.	✓		✓		✓		
5	Tiene todos los materiales para poder trabajar	✓		✓		✓		
6	Considera que su área de trabajo esta ordenado	✓		✓		✓		
7	Las áreas de apoyo y soporte (sistemas, externos) se encuentran disponibles para absolver consultas.	✓		✓		✓		
8	La instalación dispone de los recursos necesarios para la gestión. (proyectores, salas de reuniones, estacionamientos, servicios básicos, comedores)	✓		✓		✓		
9	Tiende a demorar en realizar su labor	✓		✓		✓		
10	Participa activamente de las capacitaciones que la empresa realiza.	✓		✓		✓		
11	Los requerimientos atendidos por usted, satisfacen la meta establecida por su equipo de trabajo.	✓		✓		✓		
12	Los requerimientos ingresados a su bandeja son más de los que resuelve en su día a día.	✓		✓		✓		
13	Se encuentra conforme con los resultados que obtiene con su desempeño.	✓		✓		✓		
14	Siente que el esfuerzo que pone en su gestión refleja los resultados obtenidos.	✓		✓		✓		
15	Falta mucho a su trabajo	✓		✓		✓		
16	Trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada	✓		✓		✓		
17	Conoce sus funciones dentro de la empresa	✓		✓		✓		
8	Se muestra participativo y aporta nuevas ideas de trabajo	✓		✓		✓		
9	Da un valor agregado a su trabajo	✓		✓		✓		

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
II. EFICACIA								
20	Está comprometido con alcanzar los objetivos de la organización	✓		✓		✓		
21	Los objetivos planteados por su equipo de trabajo son alcanzables.	✓		✓		✓		
22	Cuando realiza su trabajo, recibe algún tipo de retroalimentación.	✓		✓		✓		
23	Logra cumplir con las metas puestas.	✓		✓		✓		
24	Mantiene conocimiento de su progreso en el periodo	✓		✓		✓		
25	Las respuestas brindadas a los clientes, satisfacen a lo requerido.	✓		✓		✓		
26	Se respetan los límites de tiempo de respuesta	✓		✓		✓		
27	Considera que las actividades que realiza son monótonas y aburridas.	✓		✓		✓		
28	El proceso para resolución de los requerimientos puede afectar la calidad de la respuesta. (coordinaciones con diversas áreas)	✓		✓		✓		
29	Su puesto le ofrece estabilidad laboral	✓		✓		✓		
30	Se identifica con la organización	✓		✓		✓		
31	El trabajo le permite desarrollar línea de carrera	✓		✓		✓		
32	Está comprometido con alcanzar los objetivos de la	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg:

Paredes Vasquez Karina Lisset

DNI: 91451494

Especialidad del validador: Administrador

Firma

ANEXO 3

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

VARIABLE 1: MOTIVACIÓN

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
I. Higiene								
1	Sé encuentra conforme con el salario percibido	✓		✓		✓		
2	El trabajo que desempeña, compensa con su salario	✓		✓		✓		
3	Cumple con las condiciones físicas de trabajo y comodidad	✓		✓		✓		
4	Se encuentra conforme con la comodidad ofrecida en la empresa para su trabajo	✓		✓		✓		
5	Tiene conocimiento sobre las prestaciones sociales percibidas	✓		✓		✓		
6	Recibe puntual sus prestaciones sociales percibidas	✓		✓		✓		
7	Brinda seguridad laboral la empresa	✓		✓		✓		
8	Tiene una seguridad laboral dentro de la empresa	✓		✓		✓		
9	Tiene conocimiento sobre las políticas de la organización	✓		✓		✓		
10	Se cumple con las políticas de la organización dentro de la empresa	✓		✓		✓		
11	Conoce los estatus de la organización que tiene la empresa	✓		✓		✓		
12	Conoce su estatus dentro de la organización	✓		✓		✓		

II. Motivacionales

13	Se siente satisfecho con la realización personal desarrollada por usted en la empresa	✓		✓		✓		
14	La línea de trabajo que ofrece la empresa le ayuda con su realización personal	✓		✓		✓		
15	Siente que su trabajo es reconocido por su jefe inmediato	✓		✓		✓		
16	Es reconocido su trabajo dentro de la organización	✓		✓		✓		
17	Cumple en su totalidad responsabilidad las funciones asignadas	✓		✓		✓		
18	Es reconocido por ser responsable en cumplir sus metas	✓		✓		✓		
19	Realiza sus actividades con significado es decir valor con agregado	✓		✓		✓		
20	El trabajo con significado lo mantiene durante el año	✓		✓		✓		
21	Otorga la empresa la posibilidad del crecimiento personal	✓		✓		✓		
22	Su trabajo a influenciado en su crecimiento personal	✓		✓		✓		
23	Se presentan oportunidades para crecer dentro de la empresa	✓		✓		✓		
24	Las oportunidades para crecer en la empresa son iguales para todos	✓		✓		✓		

ANEXO 3

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

VARIABLE 1: MOTIVACIÓN

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
I. Higiene								
1	Sé encuentra conforme con el salario percibido	✓		✓		✓		
2	El trabajo que desempeña, compensa con su salario	✓		✓		✓		
3	Cumple con las condiciones físicas de trabajo y comodidad	✓		✓		✓		
4	Se encuentra conforme con la comodidad ofrecida en la empresa para su trabajo	✓		✓		✓		
5	Tiene conocimiento sobre las prestaciones sociales percibidas	✓		✓		✓		
6	Recibe puntual sus prestaciones sociales percibidas	✓		✓		✓		
7	Brinda seguridad laboral la empresa	✓		✓		✓		
8	Tiene una seguridad laboral dentro de la empresa	✓		✓		✓		
9	Tiene conocimiento sobre las políticas de la organización	✓		✓		✓		
10	Se cumple con las políticas de la organización dentro de la empresa	✓		✓		✓		
11	Conoce los estatus de la organización que tiene la empresa	✓		✓		✓		
12	Conoce su estatus dentro de la organización	✓		✓		✓		

II. Motivacionales

13	Se siente satisfecho con la realización personal desarrollada por usted en la empresa	✓		✓		✓		
14	La línea de trabajo que ofrece la empresa le ayuda con su realización personal	✓		✓		✓		
15	Siente que su trabajo es reconocido por su jefe inmediato	✓		✓		✓		
16	Es reconocido su trabajo dentro de la organización	✓		✓		✓		
17	Cumple en su totalidad responsabilidad las funciones asignadas	✓		✓		✓		
18	Es reconocido por ser responsable en cumplir sus metas	✓		✓		✓		
19	Realiza sus actividades con significado es decir valor con agregado	✓		✓		✓		
20	El trabajo con significado lo mantiene durante el año	✓		✓		✓		
21	Otorga la empresa la posibilidad del crecimiento personal	✓		✓		✓		
22	Su trabajo a influenciado en su crecimiento personal	✓		✓		✓		
23	Se presentan oportunidades para crecer dentro de la empresa	✓		✓		✓		
24	Las oportunidades para crecer en la empresa son iguales para todos	✓		✓		✓		

Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Si	No	Si	No	Si	No	
II. EFICACIA							
Está comprometido con alcanzar los objetivos de la organización	✓		✓		✓		
Los objetivos planteados por su equipo de trabajo son alcanzables.	✓		✓		✓		
Cuando realiza su trabajo, recibe algún tipo de retroalimentación.	✓		✓		✓		
Logra cumplir con las metas puestas.	✓		✓		✓		
Mantiene conocimiento de su progreso en el periodo	✓		✓		✓		
Las respuestas brindadas a los clientes, satisfacen a lo requerido.	✓		✓		✓		
Se respetan los límites de tiempo de respuesta	✓		✓		✓		
Considera que las actividades que realiza son monótonas y aburridas.	✓		✓		✓		
El proceso para resolución de los requerimientos puede afectar la calidad de la respuesta. (coordinaciones con diversas áreas)	✓		✓		✓		
Su puesto le ofrece estabilidad laboral	✓		✓		✓		
Se identifica con la organización	✓		✓		✓		
El trabajo le permite desarrollar línea de carrera	✓		✓		✓		
Está comprometido con alcanzar los objetivos de la	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Francisco Fernando Juis

DNI: 07927890

Especialidad del validador: Administración

[Firma]

Firma

Variable 2: Productividad

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
I. EFICIENCIA								
1	Utiliza de manera óptima los recursos brindados en su centro de trabajo para cumplir sus funciones. (materiales, instalaciones)	✓		✓		✓		
2	El tiempo que tiene para desarrollar sus funciones, le permiten cumplir con todas ellas.	✓		✓		✓		
3	Los procesos en la organización agilizan la gestión de su función. (coordinación con otras áreas).	✓		✓		✓		
4	Considera que la empresa actualiza constantemente la información disponible para facilitar la gestión de su trabajo.	✓		✓		✓		
5	Tiene todos los materiales para poder trabajar	✓		✓		✓		
6	Considera que su área de trabajo esta ordenado	✓		✓		✓		
7	Las áreas de apoyo y soporte (sistemas, externos) se encuentran disponibles para absolver consultas.	✓		✓		✓		
8	La instalación dispone de los recursos necesarios para la gestión. (proyectors, salas de reuniones, estacionamientos, servicios básicos, comedores)	✓		✓		✓		
9	Tiende a demorar en realizar su labor	✓		✓		✓		
10	Participa activamente de las capacitaciones que la empresa realiza.	✓		✓		✓		
11	Los requerimientos atendidos por usted, satisfacen la meta establecida por su equipo de trabajo.	✓		✓		✓		
12	Los requerimientos ingresados a su bandeja son más de los que resuelve en su día a día.	✓		✓		✓		
13	Se encuentra conforme con los resultados que obtiene con su desempeño.	✓		✓		✓		
14	Siente que el esfuerzo que pone en su gestión refleja los resultados obtenidos.	✓		✓		✓		
15	Falta mucho a su trabajo	✓		✓		✓		
16	Trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada	✓		✓		✓		
17	Conoce sus funciones dentro de la empresa	✓		✓		✓		
18	Se muestra participativo y aporta nuevas ideas de trabajo	✓		✓		✓		
19	Da un valor agregado a su trabajo	✓		✓		✓		

ANEXO 3

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

VARIABLE 1: MOTIVACIÓN

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
I. Higiene								
1	Sé encuentra conforme con el salario percibido	✓		✓		✓		
2	El trabajo que desempeña, compensa con su salario	✓		✓		✓		
3	Cumple con las condiciones físicas de trabajo y comodidad	✓		✓		✓		
4	Se encuentra conforme con la comodidad ofrecida en la empresa para su trabajo	✓		✓		✓		
5	Tiene conocimiento sobre las prestaciones sociales percibidas	✓		✓		✓		
6	Recibe puntual sus prestaciones sociales percibidas	✓		✓		✓		
7	Brinda seguridad laboral la empresa	✓		✓		✓		
8	Tiene una seguridad laboral dentro de la empresa	✓		✓		✓		
9	Tiene conocimiento sobre las políticas de la organización	✓		✓		✓		
10	Se cumple con las políticas de la organización dentro de la empresa	✓		✓		✓		
11	Conoce los estatus de la organización que tiene la empresa	✓		✓		✓		
12	Conoce su estatus dentro de la organización	✓		✓		✓		

II. Motivacionales

13	Se siente satisfecho con la realización personal desarrollada por usted en la empresa	✓		✓		✓		
14	La línea de trabajo que ofrece la empresa le ayuda con su realización personal	✓		✓		✓		
15	Siente que su trabajo es reconocido por su jefe inmediato	✓		✓		✓		
16	Es reconocido su trabajo dentro de la organización	✓		✓		✓		
17	Cumple en su totalidad responsabilidad las funciones asignadas	✓		✓		✓		
18	Es reconocido por ser responsable en cumplir sus metas	✓		✓		✓		
19	Realiza sus actividades con significado es decir valor con agregado	✓		✓		✓		
20	El trabajo con significado lo mantiene durante el año	✓		✓		✓		
21	Otorga la empresa la posibilidad del crecimiento personal	✓		✓		✓		
22	Su trabajo a influenciado en su crecimiento personal	✓		✓		✓		
23	Se presentan oportunidades para crecer dentro de la empresa	✓		✓		✓		
24	Las oportunidades para crecer en la empresa son iguales para todos	✓		✓		✓		

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
II. EFICACIA								
20	Está comprometido con alcanzar los objetivos de la organización	✓		✓		✓		
21	Los objetivos planteados por su equipo de trabajo son alcanzables.	✓		✓		✓		
22	Cuando realiza su trabajo, recibe algún tipo de retroalimentación.	✓		✓		✓		
23	Logra cumplir con las metas puestas.	✓		✓		✓		
24	Mantiene conocimiento de su progreso en el periodo	✓		✓		✓		
25	Las respuestas brindadas a los clientes, satisfacen a lo requerido.	✓		✓		✓		
26	Se respetan los límites de tiempo de respuesta	✓		✓		✓		
27	Considera que las actividades que realiza son monótonas y aburridas.	✓		✓		✓		
28	El proceso para resolución de los requerimientos puede afectar la calidad de la respuesta. (coordinaciones con diversas áreas)	✓		✓		✓		
29	Su puesto le ofrece estabilidad laboral	✓		✓		✓		
30	Se identifica con la organización	✓		✓		✓		
31	El trabajo le permite desarrollar línea de carrera	✓		✓		✓		
32	Está comprometido con alcanzar los objetivos de la	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Mg ARCE QUEVARA ERNESTO

DNI: 09085080

Especialidad del validador: ADMINISTRADOR

[Firma]

Firma

ANEXO 6: PROPUESTA DE VALOR

PLAN DE MOTIVACIÓN QUE PERMITA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DEL AREA DE SOLUCIONES AL CLIENTE

INTRODUCCIÓN

La competitividad entre organizaciones es una constante gracias a la globalización y la disponibilidad de conocimientos y recursos. Una organización que se puede adaptar rápido a los cambios y aplicarlos en su entorno, es capaz de lograr una ventaja competitiva frente a las demás. Esto no sería posible sin el capital humano, quienes son los encargados de ejecutar las actividades de la organización.

El activo más valioso para las organizaciones en el siglo XX era su capacidad productiva, es decir, todo lo relacionaba con la producción total que podía lograr, sin embargo, esto ha cambiado en tal sentido que para las organizaciones actuales el activo más valioso son sus trabajadores y los conocimientos o productivos que estos son dentro de la organización.

JUSTIFICACIÓN

El Perú es un país con alto nivel de rotación de personal, esto debido a que las empresas no le están dando la importancia debida al capital humano, no aplican una correcta política de motivación e incentivos. Esto se puede ver afectado en la competitividad, en los resultados que pueda tener una organización y en el derroche de recursos.

Objetivo General

- Establecer la implementación del plan motivacional con la finalidad de incrementar la productividad en el área de soluciones al cliente de Scotiabank.

Objetivo específico

- Mejorar el ambiente de trabajo del área de soluciones al cliente de Scotiabank.
- Promover el trabajo en equipo, así como el compañerismo y la competencia sana, a fin de mantener el personal motivado y con un alto nivel de productividad.
- Fomentar la cultura de reconocimiento no monetario, es decir, la motivación enfocada al reconocimiento de logros, beneficios, prestaciones, etc.

PLAN DE ACCIÓN

Introducción al plan de acción

Este plan de acción tiene como finalidad motivar a cada trabajador buscando generar la máxima productividad en cada uno de ellos, de esa forma les permita desempeñarse de manera idónea teniendo como resultado el crecimiento laboral del trabajador dentro de la organización.

Asimismo, se quiere lograr incentivar en cada colaborador la satisfacción de laborar en un ambiente cálido, amigable y donde se sienta valorado por la organización, de tal modo que obtenga la seguridad y estabilidad necesaria que le permita poder enfocarse únicamente a ser productivo dentro de la organización.

Uno de los objetivos que tiene este plan es ofrecer a los colaboradores la atención e importancia necesaria, es decir, que puedan considerar el rol que estos desempeñan dentro de la organización. Conocer sus necesidades, inquietudes y llegar a satisfacer las mismas, es tarea de cada gerente y jefe, los cuales podrán apoyarse en este plan para lograr satisfacer a sus colaboradores y así lograr el aumento de la productividad

Conforme a la aplicación del plan se obtendrá los siguientes beneficios para los trabajadores:

- El plan de motivación ayudara al área de soluciones al cliente a obtener un personal altamente motivado y satisfecho, de esa forma alcanzado la productividad y eficiencia en la gestión de sus funciones.
- La motivación permite ver que el comportamiento humano se vea influenciado de manera positiva en las relaciones entre los compañeros de trabajo.
- La constante capacitación del personal mejora el desempeño de los colaboradores haciendo más efectiva sus actividades diarias.
- La gerencia de soluciones al cliente contará con el instrumento teórico que le sirva de guía en la aplicación del plan de este plan de motivación.
- La aplicación de este plan permitirá conocer las necesidades de los colaboradores, de esta forma tomar acciones que satisfagan esas necesidades a fin de mantener al personal motivado y en consecuencia aumentar la productividad.

Obtención de datos: El presente plan que busca mantener al personal motivado ha encontrado como fuente de recolección de datos en las encuestas realizadas al personal del área de soluciones al cliente. Por tal razón esta información debe ser considerada como herramienta de ayuda y diagnóstico de la situación actual del área, el cual debe ser comunicado a gerencia.

Uso: EL presente plan servirá como guía que permitirá incrementar la motivación de los colaboradores del área de soluciones al cliente con el fin de mejorar la productividad, obtener un ambiente saludable y mejorar la satisfacción de estos.

Seguimiento: Los resultados de la implantación de este plan deben ser revisados y analizados semestralmente, con la finalidad de poder evaluar y replantear estrategias.

INDICADORES PARA MEDIR EL PLAN DE MOTIVACIÓN

- Conocer constantemente las necesidades y metas de los colaboradores del área de soluciones al cliente, de esta forma se tendrá indicios si estas están satisfechas o alcanzadas.
- Los incentivos ofrecidos deben ser de carácter atractivo para el personal. Estos deben entregarse tras el cumplimiento de las metas grupales o personales que el área establece.
- Es importante establecer un buen clima organizacional a fin de que los colaboradores desempeñen eficientemente su labor, así mismo empoderándolos en la toma de decisiones e incluyendo sus aportes para la organización. En ese sentido lograr que se sientan identificados y reconocidos por el grupo.
- Lograr la capacitación de todos los colaboradores en el área de soluciones al cliente, permitirá que estos mejoren sus capacidades para desempeñar sus funciones con mayor productividad. Estas capacitaciones deben darse semestralmente junto a una evaluación de desempeño, a fin de detectar puntos blandos y aplicar el refuerzo respectivo.
- Evaluar y llevar un control del desempeño del área permitirá conocer a detalle si se cumplen las metas establecidas, los límites, falencias y fortalezas con la finalidad de poner mejorar y ajustar las metas y acciones a tomar.

Es importante para el área que todos los colaboradores manifiesten conformidad y satisfacción, de esa forma poder realizar sus actividades con mayor productividad.

Además, se recomienda que la gerencia escuche y se una con los colaboradores en actividades de integración o en la labor diaria, creando un ambiente en donde los colaboradores sientan que sus inquietudes puedan ser atendidas.

ACTIVIDADES DE INTEGRACION

Como se mencionó, la gerencia debe involucrarse con los colaboradores a fin de poder conocer las inquietudes que estos tienen, además de fomentar el compañerismo y la confianza en el área.

Celebración de fiestas importantes

Estas actividades de integración tales como cumpleaños, días de la madre y/o padre, hace sentir a los colaboradores que son incluidos e importantes para la organización. Aumenta la confianza e identificación con el grupo de trabajo.

Brainstorming

Las reuniones de brainstorming son importantes para una organización, debido a que escuchan las opiniones de los colaboradores quienes son en sí los que realizan las labores operativas diarias. Esta información se aprovecha y se proponen ideas de mejora ya sea como área o procesos operativos y productivos. Estas reuniones deben realizarse cada tres meses, de esta forma fomenta la importancia que tiene el colaborador dentro de la organización y grupo de trabajo.

Reuniones informales

Estas reuniones son encuentros que los gerentes pueden promover para conocer mejor a los colaboradores o al equipo de trabajo, además de mejorar el compañerismo y unidad de equipo. Pueden ser días de campo o días de integración entre áreas, campings o campeonatos deportivos.

ACTIVIDADES DE CAPACITACION

Los colaboradores son quienes ejecutan a diario las labores y funciones dentro de una organización, es por esa razón que, se hace necesario y fundamental que constantemente se realicen capacitaciones y añadan nuevos conocimientos, ya sea para optimizar procesos o adaptarse a los nuevos cambios del mercado.

Es en ese sentido, como se mencionó, la importancia de que los colaboradores se vean involucrados en los procesos y toma de decisiones de la organización aportando nuevas ideas, conceptos y formas de mejorar procesos.

Toda organización debe lograr que sus colaboradores se sientan satisfechos y motivados al momento de realizar gestiones, desarrollar todo el potencial que puedan tener permitirá que una organización logre una ventaja competitiva en el mercado.

Planificación

Para garantizar que el programa de capacitación logre el impacto deseado, como se dijo antes, debemos conocer las inquietudes de los colaboradores y para esto, deben participar e involucrarse en la planeación y elaboración de las actividades que permitirán desarrollar el programa.

Partiendo de esa premisa, determinar estas necesidades y expectativas permitirá tener con mayor exactitud que se debe reforzar y complementar dentro de la capacitación.

Organización

Una vez se tenga claro lo que se hará durante la etapa de planificación, es hora de llevarlo a cabo y delegar responsabilidades.

- **Recursos:** La organización o área debe considerar que aspectos requiere para poder lograr impartir de manera eficiente la capacitación a fin de tener todo lo necesario para evitar inconvenientes durante las diversas jornadas.

- ✓ Materiales (papel, lapiceros, clips, etc)
 - ✓ Capacitador
 - ✓ Dispositivos multimedia (proyectores, audio)
 - ✓ Local y áreas de trabajo
 - ✓ Coffe break (alimentos entre pausas)
- **Temario de la capacitación:** a partir de las necesidades detectadas de los colaboradores del área de soluciones al cliente de Scotiabank a través de las encuestas realizadas, creemos conveniente que los siguientes temas sean considerados para futuras capacitaciones:
 - ✓ Técnicas de Excel empresarial
 - ✓ Motivación laboral
 - ✓ Gestión de tiempos
 - ✓ Relaciones interpersonales
 - ✓ Operaciones no reconocidas
- **Generalidades:** luego de determinar los temas a tratar en la capacitación, se debe establecer que aspectos se considerarán con cada tema a tratar, como los siguientes:
 - ✓ Objetivos de cada tema
 - ✓ Duración de cada sesión
 - ✓ Formatos a usar en las sesiones
 - ✓ Metodología
 - ✓ Fechas y horario
 - ✓ Técnicas
 - ✓ Evaluaciones y seguimiento

APLICACIÓN DE LOS INCENTIVOS

La organización debe considerar la importancia de incentivar constantemente a los colaboradores, con la finalidad que estos cumplan con las funciones de manera eficiente, así como reforzar las relaciones interpersonales y la satisfacción personal, de esa forma lograr el balance de intereses, objetivos y metas del área de soluciones al cliente.

Estos incentivos, estimulan a que los colaboradores puedan estar satisfechos y sentirse reconocidos dentro de la organización. Estos pueden ser tanto económicas como representativa.

- ✓ Bonos
- ✓ Reconocimientos públicos
- ✓ Aumentos de salario
- ✓ Beneficios adicionales
- ✓ Días libre
- ✓ Capacitaciones personalizadas

Todo esto como se ha venido mencionando, permitirá inducir a los colaboradores a que desarrollen sus funciones aplicando su máximo potencial para obtener mayores y mejores oportunidades de obtener estos beneficios e incentivos.

Finalmente, se tiene como resultado luego de aplicar el programa de motivación e incentivos, crear en los colaboradores un sentido de identificación con la organización, asimismo, optimizar su rendimiento laboral, aprovechando las capacitaciones y conocimientos adquiridos.

ANEXO 7: MATRIZ DE DATOS

VARIABLE: MOTIVACIÓN																							
INDICADORES		MOTIVACION												HIGIENE									
ITEM	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19			Y	
1	4	1	2	5	5	2	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	3			63	
2	3	2	2	4	4	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	5	5	5	3			65	
3	3	1	2	4	4	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3			52	
4	3	2	2	4	4	2	3	2	3	3	1	3	3	3	4	4	4	4	3			57	
5	2	1	3	4	4	2	2	2	3	2	2	5	3	3	4	4	3	3	3			55	
6	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	5	4	4	3	3	2	3	4	3			61	
7	1	4	4	5	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3			65	
8	3	4	2	4	4	2	2	2	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3			55	
9	1	1	1	3	4	3	3	3	3	2	1	3	3	3	4	4	4	4	3			53	
10	2	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4			65	
11	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3			63	
12	1	2	4	5	4	5	5	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3			71	
13	2	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5			82	
14	2	2	4	5	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	5	3	3	5	4			65	
15	2	4	4	4	3	5	3	5	3	2	2	4	3	3	4	3	3	4	4			65	
16	2	1	4	4	5	3	3	5	2	2	2	4	4	4	3	5	5	5	4			67	
17	3	1	4	3	3	3	2	4	1	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2			53	
18	2	3	4	2	5	3	2	4	3	3	3	4	5	4	3	2	1	5	3			61	
19	5	3	3	5	4	2	2	2	1	1	3	3	2	3	3	4	4	3	4			57	
20	2	3	4	3	4	4	3	3	1	1	1	4	3	3	3	2	3	4	1			52	
21	2	2	4	5	4	3	2	4	4	3	2	3	4	1	4	4	4	4	3			62	
22	3	2	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3	5	2	3	3	4	2			62	
23	2	1	4	5	5	2	2	3	1	1	3	3	4	2	4	4	3	4	3			56	
24	2	1	5	4	3	3	4	5	3	4	2	5	5	4	5	4	4	5	3			71	
25	1	2	1	2	3	3	1	3	3	2	3	1	3	3	1	1	1	1	2			37	
VARIANZA	0.91	1.19	1.32	0.79	0.53	0.86	0.81	1.02	1.08	0.91	1.26	0.79	0.67	0.66	0.76	0.93	0.91	0.89	0.66			73.25	
k	19																						
vi	16.94																						
vt	73.25																						
seccion 1	1.056																						
seccion 2	0.768692																						
absoluto	0.768692																						
α	0.8114	FIABLE																					



VARIABLE : PRODUCTIVIDAD																
INDICADORES	EFICIENCIA									EFECTIVIDAD						
ITEM	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33		
1	5	3		4	4	5	3	4	3	4	4	3	5	5	5	57
2	5	4		4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	59
3	4	4		3	4	5	3	4	2	4	4	3	5	4	5	54
4	5	4		4	4	5	3	4	3	4	5	3	4	3	4	55
5	5	4		4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	3	5	51
6	4	3		3	3	4	3	4	3	1	2	4	4	2	4	44
7	4	4		2	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	52
8	1	4		1	3	5	3	3	2	4	5	3	4	3	5	46
9	4	4		4	1	5	3	4	3	4	3	3	5	2	2	47
10	2	1		5	3	4	4	4	4	2	4	1	4	5	4	47
11	5	5		4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	59
12	4	4		4	4	1	1	3	2	2	2	5	4	5	5	46
13	3	5		3	4	5	4	5	3	3	3	4	5	5	5	57
14	5	5		5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	67
15	3	3		3	4	5	3	3	5	4	4	4	5	5	4	55
16	5	5		4	4	5	5	3	2	4	4	5	4	4	5	59
17	1	2		3	3	4	2	1	2	5	5	2	2	2	1	35
18	3	3		2	1	5	4	3	3	2	2	3	2	3	3	39
19	4	1		4	3	3	2	2	3	5	5	5	4	3	2	46
20	2	3		3	2	4	3	1	4	5	5	5	4	5	3	49
21	5	3		4	4	4	4	3	2	5	5	5	5	3	2	54
22	4	2		1	2	4	3	4	2	2	3	3	4	5	4	43
23	1	3		4	4	4	1	1	2	2	2	3	2	4	5	38
24	3	5		3	4	5	4	5	1	3	5	3	5	5	5	56
25	1	5		1	2	3	2	2	2	3	1	2	1	5	1	31
VARIANZA	2.09	1.42		1.29	1.07	1.00	1.06	1.31	1.03	1.34	1.46	1.17	1.29	1.24	1.83	73.14
		K		14												
		$\sum v_i$		18.613												
		vt		73.14												
seccion 1	1.077															
seccion 2	0.75															
absoluto	0.75															
α	0.802858	FIABLE														