

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**ANÁLISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS  
FUNCIONARIOS DEL SECTOR BANCARIO PERUANO**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**PRESENTADA POR:**

**Ricardo Barnett Armebianchi  
Salvith Bernuy Salazar  
Katty Cárdenas Serna  
Tania Loza Carrillo**

**Asesor: Daniel Guevara**

**Lima, noviembre de 2012**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud y aprecio:

A Fernando Toro Álvarez, por su orientación y profesionalismo para guiarnos en la presente investigación.

Al profesor Daniel Guevara, por su paciencia, tiempo y dedicación, por brindarnos su asesoría en la parte metodológica de la presente investigación, sin cuyos consejos no hubiéramos podido concretar este esfuerzo.

A Samuel Gargate, por su apoyo y consejos en la etapa final de la presente investigación.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, por los consejos y orientación profesional que nos brindaron a lo largo de nuestro periodo de estudio.

A las personas que formaron parte de esta investigación brindando su tiempo en la resolución de los cuestionarios.

## Dedicatorias

A mi esposa Paola, por su gran amor incondicional, comprensión en todos estos años de casados. A mis padres, por enseñarme lo importante que es el desarrollo personal y porque fueron parte de este proceso. A mis suegros, por su constante apoyo en estos años; y a mi hijo Francesco, por alegrarnos la vida y ser también el motor para seguir concretando objetivos en mi vida profesional y familiar.

**Ricardo**

A mi esposo Elem, por su amor demostrado en todos estos años que llevamos juntos, por ser quien siempre me alienta en todos los proyectos que inicio, y me incentiva para superarme profesionalmente. A mis padres y hermanos, porque siempre están a mi lado cuando los necesito.

**Salvith**

A mis padres Obdulia y José, y a mis hermanos Joel y Liz, por el apoyo incondicional a mi esfuerzo constante por salir adelante. A Israel Hidalgo, por llegar a mi vida en el momento oportuno, aconsejándome y guiándome en todo momento. A mi hijo Jorge Sebastián, por ser lo más valioso que Dios me ha dado en la vida, a quien amo y es la principal razón para mi superación.

**Katty**

A mis queridos padres Víctor y Soledad, por haberme enseñado desde muy pequeña lo valiosa que es la educación y alentarme de manera incondicional en toda mi carrera profesional. A mis hermanos Tomi y Betsy, que siempre me han apoyado cuando los he necesitado. A mi hijo, Hugo Joaquín, quien me incentiva a seguir adelante cada día.

**Tania**

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo describir los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano o de banca múltiple para apoyar en el diseño de efectivos sistemas de compensaciones y de puestos de trabajo para dicha población, y así contribuir a mejorar su desempeño laboral. Cabe tener en cuenta que esta investigación no describe todo el proceso motivacional, ya que solo brinda una aproximación a los factores motivacionales que intervienen en el proceso.

Se trata de un estudio cuantitativo, descriptivo, transeccional no experimental, que emplea como instrumento de investigación el Cuestionario de Motivación para el Trabajo – CMT (Toro, 1992), diseñado para medir 15 factores motivacionales dentro del medio laboral Latinoamericano. La investigación se enmarca dentro del modelo teórico de motivación de Fernando Toro Álvarez (1992), el cual es una síntesis conceptual de principios y elementos de las teorías de clásicas de motivación para el trabajo.

El tamaño de la muestra a la que se aplicó el CMT es de 168 funcionarios de la ciudad de Lima de los cuatro bancos más importantes del sector: (a) Banco de Crédito del Perú, (b) BBVA Banco Continental, (c) Interbank y (d) Scotiabank, debido a la fuerte concentración del mercado en estos cuatro bancos.

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

### *Abstract*

This research aims to describe the motivational factors of the officials in the Peruvian banking sector or multiple banking to support the design of efficient compensation systems and job opportunities for the people of this same country, thus improving their job performance. It is necessary to note that this research does not fully describe the whole motivational process but it is an approach to the motivational factors involved in the process.

There is a quantitative, descriptive and non-experimental transactional research done in this investigation which uses the Motivation Questionnaire for Labor (Cuestionario de Motivacion para el Trabajo - CMT) designed by Toro in 1992 as a research instrument to measure 15 motivational factors within the workplace in Latin America. The CMT is a theoretical motivational model which conceptually combines the principles and elements of the classical theories of work motivation.

The CMT was applied in a sample of 168 officials from the four largest banks in Lima: (a) Banco de Crédito del Perú, (b) BBVA Banco Continental, (c) Interbank and (d) Scotiabank, due to the powerful market concentration that these entities absorb in Peru.

The results of research conclude that the main internal motivational factors which have an influence on the performance of Peruvian bank officials are recognition and power; while the main external motivational factors are interest in promotion and salary; and the preferred methods to achieve these results are dedication to the task and requisition.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	viii
Lista de Figuras .....	ix
Capítulo I: Introducción .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Propósito y Relevancia del Estudio .....	3
1.3 Naturaleza del Estudio .....	3
1.4 Preguntas de Investigación y Objetivos .....	4
1.5 Marco Conceptual o Teórico .....	4
1.6 Variables de Investigación .....	7
1.7 Definición de Términos Operacionales .....	8
1.8 Supuestos de la Investigación .....	11
1.9 Viabilidad y Limitaciones del Estudio .....	11
1.10 Delimitaciones del Estudio .....	11
1.11 Resumen .....	12
Capítulo II: Revisión de Literatura .....	14
2.1 Teorías de Motivación .....	14
2.2 Aplicación de las Teorías en el Modelo Teórico de Motivación de Fernando Toro ...	18
2.3 Estudios sobre Motivación Laboral en Latinoamérica .....	19
2.4 Resumen .....	22
2.5 Conclusiones .....	23
Capítulo III: Metodología de la Investigación .....	25
3.1 Diseño de la Investigación .....	25
3.2 Conveniencia del Diseño .....	25
3.3 Preguntas de la Investigación .....	26

3.4 Población.....	26
3.5 Características de la Muestra .....	27
3.6 Consentimiento Informado .....	29
3.7 Instrumentación.....	29
3.8 Recolección de Datos.....	30
3.9 Validez y Confiabilidad .....	31
3.10 Resumen.....	34
Capítulo IV: Resultados .....	37
4.1 Clasificación de la Muestra y Análisis de los Datos.....	37
4.2 Perfil Motivacional de los Funcionarios del Sector Bancario Peruano .....	39
4.3 Sobre los Factores Motivacionales Internos .....	40
4.4 Sobre los Factores Motivacionales Externos .....	46
4.5 Sobre los Medios Preferidos para Obtener Retribuciones .....	51
4.6 Resumen.....	57
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....	60
5.1 Conclusiones .....	60
5.2 Recomendaciones .....	60
Referencias.....	64
Apéndice A: Cuestionario de Motivación para el Trabajo .....	68
Apéndice C: Protocolo de Aplicación de Cuestionario de Motivación para el Trabajo ..	78

**Lista de Tablas**

Tabla 1. <i>Funcionarios por Empresa de Banca Múltiple al 31 de Diciembre</i> .....	26
Tabla 2. <i>Distribución de la Muestra de Acuerdo a Empresa de Banca Múltiple</i> .....	29
Tabla 3. <i>Factores y cargas factoriales derivados de los ítems del cuestionario de motivación para el trabajo</i> .....	32
Tabla 4. <i>Distribución de la Muestra por Rango de Edad, Género y Años de Experiencia</i> .....	38
Tabla 5. <i>Estadísticas Descriptivas de Análisis de Datos de la Muestra</i> .....	38
Tabla 6. <i>Comparaciones Múltiples en Factores Motivacionales Internos</i> .....	42
Tabla 7. <i>Comparaciones Múltiples en Factores Motivacionales Externos</i> .....	47
Tabla 8. <i>Comparaciones Múltiples en Medios para Obtener Retribuciones</i> .....	53





## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Representación del proceso motivacional del modelo de Fernando Toro....	6
<i>Figura 2.</i> Perfil motivacional de los funcionarios del sector bancario peruano.....	40
<i>Figura 3.</i> Perfil motivacional de factores internos de los funcionarios del sector bancario peruano.....	41
<i>Figura 4.</i> Perfil motivacional de factores internos de los funcionarios por empresa de banca múltiple.....	43
<i>Figura 5.</i> Perfil motivacional de factores internos por rango de edad de los funcionarios del sector bancario peruano.....	44
<i>Figura 6.</i> Perfil motivacional de factores internos por género de los funcionarios del sector bancario peruano.....	45
<i>Figura 7.</i> Perfil motivacional de factores internos por años de experiencia de los funcionarios del sector bancario peruano.....	45
<i>Figura 8.</i> Perfil motivacional de factores externos de funcionarios del sector bancario peruano.....	47
<i>Figura 9.</i> Perfil motivacional de factores externos por empresa de banca múltiple de los funcionarios del sector bancario peruano.....	48
<i>Figura 10.</i> Perfil motivacional de factores externos por rango de edad de los funcionarios del sector bancario peruano.....	49
<i>Figura 11.</i> Perfil motivacional de factores externos por género de los funcionarios del sector bancario peruano.....	50
<i>Figura 12.</i> Perfil motivacional de factores externos por rango de años de experiencia de los funcionarios del sector bancario peruano.....	51
<i>Figura 13.</i> Medios más utilizados por los funcionarios del sector bancario peruano para obtener retribuciones en el trabajo.....	52

*Figura 14.* Medios más utilizados por los funcionarios del sector bancario peruano para obtener retribuciones en el trabajo según empresa de banca múltiple .....54

*Figura 15.* Medios más utilizados por los funcionarios del sector bancario peruano para obtener retribuciones en el trabajo según rango de edad.....54

*Figura 16.* Medios más utilizados por los funcionarios del sector bancario peruano para obtener retribuciones en el trabajo según género.....56

*Figura 17.* Medios más utilizados por los funcionarios del sector bancario peruano para obtener retribuciones en el trabajo según años de experiencia en el sector.....56



## Capítulo I: Introducción

El sector bancario o de banca múltiple se ha convertido en uno de los principales motores dinamizadores de la economía peruana. En 2011, tuvo un crecimiento de 17% con respecto a 2010 (Asbanc, 2012). Asimismo, cuenta con una gran masa poblacional de empleados, que llegó a los 42,373 trabajadores hasta diciembre de 2011, de acuerdo con cifras publicadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). De este número de trabajadores, aproximadamente el 29% son funcionarios (SBS, 2012).

En este sentido, la determinación de cuáles son los factores motivacionales que influyen en el desempeño de esta población laboral contribuirá a tener un mejor conocimiento de las variables que intervienen en su proceso de motivación, y por lo tanto, tener bases sólidas para la gestión de este capital humano en favor de mejorar la productividad del sector.

### 1.1 Antecedentes

El sector bancario peruano o de banca múltiple ha tenido un crecimiento sostenido en la última década, como resultado de las buenas políticas de control de riesgos establecidas por los reguladores, y la gestión responsable de parte de los principales competidores de la banca, según lo señalado por la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc) en su “Memoria Anual 2009”. En dicho documento, la Asbanc también señala que a pesar de la crisis internacional de los años 2008 y 2009 la banca peruana demostró una buena capacidad para absorber y mitigar sus efectos.

De acuerdo a información publicada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), actualmente el mercado de banca múltiple está constituido por 15 bancos y representa uno de los principales sectores de la economía del país. Sin embargo, a marzo de 2012, más del 80% de la cuota de mercado de créditos y

depósitos se encuentra concentrado en cuatro grandes bancos: Banco de Crédito (entre 33.38% y 35.73%), BBVA Banco Continental (entre 24.22% y 23.58%), Scotiabank (entre 14.94% y 13.37%) e Interbank (entre 11.05% y 9.94%).

Por otro lado, la Encuesta Nacional de Hogares Especializada en Niveles de Empleo en 2009 del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) revela que el 8.8% de la PEA ocupada en Lima Metropolitana se dedica al sector financiero y seguros, entre los que se encuentran trabajadores de la banca múltiple. De este universo, la encuesta revela que 64 de cada 100 trabajadores del sector financiero posee nivel educativo superior (41.1% superior universitaria, y 22.5% superior no universitaria), lo que demuestra una concentración de trabajadores calificados. Esta encuesta también revela que el 39.4% de trabajadores del sector financiero y seguros labora más de 48 horas semanales, cifra menor al encontrado en otros sectores. También se evidenció que la mayor concentración de los trabajadores de este sector se encuentran entre los 25 y 44 años, siendo el 54.3% del universo.

De acuerdo con la SBS, a diciembre de 2011 el sector de banca múltiple contaba con 42,373 trabajadores, de los cuales el 29% eran funcionarios, es decir, trabajadores que ocupaban una posición relevante dentro de la organización. En ese sentido, conocer cómo influyen los factores motivacionales en el desempeño laboral de dicha población, ayudará de manera significativa en la definición de incentivos laborales que contribuyan a mejorar la productividad y competitividad de este importante sector de la economía peruana.

Para este objetivo, se definió realizar la presente investigación empleando el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) de Toro (1992), el mismo que fue utilizado en investigaciones previas laborales y académicas en Colombia, Puerto Rico y Venezuela.

## 1.2 Propósito y Relevancia del Estudio

Ya que el sector de banca múltiple se constituye en uno de los principales motores del crecimiento de la economía peruana, es de interés para el país que mejore su productividad. Para ello, la presente investigación tiene como propósito contribuir al entendimiento de la motivación laboral, que es uno de los determinantes del desempeño laboral de acuerdo con Toro (1996), y buscar identificar los principales factores motivacionales de un importante grupo de trabajadores de dicho sector: los funcionarios.

Con los resultados de esta investigación se busca contribuir al diseño de efectivos sistemas de compensaciones y de mecanismos que permitan fortalecer la relación entre el trabajador y la organización, ayudando a esta última a mejorar sus niveles de productividad. Cabe señalar que al ser la banca múltiple una industria de servicios, la productividad radica principalmente en la mejora del desempeño de sus trabajadores.

## 1.3 Naturaleza del Estudio

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo. El estudio será de tipo no experimental-transeccional. El instrumento empleado para la recolección de información es el Cuestionario de Motivación (CMT), diseñado por Toro (1992).

El universo a investigar son los funcionarios del sector bancario o banca múltiple de la ciudad de Lima, y la muestra se tomará de los principales cuatro bancos del país que concentran la mayor población de empleados. Se consideran como funcionarios a los trabajadores que no tienen posición directiva o de alta gerencia en la empresa bancaria, pero que ejercen representatividad de los intereses de la empresa frente al cliente, según la clasificación de la SBS.

## 1.4 Preguntas de Investigación y Objetivos

### 1.4.1 Preguntas de investigación.

- a. ¿Qué factores motivacionales internos tienen influencia en el desempeño laboral de los funcionarios del sector bancario peruano?
- b. ¿Cuáles son los principales factores motivacionales externos para los funcionarios del sector bancario?
- c. ¿Cuáles son los medios que prefieren los funcionarios del sector bancario peruano para obtener retribuciones deseadas en el trabajo en función a los factores motivacionales internos y externos?

### 1.4.2 Objetivos de la investigación.

#### *Objetivo general.*

Describir los principales factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano que influyen en su desempeño laboral y los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo por esta población.

#### *Objetivos específicos.*

- a. Identificar los factores motivacionales internos más importantes del proceso motivacional de los funcionarios de la banca peruana.
- b. Definir los principales factores motivacionales externos de dicha población.
- c. Enumerar los medios preferidos por los funcionarios del sector bancario peruano para obtener retribuciones en el trabajo.

## 1.5 Marco Conceptual o Teórico

Para la presente investigación, se emplea el Modelo Teórico de Motivación de Toro (1992), que es una síntesis conceptual de principios y elementos de las teorías de motivación para el trabajo. Dentro de los principios y conceptos considerados por el

modelo de Toro se distinguen tres dimensiones de carácter analítico, entre las que se encuentran: dimensión de las condiciones motivacionales internas, dimensión de las condiciones motivacionales externas y la relación entre ambos tipos de condiciones.

Para Toro (1992), dentro de la dimensión de condiciones motivacionales internas se distinguen tres categorías de variables: (a) fisiológicas, (b) psicológicas y (c) psico-sociales. La primera categoría se refiere a las necesidades de orden biológico, como es la necesidad de alimento, oxígeno y abrigo, que son todas de igual importancia para el individuo, por lo que se hace irrelevante su evaluación o medición en el contexto organizacional.

La segunda categoría se refiere a las variables psicológicas como la necesidad de seguridad, de autoestima y de autorrealización, que son variables de la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1997), y la de necesidad de logro de la Teoría de McClelland (1975). Dentro de las variables psico-sociales, tercera categoría, se encuentran el reconocimiento y afecto o estima de otros, que corresponden a las necesidades sociales de la Teoría de Maslow (1997); y las necesidades de poder y afiliación de la teoría de McClelland (1975).

Por otro lado, la dimensión de las condiciones motivacionales externas comprende una categoría de variables que incluyen eventos externos, por una parte, y personas o agentes, por otra. Los eventos externos comprenden los factores intrínsecos o motivadores, y los factores extrínsecos, que coinciden con los factores higiénicos de la Teoría de Frederik Herzberg, los cuales están relacionados a condiciones de trabajo que se agrupan en las siguientes categorías: (a) Grupos de trabajo, (b) contenido del trabajo, (c) salario, (d) supervisión y (e) oportunidad de promoción. Cabe señalar que este grupo de variables describe tanto condiciones

organizacionales como condiciones del puesto de trabajo que forman parte del ambiente laboral de un individuo (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959).

En la dimensión referida a las condiciones de la relación entre lo interno y lo externo, Toro señala que múltiples estudios demuestran que el comportamiento e interés de las personas se dirigen hacia ciertas condiciones externas en la medida en que estas sean consistentes con lo que desean o valoran; es decir, que las condiciones motivacionales internas solas no determinan el comportamiento del individuo. Como resultado de este modelo teórico, Toro (1992) estructuró y validó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo, que es empleado como instrumento para la medición de las variables de la presente investigación.

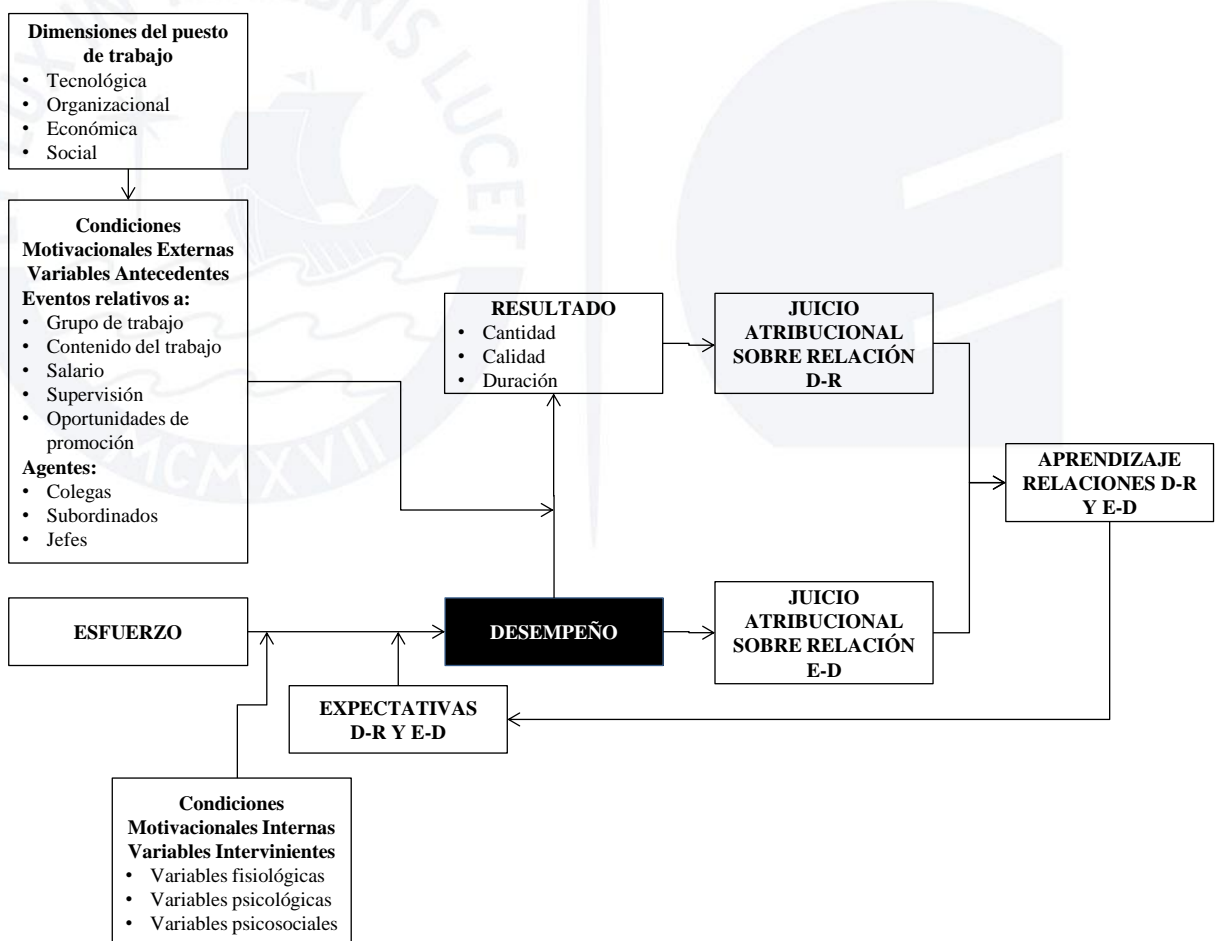


Figura 1. Representación del proceso motivacional del modelo de Fernando Toro. Tomado del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”, página 33, por Toro, 1992.



Si bien el modelo teórico que Toro (1992) diseñó para representar el proceso motivacional, involucra una serie de elementos que se relacionan, tal como se presenta en la Figura 1. La presente investigación solo está referida a las condiciones motivacionales internas y externas que generan el proceso, así como los medios que prefieren los trabajadores para obtener las retribuciones que los motiva como resultado de la relación de las dimensiones internas y externas.

## **1.6 Variables de Investigación**

### **1.6.1 Variables independientes.**

Las variables independientes que se analizan en la investigación son las que se incluyen en el “Cuestionario de Motivación para el Trabajo” de Toro (1992). Estas variables se clasifican en dos tipos:

- a. Condiciones motivacionales internas: Estas variables se dividen en psicológicas y psico-sociales. Las variables psicológicas son los hechos descritos por los conceptos de necesidad de seguridad, de auto-estima, auto-realización y logro. Estos conceptos describen en conjunto condiciones personales internas de carácter afectivo o cognitivo que le permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con ciertos eventos externos, y que activan el comportamiento en el sentido de aproximarse o evitar tales situaciones u objetos. Dentro de las variables psico-sociales, se incluyen: conceptos de reconocimiento, afecto, poder y afiliación, que también describen estados afectivos o cognitivos de agrado o displacer, derivados particularmente de la interacción del individuo con otras personas (Toro, 1992).
- b. Condiciones motivacionales externas: Esta dimensión comprende dos grupos de variables, una constituida por eventos externos y otra por personas o agentes. La categoría de eventos externos comprende las siguientes variables: grupo de trabajo,

contenido del trabajo, salario, supervisión y oportunidades de promoción. Estas variables describen condiciones organizacionales y del puesto de trabajo que están en el medio ambiente laboral del individuo y cuyo análisis debe realizarse con los criterios propios de su condición de estímulos. La categoría de los agentes, por otra parte, contiene modos de comportamiento típicos de los jefes, colegas y subalternos que, al igual que las demás variables extrínsecas, pueden activar la aparición de ciertas acciones a partir de la valoración que la persona hace de estos agentes (Toro, 1992).

### **1.6.2 Variables dependientes.**

En el proceso de motivación laboral la variable dependiente es el desempeño laboral, que si bien no será medido en la presente investigación es importante definir su concepto. De acuerdo con Robbins & Judge (2009), el desempeño es la manera o forma de cómo un individuo realiza una acción, la cual es medida mediante su efectividad por sus superiores. En algunos casos, esta efectividad se puede medir a través del rendimiento hacia el logro de los objetivos.

### **1.7 Definición de Términos Operacionales**

- a. Logro: Expresa la necesidad del individuo para realizar la tarea de manera más rápida y excepcional, y se mide con una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.
- b. Poder: Es el deseo o necesidad de tener el dominio sobre las personas, y sobre los medios que conlleva a tener el control y dominio, y se mide con una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.
- c. Afiliación: Es la necesidad de obtener y conservar las relaciones afectivas a través de una buena amistad, trabajo en equipo, apoyo por parte de sus compañeros, entre

- otros. Se mide con una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.
- d. Auto-realización: Expresa las habilidades existentes de los individuos para ejercer una tarea, así como la mejora de las mismas a través de la adquisición de conocimientos, y se mide con una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.
- e. Reconocimiento: Mide la necesidad de aceptación y admiración, que se dan como respuesta al cumplimiento de una tarea, y tiene una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.
- f. Dedicación a la tarea: Expresa la manifestación del individuo en la ejecución de una tarea, dedicándole con empeño el tiempo necesario a la ejecución de sus funciones mostrando su capacidad, dedicación y habilidades personales adquiridas. Se mide con una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.
- g. Aceptación de la autoridad: Es la aceptación que manifiesta un individuo respecto al trabajo, ante los cambios y órdenes impartidas por sus superiores, acatándolas con interés y reconocimiento. Se mide con una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.
- h. Aceptación de normas y valores: Es la aceptación que manifiesta el individuo ante las normas y objetivos de la organización, buscando que su desempeño a través de la realización de su tarea sea una contribución verdadera a los objetivos encomendados. Se mide con una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.
- i. Requisición: Es la capacidad del individuo que busca persuadir directa o indirectamente sus retribuciones deseadas a quien esté con la facultad de

- concederlas, y se mide con una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.
- j. Expectación: Expresa las expectativas que muestran los individuos ante los comportamientos de una empresa, esperando de ellas que reconozcan por sí solas el esfuerzo que los individuos forjan. Se mide con una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.
  - k. Supervisión: Es la valoración que le dan los individuos a las autoridades de su organización, por el reconocimiento y la retribución considerada al esfuerzo en el desarrollo de su tarea. Se mide con una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.
  - l. Grupo de trabajo: Transmite la valoración que le dan los individuos al trabajo en equipo, toda vez que ello les contribuye de manera favorable. Se mide con una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.
  - m. Contenido del trabajo: Es la valoración que le dan los individuos a las condiciones intrínsecas que les exhibe el trabajo, como por ejemplo el hecho mismo de saber qué resultados se podría obtener ante la ejecución de su tarea. Se mide con una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.
  - n. Salario: Expresa la valoración de retribución salarial que plasma un individuo para poder satisfacer sus necesidades y las de su familia. Se mide con una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.
  - o. Promoción: Expresa la expectativa que manifiestan los individuos ante la posibilidad de un ascenso o mejora laboral donde ellos puedan considerar sus progresos personales. Este término se mide con una escala de 1 a 5 dentro del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”.

### **1.8 Supuestos de la Investigación**

El principal supuesto es que la motivación dentro de la organización es uno de los factores que influyen en el desempeño laboral, por lo que tener un mejor conocimiento sobre los factores que inciden en la motivación de un determinado grupo poblacional puede influir en la conducta laboral para mejorar la productividad.

### **1.9 Viabilidad y Limitaciones del Estudio**

La presente investigación es viable debido a que se dispone de los recursos para su realización, así como de un vasto marco teórico y un instrumento científicamente probado que permitirá identificar las variables definidas en la población estudiada. Sin embargo, una limitación para la investigación es la falta de validación local del instrumento, ya que no se consideró necesario debido a que los términos empleados en los ítems evaluados resultaron familiares para los entrevistados y porque su diseño se ajusta a la realidad Latinoamericana.

Otra limitación del estudio es la falta de investigaciones previas sobre motivación laboral en la población estudiada, que permita identificar cambios o evoluciones en la relevancia de las variables. Así también, otra limitación es la falta de condiciones para ampliar la investigación hacia un estudio experimental que permita conocer cómo se comporta la población estudiada frente a una manipulación de las variables.

### **1.10 Delimitaciones del Estudio**

Esta investigación tiene como objeto de estudio los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los funcionarios del sector bancario o de banca múltiple peruana. Cabe precisar que en la presente investigación no se podrá describir todo el proceso motivacional, ya que solo brindará una aproximación a los factores motivacionales intervinientes en el proceso. Además, es importante entender

que la motivación es solo uno de los determinantes de la conducta laboral, por lo que no será posible conseguir resultados en el desempeño laboral si solo se trabaja en la motivación.

### 1.11 Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general describir los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano o de banca múltiple, sector de la economía peruana que ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos diez años, como resultado de las buenas políticas de control de riesgos establecidas por los reguladores, y la gestión responsable de parte de los principales competidores de la banca. Todo ello no obstante a la crisis internacional de los años 2008 y 2009, cuando la banca peruana demostró una buena capacidad para absorber y mitigar dichos efectos (Asbanc, 2011).

Al cierre de 2011, las colocaciones de créditos de dicho sector alcanzaron un total de S/. 128.4 mil millones y S/. 126 mil millones en depósitos (Asbanc, 2012), lo que hace que este sector se constituya en uno de los principales motores del crecimiento de la economía peruana, por lo que es de interés para el país que mejore su productividad, que radica principalmente en la mejora del desempeño de sus trabajadores por ser una empresa de servicios.

De acuerdo con la SBS, a diciembre de 2011 el sector bancario peruano contaba con 42,373 trabajadores, de los cuales aproximadamente el 29% son funcionarios (SBS, 2012). Según lo mencionado hasta ahora, la presente investigación busca contribuir al entendimiento de uno de los determinantes del desempeño laboral que es la motivación, para apoyar al diseño de efectivos sistemas de compensaciones y de mecanismos que permitan fortalecer la relación entre la organización y el trabajador, ayudando a la organización a mejorar sus niveles de productividad.

Este estudio es de tipo cuantitativo, descriptivo, no experimental y transeccional, con información de fuentes primarias. Se emplea el “Modelo Teórico de Motivación” de Toro (1992), que es una síntesis conceptual de principios y elementos de las teorías de motivación para el trabajo. Dentro de los principios y conceptos considerados por el modelo de Toro se distinguen tres dimensiones de carácter analítico, entre las que se encuentran: dimensión de las condiciones motivacionales internas, dimensión de las condiciones motivacionales externas y la relación entre ambos tipos de condiciones.

Dentro de la dimensión de condiciones motivaciones internas, Toro (1992) distingue tres categorías de variables que pueden ser fisiológicas, psicológicas y psico-sociales. La dimensión de las condiciones motivacionales externas comprende variables que incluyen eventos externos y personas o agentes. Los eventos externos comprenden los factores intrínsecos o motivadores, y los factores extrínsecos o higiénicos de la Teoría de Herzberg.

Como resultado de este modelo teórico, Toro (1992) estructuró y validó el “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”, que es empleado como instrumento para la medición de las variables de la presente investigación, que son las mismas empleadas en el modelo teórico de su autor. Cabe precisar que a través de la presente investigación no se puede describir todo el proceso motivacional, ya que solo se brinda una aproximación a los factores motivacionales intervinientes en el proceso. Además, es importante entender que la motivación es solo uno de los determinantes de la conducta laboral, por lo que no será posible conseguir resultados en el desempeño laboral si solo se trabaja en la motivación.

## Capítulo II: Revisión de Literatura

### 2.1 Teorías de Motivación

Para la presente investigación se realizó la revisión de literatura de diversas teorías sobre motivación, desde las clásicas a las más modernas. Entre las teorías revisadas, se encuentran las siguientes:

**Teoría de la Jerarquía de Necesidades:** Fue una de las primeras elaborada por Maslow (1943), quien planteó la hipótesis de que en cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Las dos primeras las consideró de orden inferior, que satisfacen al individuo en forma externa, como son las necesidades: (a) fisiológicas, que incluyen hambre, sed, sexo, entre otras; y (b) seguridad, que incluye el cuidado y la protección contra daños físicos y emocionales. Asimismo, consideró a las tres últimas como de orden superior, que satisfacen al individuo en forma interna, como son las necesidades: (c) sociales, que se refiere al sentido de pertenencia, aceptación y amistad; (d) estima, que son factores de estimación internos, como el status, el reconocimiento y la atención; y (e) la autorrealización, que es el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de ser.

Sin embargo dicha teoría no tiene una base empírica y estudios posteriores que se han realizado para validarla tampoco lo han conseguido. Según con Sunil Ramlall (2004), dicha teoría ha sido aplicada en organizaciones, y sus implicancias para desarrollar acciones a nivel gerencial han resultado obvias pues los gerentes tienen la responsabilidad de crear un clima apropiado en el que los empleados puedan desarrollar totalmente su potencial.

**Teoría X, Y:** Douglas Mc Gregor (Robbins & Judge, 2009) fue quien planteó esta teoría, en donde señaló que existen dos visiones diferentes de los seres humanos: una negativa, llamada teoría X, donde los gerentes creen que a los empleados les



disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser obligados a realizarlo; y otra positiva, denominada teoría Y, donde los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar al trabajo como algo muy natural, tanto así como el descanso o el juego. De igual manera que la teoría de Maslow, no existe evidencia empírica que apoye las teorías X e Y.

***Teoría de Motivación e Higiene:*** Llamada también “Teoría de los Dos Factores”, creada por Frederik Herzberg, que plantea que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental, y que la actitud de alguien hacia su trabajo puede determinar el éxito o el fracaso. Concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal (Robbins & Judge, 2009). Su investigación concluye en que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, pues al eliminar ciertas características insatisfactorias de un trabajo, este no se vuelve necesariamente en satisfactorio.

De acuerdo a lo planteado por Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción. Es por ello que los gerentes que quieren eliminar los factores que producen la insatisfacción pueden obtener paz pero no necesariamente motivación. Logran apaciguar su fuerza laboral pero no la motivan. Según Herzberg, la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de las empresas, fueron caracterizadas como factores de higiene, pues permite que la gente no se encuentre insatisfecha ni tampoco satisfecha. Sin embargo, si se quiere motivar a los trabajadores, Herzberg sugiere hacer énfasis en factores relacionados directamente con el trabajo como oportunidades de ascenso, posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, entre otros.

**Teoría de las Necesidades.** Según Robbins y Judge (2009) y Ramlall (2004), es la Teoría de McClelland (1961) que se centra en tres necesidades que son: (a) Necesidad de logro, que se manifiesta con el impulso por sobresalir, por obtener un logro, de luchar por el triunfo; (b) necesidad de poder, que se refiere a la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos; y (c) necesidad de afiliación, que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

De las tres necesidades, McClelland centró su atención en la necesidad de logro y señaló que las personas se desenvuelven mejor cuando la posibilidad de triunfar es de 0.5. Existen evidencias entre la relación que existen entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, el personal se encontrará muy motivado. En segundo lugar, los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. Y en tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial (negativa y positivamente respectivamente).

**Teoría del Establecimiento de Metas.** Elaborada por Edwin Locke (Robbins & Judge, 2009), propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación dentro de la organización. Esto quiere decir que es la meta la que indica lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo se necesita dedicar para lograr ello. Ciertas metas específicas incrementan el desempeño; y las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles. Dicha teoría supone que el individuo está comprometido con la meta, por lo que piensa y quiere alcanzar dicha meta.

*Teoría de Víctor Vroom.* Quien señala que las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas o incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. El modelo supone que las elecciones realizadas por una persona entre diversas acciones se encuentran directamente relacionadas con eventos que esperan ser realizados. Este concepto fue traducido en un modelo matemático que nos dice que la fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Según esta teoría, la motivación depende de tres factores: (a) Valencia, que es la inclinación y la preferencia que se tiene para recibir una recompensa; (b) expectativa, que es la relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea; y (c) medios, que es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa, es decir, la relación existente entre el desempeño y la recompensa o resultado (Vroom, 1964).

En 1968, Lyman Porter y Edward Lawler presentaron un modelo basado en la teoría de Vroom (1964), reafirmando el concepto de que el esfuerzo desplegado por una persona está determinado por el valor que éste le asigna a la recompensa y el grado en que la persona percibe que su esfuerzo le conducirá a alcanzar la recompensa. Sin embargo, ambos autores consideran que el esfuerzo desplegado no siempre conduce a un buen desempeño; y que la relación entre la valencia y las expectativas, por un lado, y la relación entre el esfuerzo y el desempeño, por otro, es más compleja de lo que señala el modelo de Vroom (Porte et al, 2003).

## **2.2 Aplicación de las Teorías en el Modelo Teórico de Motivación de Fernando**

### **Toro**

El modelo teórico de motivación de Fernando Toro Álvarez (1992) sintetiza muchas de las teorías clásicas de motivación, donde se distinguen tres dimensiones de carácter analítico, entre las que se encuentran: dimensión de las condiciones motivacionales internas, externas, y la relación entre ambos tipos de condiciones. Si bien esta teoría se explica de manera amplia en el apartado del Marco Teórico, aquí se brinda un breve resumen de los aspectos que considera este modelo teórico.

#### **2.2.1 Dimensión de condiciones motivacionales internas.**

En donde se distinguen tres categorías de variables, que pueden ser fisiológicas, psicológicas y psico-sociales. Entre las fisiológicas se encuentran la necesidad de alimento, oxígeno y abrigo. Entre las variables psicológicas se encuentran la necesidad de seguridad, de autoestima y de autorrealización de la Teoría de las Necesidades de Maslow, y la de necesidad de logro de la Teoría de McClelland. Dentro de las variables psico-sociales, se encuentran el reconocimiento y afecto o estima de otros, que corresponden a las necesidades sociales de la Teoría de Maslow. También se encuentran las necesidades de poder y afiliación de la teoría de McClelland (Toro, 1996).

#### **2.2.2 Dimensión de las condiciones motivacionales externas.**

De acuerdo al modelo de Toro (1996), comprende una categoría de variables que incluyen eventos externos y personas o agentes, como factores intrínsecos o motivadores; y los factores extrínsecos o higiénicos de la Teoría de Herzberg, que están relacionados a condiciones de trabajo que se agrupan en las siguientes categorías: (a) Grupos de trabajo, (b) contenido del trabajo, (c) salario, (d) supervisión y (e) oportunidad de promoción.

### **2.2.3 Dimensión referida a las condiciones de la relación entre lo interno y lo externo.**

En la cual Toro (1996) señala que las condiciones motivacionales internas solas no determinan el comportamiento del individuo y que múltiples estudios demuestran que el comportamiento e interés de las personas se dirigen hacia ciertas condiciones externas, en la medida que dichas condiciones sean consistentes con lo que desean o valoran.

### **2.3 Estudios sobre Motivación Laboral en Latinoamérica**

Entre los estudios de motivación laboral que se realizaron en Latinoamérica se revisaron aquellos que usaron como instrumento de medición el “Cuestionario de Motivación para el Trabajo” de Toro (1992), que está científicamente validado. Los estudios que se pueden citar es el realizado en 1995 por Luz M. Vélez de la Universidad del Sagrado Corazón de Puerto Rico; y el de Miguel E. Martínez-Lugo, del Centro Caribeño de Estudios Postgraduados de Puerto Rico, cuyo objetivo fue profundizar el conocimiento sobre los patrones de motivación que configuran a las personas en el mundo del trabajo. Para ello se empleó una muestra de 200 personas de 21 a 60 años. Dicho estudio pudo evidenciar las diferencias del perfil motivacional existente entre género, tipo de trabajo (académico vs. administrativo), tiempo de servicio y función (Vélez & Martínez-Lugo, 1995).

Los resultados de esta investigación señalan que los principales factores motivacionales internos en la muestra son: autorrealización, afiliación y poder. Entre los principales factores motivacionales externos se encuentran: contenido del trabajo, grupo de trabajo y supervisión. Entre los medios preferidos para obtener retribución, se encuentran: dedicación a la tarea, aceptación de normas y requisición directa.

En el 2005, Ana Marín y María Velazco publicaron las conclusiones de un trabajo de investigación realizado en la Universidad de Icesi, Colombia entre los años 1997 y 2004, donde se empleó el “Cuestionario de Motivación para el Trabajo” (MTC) de Toro (1992) en una muestra conformada por 1,068 estudiantes de octavo, noveno y décimo semestre de las carreras de Ingeniería de Sistemas, Administración de Empresas, Economía y Negocios Internacionales, Ingeniería Industrial, Ingeniería Telemática y Diseño Industrial.

La investigación tuvo como objetivo establecer el perfil motivacional de los estudiantes y las particularidades de dichos perfiles diferenciados por carreras. Como lo señalan los autores, los resultados de la investigación posibilitaron sensibilizar ante la oportunidad que representa el conocimiento de las tendencias y características de los perfiles motivacionales de diferentes disciplinas frente a la gestión del talento humano en las organizaciones.

En este estudio, se encontraron tres factores como los más importantes del perfil motivacional: (a) la dedicación a la tarea, que se refleja en el esfuerzo e iniciativa por el trabajo; (b) el grupo de trabajo, que se refiere a la importancia por estar en contacto con otras personas, desarrollar actividades de grupo y aprender continuamente de las relaciones entre las personas; y(c) la autorrealización, que se refiere al desarrollo personal y optimización de su experiencia, conocimientos y habilidades a través de su trabajo.

El CMT también fue empleado en una investigación por Nibaldo Parra, realizada en 1999 en Venezuela a un grupo de jóvenes participantes que asistieron al programa de Formación de Técnicos Medios Industriales de la Unidad Educativa “Dr. Manuel Acedo Mendoza”, y al Programa de Desarrollo del Aprendizaje en la Empresa (D.A.E.), que se desarrolla en las instalaciones de la C. A. Vencemos-Planta

Mara, de la Corporación Vencemos-Cemex, entre 1997 y 1998. El objetivo del estudio fue conocer la relación entre motivación y rendimiento laboral y académico de dichos jóvenes (Parra, 1999).

En 2001, en la Universidad Rafael Bellosó Chapín de Venezuela, Nelly Pineda de Andara realizó una investigación sobre “Factores asociados al clima organizacional y a la motivación para el trabajo, en tres organizaciones diferentes”, a una empresa de vidrios, otra bancaria y al Instituto Universitario Tecnológico, aplicando en la muestra seleccionada el CMT de Toro (1992). El objetivo fue analizar tres grupos importantes de motivación: condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo y las condiciones motivacionales externas (Pineda, 2001).

En 2006, Leovany Chaparro realizó una investigación sobre motivación laboral y clima organizacional en empresas del sector telecomunicaciones, con el objetivo de describir y comparar los factores motivacionales y sus relaciones con el clima laboral en empleados de dos empresas, una pública y otra privada, del sector telecomunicaciones en Bogotá. En la investigación, también se aplicó el CMT de Toro (1992) sobre una muestra de 60 personas. En este estudio se evidenció que no existen diferencias significativas en la motivación de los empleados de la empresa privada con los de la empresa pública (Chaparro, 2006).

Otra investigación importante que también utilizó como instrumento el CMT de Fernando Toro, fue realizada en el estado de Monagas, Venezuela, con el objetivo de caracterizar la relación que se establece entre las condiciones motivacionales internas y el rendimiento académico de residentes venezolanos en la especialidad de Medicina General Integral. Específicamente, la muestra quedó conformada por 59

residentes venezolanos que finalizaron su primer año de especialidad en el 2006 (Batista, Hinojosa, & Gálvez, 2009).

## 2.4 Resumen

En el presente capítulo, se ha hecho una revisión de los diferentes estudios relacionados con la motivación de los individuos en el trabajo. Para ello, se revisaron diferentes teorías clásicas y modernas, entre ellas la “Teoría de la Jerarquía de las Necesidades” de Maslow (1943), quien las agrupó en cinco jerarquías de necesidades: (a) fisiológicas, (b) seguridad, (c) sociales, (d) estima y (e) autorrealización.

La otra revisada es la “Teoría X, Y”, de Douglas Mc Gregor, quien según Robbins y Judge (2009), planteó que existen dos visiones diferentes de los seres humanos, uno negativo, llamada Teoría X; y otro positivo, denominada Teoría Y.

También se revisó la “Teoría de Motivación e Higiene”, creada por Frederik Herzberg, que tiene como premisa que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia su trabajo puede determinar el éxito o el fracaso, pero que los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción.

Según Robbins y Judge (2009) y Ramlall (2004), también existe la “Teoría de las Necesidades” de McClelland (1961), quien propuso la existencia de tres necesidades: logro, poder y afiliación; siendo las de mayor atención, la de logro, sosteniendo a su vez que los CEO deben tener una alta necesidad de poder.

También se consideró la “Teoría del Establecimiento de Metas”, elaborada por Edwin Locke, quien propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para trabajar, pues ello implica esfuerzo, y que mientras se tengan metas más difíciles entonces se obtendrán mejores desempeños



para lograrlas pues los individuos persisten en alcanzarlas, pero se debe considerar que esta teoría está determinada a su vez por la cultura.

Asimismo, se revisó la “Teoría de las Expectativas” de Vroom (1964), quien profundizó la dinámica del proceso de la motivación, la cual destaca que las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas o incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Según dicha teoría, la motivación depende de tres factores: Valencia, expectativa y medios, en donde se busca definir exigencias que representen a su vez objetivos alcanzables que implique un esfuerzo adicional, y a su vez recompensas por logros que deberán estar alineadas con las verdaderas expectativas de las personas.

Finalmente, se revisó el CMT de Toro (1992), que es una síntesis conceptual de principios y elementos de las teorías de motivación expuestas en el presente capítulo. Este modelo teórico dio como resultado la elaboración del Cuestionario de Motivación para el Trabajo, instrumento psicológico que permite evidenciar el perfil motivacional que tienen los individuos en el trabajo. En este capítulo se presenta también los resultados de las investigaciones realizadas con dicho instrumento.

## **2.5 Conclusiones**

Existen diversas teorías que intentan explicar los factores que afectan la motivación, sin embargo, en la revisión de la literatura se ha observado que existen algunas teorías que no tienen sustento empírico a pesar de que gozan de gran popularidad, como la “Teoría de la Jerarquía de Necesidades” de Maslow (1943).

Con el correr de los años, a favor de la investigación sobre la motivación se ha observado un gran avance en las teorías que la explican como tal, las mismas que han comenzado a analizar también su relación con el trabajo. Así, surgieron teorías como

la “Teoría X, Y”, la “Teoría de las Expectativas” de Vroom, y la “Teoría del Establecimiento de Metas”.

A partir de estas teorías también se pudo encontrar que se han hecho esfuerzos por diseñar instrumentos de análisis de la motivación, como lo es el Cuestionario de Motivación del Trabajo elaborado por Fernando Toro, el mismo que ha sido aplicado en numerosos estudios que buscan explicar los factores motivacionales que afectan a los trabajadores.



## Capítulo III: Metodología de la Investigación

### 3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación utiliza el enfoque cuantitativo, porque busca a través de la medición numérica y el análisis estadístico identificar los principales factores motivacionales internos y externos de los funcionarios del sector bancario peruano y conocer la relación entre ellos. Su alcance es descriptivo, debido a que busca describir los factores motivacionales que influyen en la actividad laboral de la población estudiada. El estudio es de tipo no experimental-transeccional, debido a que los datos se recolectaron en un único momento en el tiempo: entre mayo y junio de 2012.

### 3.2 Conveniencia del Diseño

Tal como lo señaló Toro y Cabrera (1985), si bien existen algunos instrumentos que evalúan aspectos motivacionales derivados de alguna teoría motivacional particular, tales herramientas suelen ser de poca utilidad en el medio latinoamericano por las diferencias de idiosincrasia, cultura, lenguaje, nivel de desarrollo económico, social y tecnológico que existen entre los países de Europa y América del Norte, con los del tercer mundo latinoamericano. Esta es la razón por la cual se escogió el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) como instrumento para la presente investigación.

El CMT ha sido diseñado y estudiado por personas que participan de la cultura a la cual está dirigido, además de que involucra en su estructura semántica, conceptos, sentimientos y experiencias típicas del medio laboral latinoamericano. El fundamento teórico en el cual se apoya este cuestionario está conformado por un esquema conceptual que toma de un lado los aportes de teorías motivacionales relevantes y los resultados de investigaciones empíricas; y de otro, un esquema conceptual

desarrollado por su autor, que integra varias dimensiones analíticas para producir una conceptualización que destaca el carácter dinámico del fenómeno (Toro, 1992).

### 3.3 Preguntas de la Investigación

- a. ¿Qué factores motivacionales internos tienen influencia en el desempeño laboral de los funcionarios del sector bancario peruano?
- b. ¿Cuales son los principales factores motivacionales externos para los funcionarios del sector bancario?
- c. ¿Cuáles son los medios que prefieren los funcionarios del sector bancario peruano para obtener retribuciones deseadas en el trabajo en función a los factores motivacionales internos y externos?

### 3.4 Población

La población en la que aplicará la presente investigación son los funcionarios de las cuatro principales empresas de la banca peruana que tienen la mayor concentración de mercado, que a diciembre de 2011 ascendían a 12,306 personas (ver Tabla 1).

Tabla 1

*Funcionarios por Empresa de Banca Múltiple al 31 de Diciembre de 2011*

Entidad Bancaria	N
BBVA Banco Continental	2,664
BCP	4,619
Scotiabank	1,146
Interbank	2,179
Otros bancos	1,698
Total	12,306

*Nota.* Tomado de “Boletín estadístico de banca múltiple”, por la SBS, 2012. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>.

### 3.5 Características de la Muestra

El universo en que se aplica la investigación son los funcionarios del sector bancario o banca múltiple de la ciudad metropolitana de Lima; es decir, trabajadores que no ocupen posición directiva o de alta gerencia pero que ejerzan la representatividad de la empresa frente al cliente, según clasificación de la SBS.

Para la selección de la muestra se aplicó el método de muestreo probabilístico estratificado, ya que la muestra se dividió de manera proporcional en función a la proporción que representa la población de cada banco estudiado (ver Tabla 2). Para seleccionar los bancos de donde se tomó la muestra se aplicó los criterios de mayor concentración de mercado y mayor número de trabajadores, siendo seleccionados los bancos: (a) Banco de Crédito del Perú, (b) Banco Continental, (c) Interbank y (d) Banco Scotiabank que pertenecen al área metropolitana de la ciudad de Lima.

El instrumento que se empleó para la investigación es el CMT desarrollado por Toro (1992). La muestra será tomada de manera aleatoria en porcentaje representativo según el tamaño de la población. Debido a que en la presente investigación se van a calcular varias proporciones, no hay fórmula estadística apropiada que permita hacer la determinación de dicha muestra, sin embargo, con el objetivo de un acercamiento lo más posible a un muestreo representativo para sistematizar la investigación, se calculará el tamaño de la muestra con la fórmula siguiente:

$$n = \frac{z^2 p (1 - p)}{e^2}$$

Para la determinación de la muestra se ha trabajado con los siguientes

supuestos:

- Nivel de confianza de resultados (z): 95%.
- Máximo error tolerable (e): 7.5%.
- Valor estimado de la proporción poblacional (p): 0.5.
- Donde “n”= Tamaño de la muestra requerida.

Remplazando los datos, el resultado es:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.25)}{0.005625} = 170.74$$

Ya que para la presente investigación se tiene una población finita de 12,306 personas, menor de 100,000, esta es considerada como una población pequeña; por lo que se hará un reajuste al tamaño final de la muestra con la siguiente fórmula:

$$n_f = \frac{N}{1 + N / n}$$

Remplazando datos:

$$n_f = \frac{10,608}{1 + 10,608 / 170.74} = 168$$

Con el tamaño de la muestra se obtuvo el número de personas a entrevistar. En función a la asignación proporcional se determinó el tamaño de muestra en cada empresa de banca múltiple que involucra la investigación.

Tabla 2

*Distribución de la Muestra de Acuerdo a Empresa de Banca Múltiple*

Entidad Bancaria	<i>N</i>	%	<i>n</i>
BBVA Banco Continental	2,664	25%	42
BCP	4,619	43%	73
Scotiabank	1,146	11%	18
Interbank	2,179	21%	35
Total	10,608	100%	168

*Nota.* Tomado de “Boletín estadístico de banca múltiple”, por la SBS, 2012. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>.

### 3.6 Consentimiento Informado

Para la presente investigación, se ha utilizado un formulario de Consentimiento Informado (ver Apéndice B) para brindar a los participantes de la muestra una clara explicación de la naturaleza de la investigación y su rol como participantes. Así como, obtener su autorización para emplear la información proporcionada en los resultados de la investigación.

Antes de la aplicación del CMT en la muestra de la investigación, se proporcionó a cada uno de los participantes el documento de Consentimiento Informado, indicándoles que su participación es estrictamente voluntaria, y que la información recogida será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de la investigación. Además, se informó que su participación consistirá en la resolución de un cuestionario que tomará aproximadamente 20 a 35 minutos.

### 3.7 Instrumentación

El “Cuestionario de Motivación para el Trabajo” de Toro (1992) es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación. Los 15 factores de motivación de estudio en este cuestionario están divididos en tres partes. La primera, está conformada por cinco grupos de ítems, y cada ítem del grupo está representando por un factor de motivación. A su vez, cada

grupo contiene cinco ítems. Esta parte está diseñada para analizar un perfil de condiciones motivacionales internas, a través de los siguientes cinco factores: Logro, poder, afiliación, auto-realización y reconocimiento.

La segunda parte también analiza cinco grupos con cinco ítems cada grupo, y se diseñó para conformar un perfil de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. Esta parte está representada por los siguientes cinco factores: Dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición, y expectación.

Al igual que las anteriores, la tercera parte está conformada por veinticinco ítems, distribuidos en cinco grupos y proporciona un perfil de incentivos valorados por la persona o condiciones motivacionales externas, representadas por los siguientes factores: Supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción.

En total, el CMT contiene 75 ítems que en conjunto representan 15 factores motivacionales (ver Apéndice A). La persona encuestada debe ordenar los ítems de acuerdo con la importancia que le atribuye a cada uno. En función de su elección, debe asignar un valor entre 5 y 1 de mayor a menor importancia atribuye a cada ítem. Debido a este mecanismo, se hace posible las prioridades personales reales, es decir, al examinar los valores altos que aparecen en el perfil motivacional arrojado por la prueba para cada encuestado revelan sus más altos valores, sus intereses y sus preferencias. Sin embargo, los valores más bajos, no significan que los rechaza o desprecia, sino simplemente que les atribuyen menos valor.

### **3.8 Recolección de Datos**

La obtención de datos se realizó a través de la aplicación del Cuestionario de Motivación para el Trabajo - CMT a funcionarios de los bancos elegidos dentro del universo, siguiendo la guía de entrevista trabajada para la investigación (ver Apéndice



C). Para contactar con cada uno de ellos, se utilizó redes de contactos de amistades y familiares.

Para la resolución del cuestionario se buscaron lugares con adecuadas condiciones de luz, ventilación, temperatura y silencio. Los entrevistados fueron ubicados en lugares cómodos donde recibieron el cuestionario y la hoja de posibles respuestas. Una vez ubicados los encuestados en sus sitios, se les solicitó que completaran íntegramente sus datos personales en el cuadernillo del cuestionario.

Antes de empezar a resolver el cuestionario, se solicitó a los entrevistados que no respondieran las preguntas hasta tener una comprensión suficiente de las instrucciones, y que si hubiese alguna duda, ésta debía ser consultada y absuelta por el entrevistador. El tiempo aproximado para completar todo el cuestionario fue de 20 a 30 minutos.

Cabe señalar que a cada participante se le brindó la siguiente explicación:

- a. Se califican grupos de cinco afirmaciones con respecto a cuestiones relacionadas con el trabajo. Los valores serán de 5 a 1, siendo 5 la máxima calificación y 1 la mínima.
- b. Todas las afirmaciones de cada grupo deben calificarse. En un grupo de cinco afirmaciones no se puede repetir ningún valor. Cada afirmación debe tener un número diferente entre 5 y 1.

Una vez que se concluyó con el proceso de recolección de datos de la muestra, se procedió al análisis a través de la aplicación de pruebas estadísticas, empleando el programa SPSS v. 19, proceso que es descrito en el siguiente capítulo.

### **3.9 Validez y Confiabilidad**

El “Cuestionario de Motivación para el Trabajo” de Toro (1992) permite la realización de un análisis cualitativo y cuantitativo de los ítems de manera factorial.

Producto de ello es que cinco versiones del cuestionario precedieron al empleado en la presente investigación, la misma que consigna un conjunto de mejoras y ajustes efectuados a partir de abundantes análisis factoriales.

Para obtener la confiabilidad del instrumento, Uribe (1982) realizó un estudio en el que se calcularon coeficientes de correlación Producto- Momento de Pearson. Como resultado de ello, entre el valor de cada ítem y el total de la variable, se obtuvieron coeficientes de correlación. Luego se calcularon las intercorrelaciones de los diferentes factores, elevando al cuadrado el promedio de los coeficientes de Pearson ítem-factor. Enseguida, se calcularon los coeficientes de confiabilidad de cada factor con la fórmula de Spearman-Brown para intercorrelaciones. De esa manera se obtuvo una confiabilidad promedio para todo el cuestionario de 0.72, que es considerada como alta, según se señala en el mismo instrumento que cita los criterios propuestos por Guilford (1965, p. 365), donde los valores entre 0.7 y 0.9 responder a una confiabilidad alta, entre 0.40 y 0.69 a una confiabilidad media, y entre 0.20 y 0.39 a confiabilidad baja.

En cuanto a la validez, Uribe (1982) y Uribe y Toro (1983) exploraron la validez de construcción del instrumento mediante el Método de Análisis Factorial. Para determinar el número de factores emplearon el criterio de Scree-Test, y para definir el valor significativo aceptable de cada carga factorial utilizaron la fórmula de Burt-Banks con rotación octogonal (Ver Tabla 3).

Tabla 3

*Factores y cargas factoriales derivados de los ítems del cuestionario de motivación para el trabajo*

Factor	Item	Carga Factorial	Variable
I.	3	0.69	Afiliación
	8	0.55	Afiliación
	13	0.69	Afiliación

Factor	Item	Carga Factorial	Variable
	20	0.59	Afiliación
	22	0.48	Afiliación
	52	0.31	Grupo de Trabajo
	61	0.25	Grupo de Trabajo
	74	0.44	Grupo de Trabajo
II.	54	0.65	Salario
	57	0.92	Salario
	63	0.71	Salario
	67	0.21	Salario
	71	0.41	Salario
	52	0.25	Grupo de Trabajo
	59	0.33	Grupo de Trabajo
	61	0.39	Grupo de Trabajo
III.	4	0.64	Auto-realización
	6	0.81	Auto-realización
	14	0.33	Auto-realización
	16	0.54	Auto-realización
	25	0.21	Auto-realización
	66	0.22	Contenido del Trabajo
	75	0.55	Contenido del Trabajo
IV.	55	-0.70	Promoción
	56	-0.78	Promoción
	64	-0.67	Promoción
	68	-0.65	Promoción
	72	-0.59	Promoción
	74	0.35	Grupo de Trabajo
	61	0.26	Grupo de Trabajo
	59	0.26	Grupo de Trabajo
V.	2	-0.51	Poder
	9	-0.75	Poder
	11	-0.38	Poder
	17	-0.61	Poder
	21	-0.51	Poder
	5	0.22	Reconocimiento
	10	0.37	Reconocimiento
	12	0.25	Reconocimiento
	18	0.35	Reconocimiento
	24	0.34	Reconocimiento
VI.	1	-0.73	Logro
	7	-0.69	Logro
	15	-0.60	Logro
	23	-0.24	Logro
	5	0.59	Reconocimiento

Factor	Item	Carga Factorial	Variable
	10	0.60	Reconocimiento
	12	0.45	Reconocimiento
VII.	51	-0.27	Supervisión
	60	-0.49	Supervisión
	65	-0.69	Supervisión
	69	-0.65	Supervisión
	73	-0.57	Supervisión
	72	0.50	Contenido del Trabajo
	66	0.33	Contenido del Trabajo
	75	0.23	Contenido del Trabajo
VIII.	29	-0.44	Requisición
	32	-0.36	Requisición
	45	-0.35	Requisición
	46	-0.26	Aceptación Autoridad
	30	0.39	Expectación
	37	0.50	Expectación
	43	0.35	Expectación
	50	0.51	Expectación
IX.	26	0.55	Dedicación a la tarea
	27	0.61	Aceptación Autoridad
	30	-0.77	Expectación
	32	-0.21	Requisición
X.	29	-0.35	Requisición
	32	-0.25	Requisición
	47	-0.69	Requisición
	46	0.26	Aceptación Autoridad
XI.	42	0.58	Aceptación Normas
	44	0.59	Aceptación Autoridad
	45	-0.58	Requisición
XII.	35	-0.47	Dedicación a la tarea
	41	-0.21	Dedicación a la tarea
	48	-0.27	Dedicación a la tarea

*Nota.* Tomado de “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”, por Toro, 1992.

### 3.10 Resumen

La presente investigación es de tipo cuantitativa descriptiva no experimental-transaccional, cuya fuente de información es primaria. La investigación buscará responder a las preguntas ¿qué factores motivacionales internos y externos son los

más importantes para los funcionarios del sector bancario peruano?, así como ¿cuáles son los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo por este tipo de trabajadores?

La población a investigar son los funcionarios del sector bancario o banca múltiple de la ciudad de Lima, es decir, trabajadores que no ocupen posición directiva o de alta gerencia, pero que sí ejerzan la representatividad de la empresa frente al cliente, según clasificación de la SBS. A diciembre de 2011, el total de funcionarios de la banca peruana era de 12,306 (SBS, 2012).

Debido a la fuerte concentración del mercado en cuatro bancos, la investigación solo abarca para el estudio a dichos bancos de donde se tomó una muestra representativa. El método de muestreo es probabilístico estratificado, siendo la muestra 168 funcionarios divididos en los cuatro bancos más importantes del sector: (a) Banco de Crédito del Perú, (b) BBVA Banco Continental, (c) Interbank y (d) Scotiabank. Para dicha muestra, se trabajó con un nivel de confianza de 95%, un máximo de error tolerable de 7.5%, y una proporción poblacional de 0.5.

El instrumento empleado es el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) desarrollado por Toro (1992), instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente 15 factores de la motivación, divididos en tres partes. Se decidió escoger dicho instrumento debido a que fue diseñado para el medio laboral latinoamericano.

El desarrollo conceptual del CMT toma por un lado los aportes de teorías motivacionales relevantes y los resultados de investigaciones empíricas; y por otro, considera un esquema conceptual, desarrollado por su autor, que integra varias dimensiones analíticas para producir una conceptualización que destaca el carácter dinámico del fenómeno (Toro, 1992).

Antes de la aplicación del instrumento en la muestra, se procedió a entregar a cada participante un consentimiento informado, donde se brindaba una clara explicación de la naturaleza de la investigación, y su rol como participantes. Para la aplicación del cuestionario, se buscó lugares que brindaran condiciones adecuadas. Antes de empezar a resolver el cuestionario, a los entrevistados se les pidió que no respondieran las preguntas hasta tener una comprensión suficiente de las instrucciones, y que si en algún caso tuvieran dudas, estas debían absolverlas con el entrevistador. El tiempo aproximado para completar todo el cuestionario fue de 20 a 30 minutos.

Para medir la confiabilidad y validez del CMT, Fernando Toro recurrió al análisis cualitativo y cuantitativo de los ítems mediante el análisis factorial; producto de ello es que cinco versiones del cuestionario precedieron al empleado en la presente investigación.

## Capítulo IV: Resultados

Al finalizar el trabajo de campo, se procedió a hacer la clasificación de la muestra, y análisis y organización de los datos obtenidos en los cuestionarios, de acuerdo con las variables que considera el “Cuestionario de Motivación para el Trabajo” (CMT), con el objetivo de identificar los principales factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de la población analizada. Para ello, se realizó un análisis estadístico descriptivo y de frecuencia de los datos.

Cabe precisar que todos los datos obtenidos de la muestra han sido procesados en bloque para proteger la confidencialidad de la identidad de los entrevistados. Para la interpretación de los datos se ha recurrido a la conceptualización de los términos operacionales de la investigación.

### 4.1 Clasificación de la Muestra y Análisis de Datos

Para la presente investigación, se trabajó con una muestra de datos válidos de 168 funcionarios del sector bancario peruano. Una primera clasificación de la muestra es de acuerdo a la empresa bancaria a la que pertenece (ver Tabla 2), determinándose una participación porcentual de acuerdo con la población total de funcionarios que tenía cada banco a diciembre de 2011. Una vez realizado el análisis de frecuencia de los datos, se obtuvo tres clasificaciones adicionales de la muestra para la interpretación de los resultados, que fueron: (a) según edad, (b) según género y (c) según rango de años de experiencia en el sector bancario.

Para la clasificación según la edad, se dividió a la muestra en rangos de cada 10 años, obteniendo tres categorías (ver Tabla 3): (a) De 20 a 30 años, (b) de 31 a 40 años y (c) de 41 a más. En la clasificación por años de experiencia se tomó como criterio de división un lapso de cinco años, obteniendo cuatro clasificaciones (ver

Tabla 5): (a) de 0 a 5 años, (b) de 6 a 10 años, (c) de 11 a 15 años y (d) de 16 años a más.

Tabla 4

*Distribución de la Muestra por Rango de Edad, por Género y por Años de Experiencia en el Sector Bancario Peruano*

Rango de Edad	Fo	%
20-30 años	69	41.1
31-40 años	83	49.4
41 y más	16	9.5
Género	Fo	%
Femenino	76	45.2
Masculino	92	54.8
Rango de Experiencia	fo	%
0-5	49	29.2
6-10	94	56.0
11-15	14	8.3
16 y más	11	6.5
Total	168	100.0

Para el análisis descriptivo de los datos, se realizó el cálculo de la media, valores mínimos y máximos, y desviación estándar. Para hallar el puntaje asignado a cada factor, se procedió a hacer una sumatoria de los valores asignados por los entrevistados a los cinco ítems que corresponden a cada factor evaluado, y luego se procedió al cálculo de la media de acuerdo a la clasificación de la muestra previamente definida.

Tabla 5

*Estadísticas Descriptivas de Análisis de Datos de la Muestra*

Factor motivacional	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica
Logro	168	8.00	23.00	14.2381	3.82904
Poder	168	8.00	25.00	15.5833	3.88212
Afiliación	168	6.00	22.00	14.0893	3.79226
Auto-realización	168	6.00	25.00	14.9643	3.43963
Reconocimiento	168	9.00	25.00	16.0774	3.42935
Dedicación a la tarea	168	6.00	25.00	18.6964	4.16394
Aceptación de la Autoridad	168	6.00	20.00	14.0417	2.58358
Aceptación de Normas y Valores	168	8.00	22.00	14.4524	2.54965



Factor motivacional	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica
Requisición	168	9.00	23.00	15.7321	2.78893
Expectación	168	6.00	22.00	11.9881	3.98799
Supervisión	168	6.00	23.00	13.8393	3.35224
Grupo de Trabajo	168	6.00	25.00	15.5238	3.69488
Contenido del Trabajo	168	6.00	24.00	14.4583	4.62466
Salario	168	6.00	25.00	15.5774	4.77455
Promoción	168	7.00	24.00	15.6071	4.24692

Para la comparación de los resultados entre las distintas clasificaciones de la muestra se realizó una prueba de diferencia de medias con el método *T de Student*, empleado en la comparación de grupos independientes respecto a una variable cuantitativa, que es el caso de nuestra investigación. Para ello, los datos fueron ingresados en el programa SPSS v. 19, donde se asumió que  $H_0: \mu_1 = \mu_2$ , considerando una diferencia significativa de 0.05 ( $\text{sig} < 0.05$ ).

#### 4.2 Perfil Motivacional de los Funcionarios del Sector Bancario Peruano

En esta sección se consigue el objetivo general de la investigación que es describir los principales factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano que influyen en su desempeño laboral y los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo por esta población, a través de su perfil motivacional.

En la Figura 2 se observa que en una muestra de 168 funcionarios del sector bancario, los principales factores motivacionales internos que influyen en su desempeño son: *reconocimiento* (16.1) y *poder* (15.6), y los principales factores motivacionales externos son *promoción* (15.6) y *salario* (15.6). Así también, se obtuvo que *dedicación a la tarea* (18.7), es decir, demostrar empeño en el trabajo; y *requisición* (15.7), es decir, solicitar directamente lo que se cree que se merece, son

los medios más empleados por los funcionarios para obtener retribuciones en el trabajo.

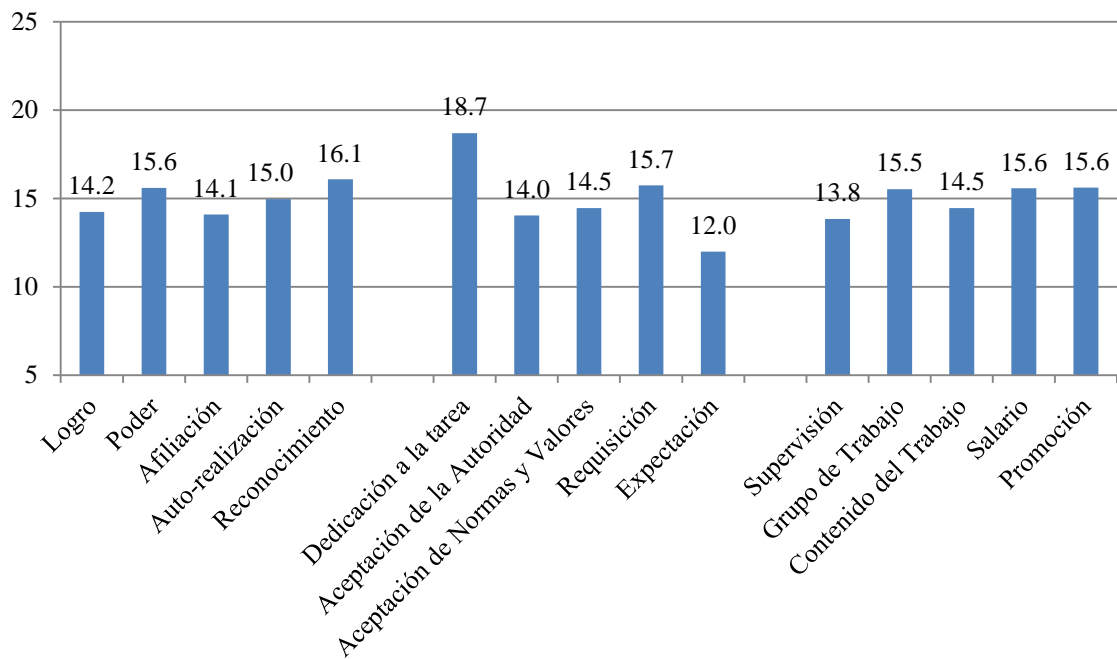


Figura 2. Perfil motivacional de los funcionarios del sector bancario peruano.

### 4.3 Sobre los Factores Motivacionales Internos

En esta sección se responde a la pregunta de investigación 1 ¿Qué factores motivacionales internos tienen influencia en el desempeño laboral de los funcionarios del sector bancario peruano?, que corresponde al objetivo de identificar los factores motivacionales internos más importantes del proceso motivacional de los funcionarios de la banca peruana.

En la Figura 3, se puede observar que de una muestra de 168 funcionarios, el *reconocimiento* (16.1) es el factor motivacional interno predominante, que según la definición de Toro (1996) quiere decir que los funcionarios del sector bancario peruano tienen una alta necesidad de aceptación y admiración, que se dan como respuesta al cumplimiento de una tarea. La siguiente condición motivacional interna

es la de *poder* (15.6), que es la necesidad de tener el dominio sobre las personas, y sobre los medios que conlleva a tener el control y dominio (Toro, 1996).

Como puntaje medio se puede apreciar a la *auto-realización* (15.0), que expresa los deseos o la realización de actividades que permitan a los funcionarios la utilización de sus habilidades y conocimientos, y la mejora de tales capacidades y conocimientos en el centro de trabajo.

Finalmente, aparecen con menor puntaje la condiciones motivacionales internas *de logro* (14.2), que expresan la necesidad para realizar la tarea de manera más rápida y excepcional, y *afiliación* (14.1), que se refiere a obtener y conservar las relaciones afectivas a través de una buena amistad, trabajo en equipo, apoyo por parte de sus compañeros, entre otros. Según investigaciones de Fernando Toro realizadas en empresas del sector financiero, industrial y de servicios entre 1992 y 1995, este factor alcanzó también valores medios, lo que concuerda con la presente investigación.

No obstante, en una investigación sobre el perfil del gerente exitoso (Toro, 1995), realizada en una empresa del sector financiero, el *logro* apareció como un factor predominante, en comparación con los otros factores. Ello evidencia que el *logro* es un requisito importante en el éxito gerencial.

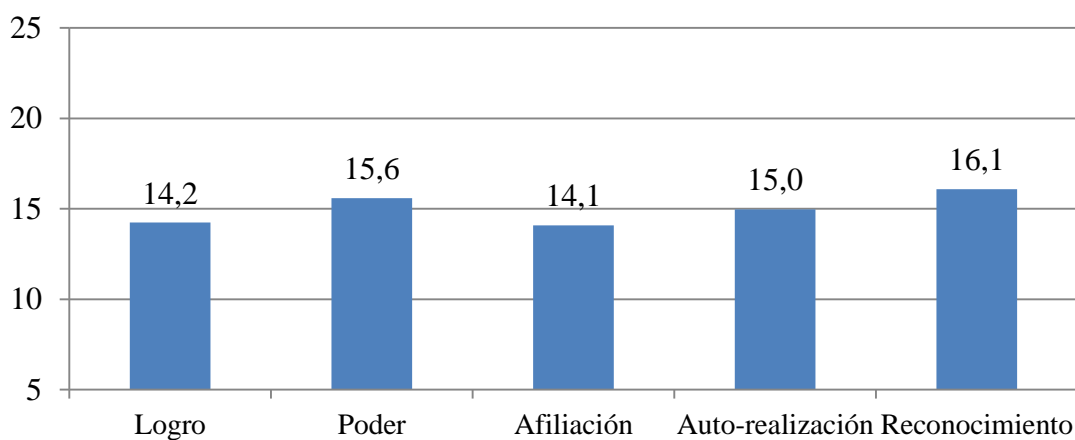


Figura 3. Perfil motivacional de factores internos de los funcionarios del sector bancario peruano.

Por otro lado, en la comparación por categorías definidas para la muestra, luego de la aplicación de la prueba *T-Student*, se encontraron diferencias significativas solo en los factores de *auto-realización*, en la comparación de los funcionarios del BCP y del BBVA Banco Continental; y de *poder*, en la comparación por rangos de edad y años de experiencia (ver tabla 6).

Tabla 6

*Comparaciones Múltiples en Factores Motivacionales Internos*

Factores internos	Categorías comparadas		Diferencia de medias	Error Típico	<i>t</i>	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Auto-realización	BCP	BBVA Continental	1.8891	.64897	1.889	.021	.2047	3.5735
Poder	31-40 años de edad	20-30 años de edad	2.0885	.60820	2.089	.002	.6501	3.5269
Poder	41 y más años de edad	20-30 años de edad	3.0516	1.0359	3.052	.010	.6017	5.5015
Poder	11 - 15 años de experiencia	0- 5 años de experiencia	4.1939	1.1350	4.194	.002	1.2479	7.1399
Poder	11-15 años de experiencia	06-10 años de experiencia	3.0897	1.0729	3.090	.023	.3047	5.8746

En la Figura 4, se puede apreciar los puntajes obtenidos por los factores internos en función a la distribución por bancos. Se observa que en el caso del BCP, el *reconocimiento* (16.5) obtuvo el mayor puntaje, seguido de *auto-realización* (15.7). Lo que demuestra que los funcionarios de esta entidad están enfocados en realizar actividades de acuerdo a sus conocimientos y capacidades, con la finalidad de que las otras personas reconozcan y acepten esos conocimientos y capacidades.

En el caso del BBVA, *poder* (15.9) y *logro* (15.3) obtuvieron el primer y segundo lugar, respectivamente. Esto podría significar que dicho grupo se caracteriza por idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados y obtener éxito en los problemas difíciles, con la finalidad de ejercer dominio, control o influencia sobre las personas y sobre los medios que

permitan adquirir o mantener el control. En el caso del Interbank, destacan el *reconocimiento* (16.6) y *poder* (15.8) como factores predominantes; y en el Scotiabank, *poder* (17.1) y *auto-realización* (16.1).

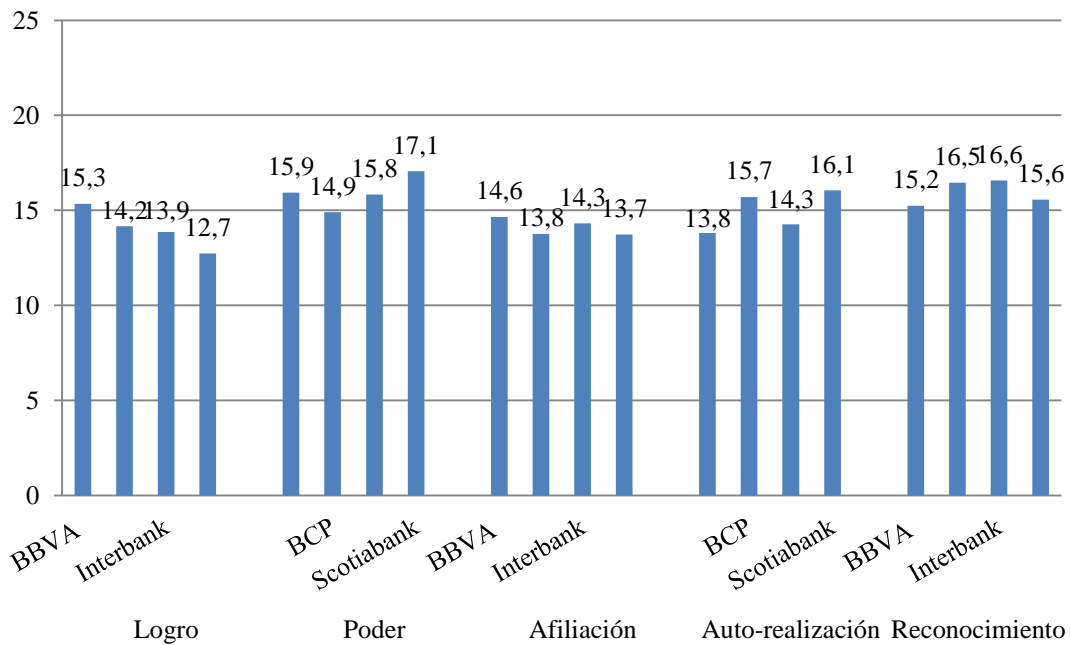


Figura 4. Perfil motivacional de factores internos de los funcionarios por empresa de banca múltiple.

Respecto a la Figura 5, se puede visualizar que dependiendo de la edad predominan ciertos factores. En el primer rango de 20-30 años están la necesidad de *reconocimiento* (16.8) y *auto-realización* (15.0), luego, en el segundo y tercer rango aparece *poder* (14.3) con la mayor puntuación, seguido de *reconocimiento* (16.8). Lo que demuestra que en determinada edad el perfil motivacional se basa en ocupar posiciones de mando para tener personas a cargo a las cuales puedan corregir o estimular su rendimiento.

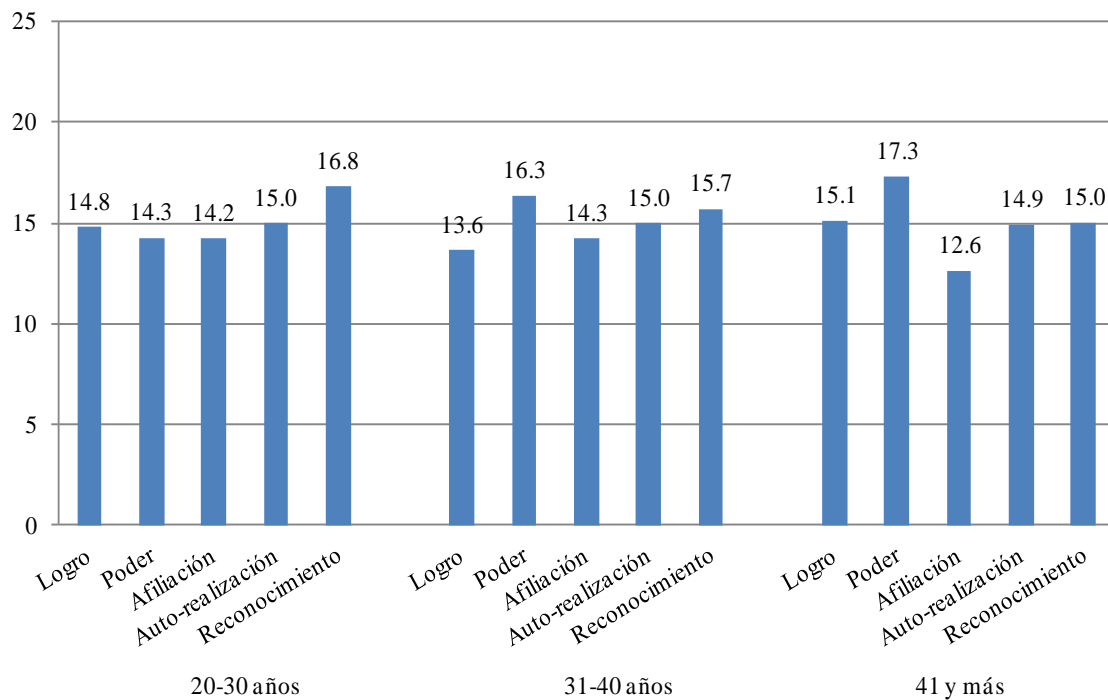


Figura 5. Perfil motivacional de factores internos por rango de edad de los funcionarios del sector bancario peruano.

Con respecto a la Figura 6, se puede observar que en ambos géneros el factor *reconocimiento* (16.1) obtiene mayor puntaje. Luego, en el género femenino se visualiza la necesidad de *auto-realización* (15.3) como segundo factor motivacional, a diferencia de la población masculina que se caracteriza por la necesidad de *poder* (16.0), sin embargo en las comparaciones entre ambos grupos de dichos factores no se encontraron diferencias significativas (ver Tabla 6).

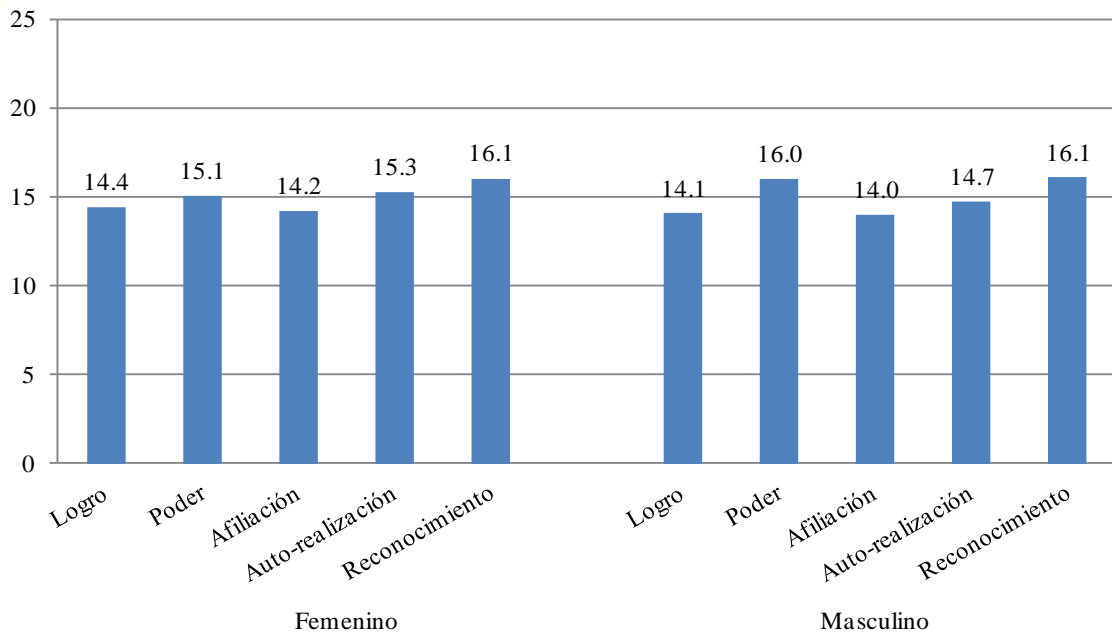


Figura 6. Perfil motivacional de factores internos por género de los funcionarios del sector bancario peruano.

En la Figura 7, se observa que a mayores años de experiencia, mayor es la puntuación en el factor de *poder* (17.0); y que a menor experiencia predomina el factor de *reconocimiento* (16.8), lo que podría interpretarse como una búsqueda de demostrar y de dar a conocer las habilidades y conocimientos.

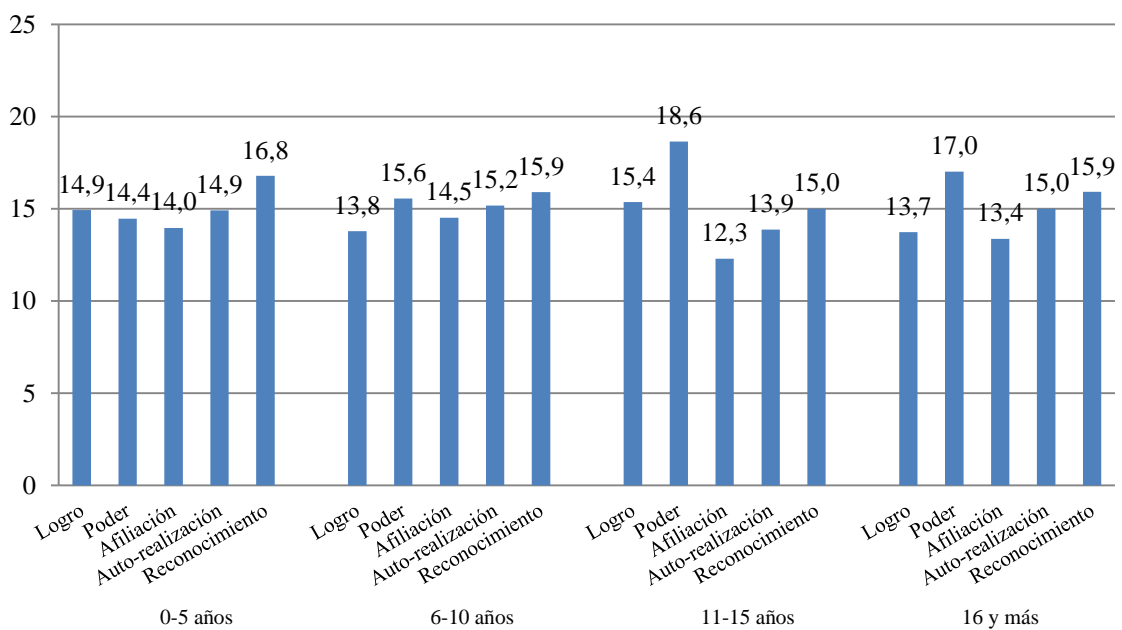


Figura 7. Perfil motivacional de factores internos por años de experiencia de los funcionarios del sector bancario peruano.

#### 4.4 Sobre los Factores Motivacionales Externos

En esta sección se responde a la pregunta de investigación 2 ¿Cuales son los principales factores motivacionales externos para los funcionarios del sector bancario?, que corresponde al objetivo de identificar los principales factores motivacionales externos de dicha población.

Como se puede apreciar en la Figura 8, los factores motivacionales externos que tienen mayor influencia en el desempeño de los funcionarios del sector bancario peruano son *salario* (15.6) y *promoción* (15.6). De acuerdo con Toro (1996), el interés por la promoción se define como el interés que tiene una persona de conocer la posibilidad de tener mayor rango jerárquico dentro de la organización, y el interés por el salario es la valoración que hace la persona de las retribuciones económicas que obtiene por su trabajo en función a sus necesidades demandadas.

Estos resultados coinciden con Toro (1996), quien encontró en estudios previos evidencias que el factor de interés por la promoción correlaciona de manera negativa con los factores de logro y afiliación. Esto se puede explicar porque las personas tienen la concepción de que el éxito no puede obtenerse de manera asociada, sino que es una experiencia individual. En relación al interés por el salario, Toro (1996) señaló que este factor podría explicarse en personas que muestran una tendencia media a ser desconfiadas y con una alta actitud crítica.



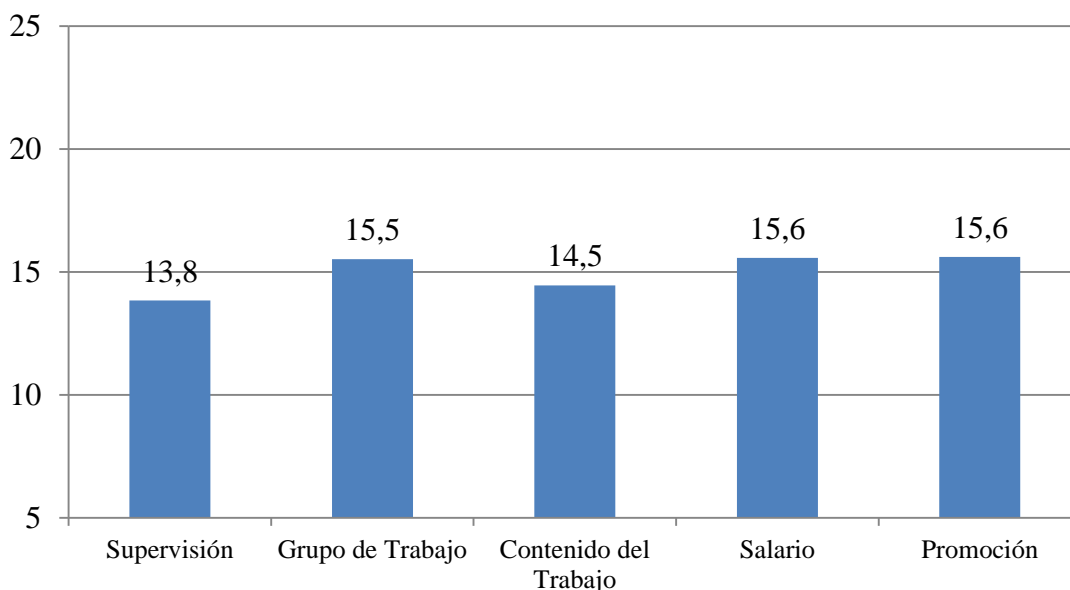


Figura 8. Perfil motivacional de factores externos de funcionarios del sector bancario peruano.

Cabe señalar, que en el análisis comparativo de las distintas clasificaciones de la muestra se encontró diferencias significativas en el factor *grupo de trabajo*, en la comparación por rangos de edad, y en *supervisión* en la comparación por género, a diferencia de los factores internos donde no se encontró diferencias significativas en la comparación de estos dos últimos grupos.

Tabla 7

*Comparaciones Múltiples en Factores Motivacionales Externos*

Factores internos	Categorías comparadas		Diferencia de medias	Error Típico	t	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Grupo de Trabajo	41 años y más	20-30 años	2.61413	1.0091	2.614	.028	.2276	5.0006
Grupo de Trabajo	41 años y más	31-40 años	2.58584	0.9929	2.586	.027	.2375	4.9342
Supervisión	Femenino	Masculino	1.03833	0.5149	2.016	.045	.0405	2.0362

En la clasificación que se hace por empresa de banca múltiple (ver Figura 9), se evidencia que los funcionarios del BBVA tienen un mayor interés por *el salario* (16.7) que los otros grupos, lo mismo que para los funcionarios del BCP el interés por

la promoción (16.2) es el factor motivacional externo más importante. En el caso de los funcionarios del Scotiabank se encontró que el interés por la promoción (15.9) y por el grupo de trabajo (15.9) obtuvieron el mismo puntaje, lo que podría explicarse porque a las personas les interesa mucho el grupo de trabajo al cual pertenecen para obtener una promoción, ya que sin un grupo de referencia no se podría hacer una diferencia de rango jerárquico. Cabe precisar que el interés por el grupo de trabajo debe entenderse como interés por los beneficios que le confiere el grupo y no por las personas que lo conforman.

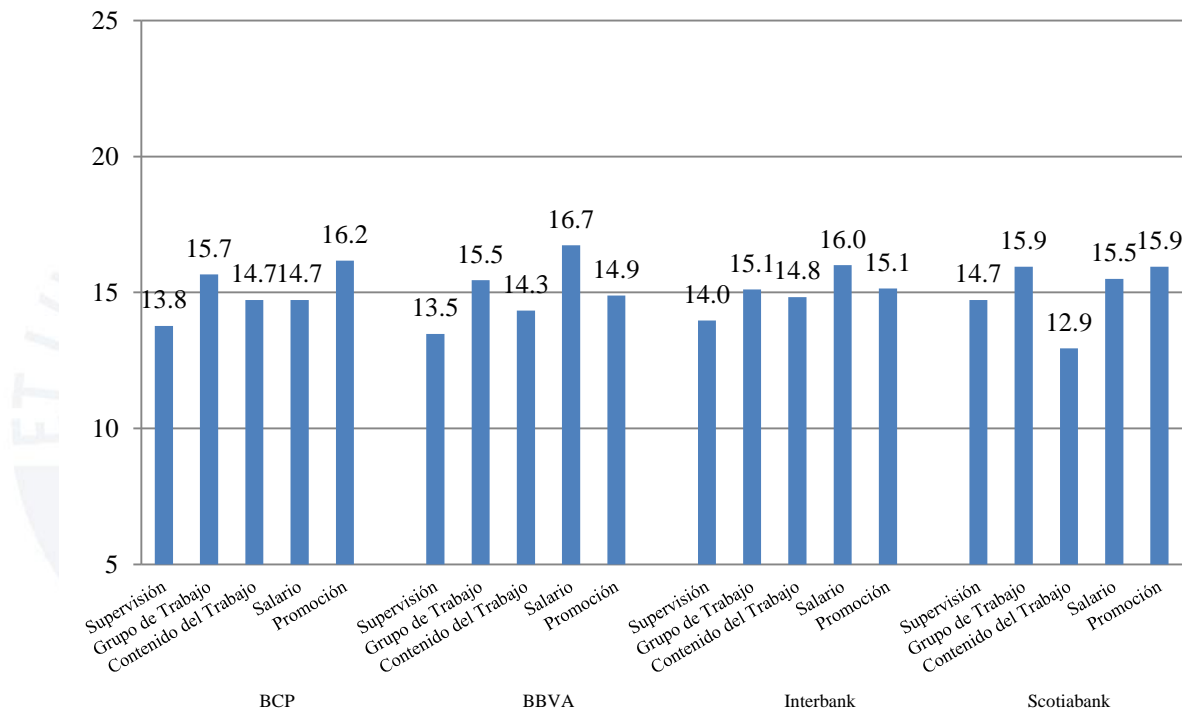


Figura 9. Perfil motivacional de factores externos por empresa de banca múltiple de los funcionarios del sector bancario peruano.

En la Figura 10, donde se presentan los resultados por rango de edad, se evidencia que el interés por el grupo de trabajo (17.9) suele ser más importante a una mayor edad, lo cual puede explicarse como en el caso anterior, por el interés que tienen las personas en obtener beneficios de un grupo; es decir, lo ven como un medio para obtener recompensas personales. Este resultado coincide con una investigación

realizada por Toro en 1992, donde las personas entre 46 y 60 años alcanzaron un valor más alto en este factor.

Sobre el factor *interés por el salario* se evidencia que conforme avanza la edad tiene una ligera disminución en su puntuación, lo que podría explicarse porque las personas con mayor edad dan por descontado el hecho de un buen pago salarial por sus años de experiencia, por lo que otros factores cobran mayor importancia.

En el grupo de 31 a 40 años, se evidencia un mayor interés por la *promoción* (15.9), lo cual podría ir en relación al interés que tiene este grupo por centros laborales que les permitan crecer rápido en una organización debido a su edad, ya que sienten que cuentan con la experiencia requerida. En el grupo de 20 a 30 años destaca que el factor *supervisión* (14.0) muestra una ligera mayor puntuación al obtenido en los otros grupos de edad, lo que significa que este grupo tiene mayor interés por la consideración y retroalimentación que le pueden dar las personas que tienen autoridad sobre ellos.

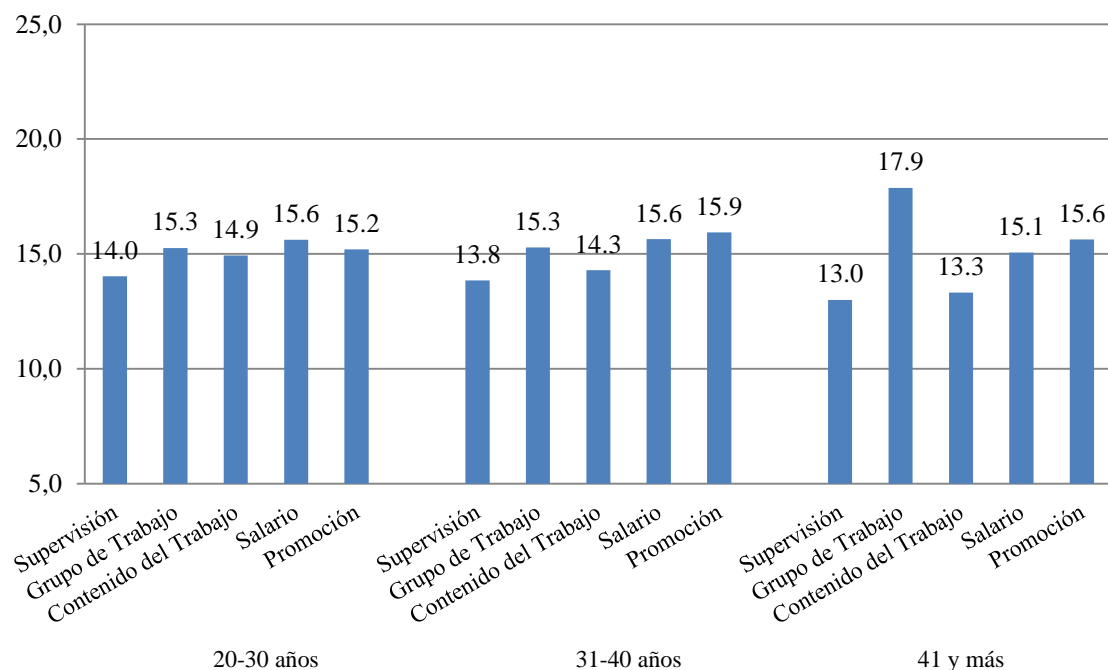


Figura 10. Perfil motivacional de factores externos por rango de edad de los funcionarios del sector bancario peruano.

En la Figura 11, que clasifica la muestra por género, puede destacarse que las mujeres tienen una mayor puntuación en el factor *salario* (15.8); sin embargo, no se encontraron estudios previos que avalen las razones de esta diferencia. Cabe señalar que *supervisión* fue el único factor donde se encontró diferencias significativas entre ambos géneros, donde las mujeres puntuaron más alto que los valores.

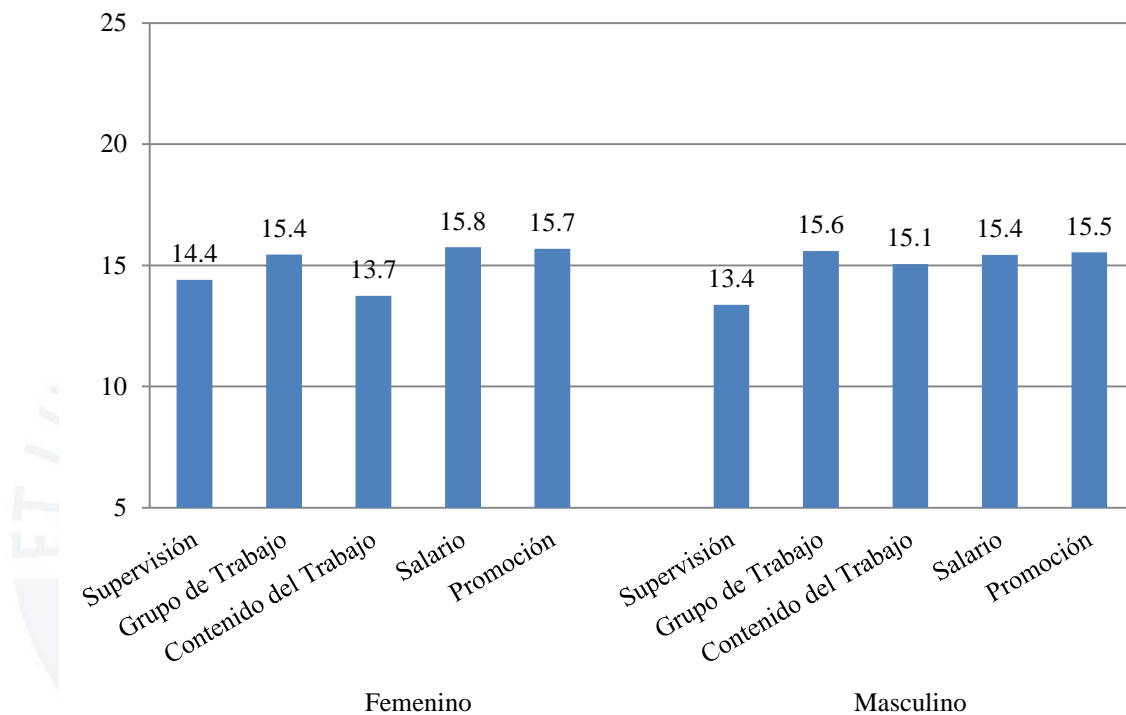


Figura 11. Perfil motivacional de factores externos por género de los funcionarios del sector bancario peruano.

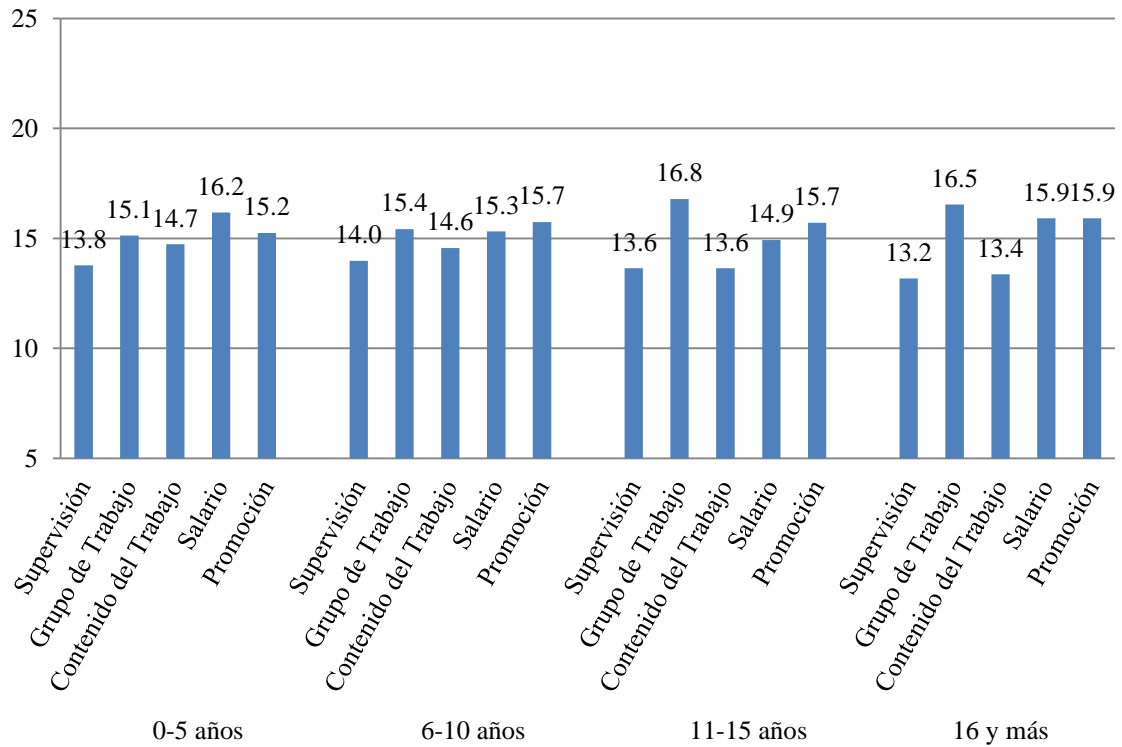


Figura 12. Perfil motivacional de factores externos por rango de años de experiencia de los funcionarios del sector bancario peruano.

#### 4.5 Sobre los Medios Preferidos para Obtener Retribuciones

Aquí se responde a la pregunta de investigación 3, ¿Cuáles son los medios que prefieren los funcionarios del sector bancario peruano para obtener retribuciones deseadas en el trabajo en función a los factores motivacionales internos y externos? que corresponde al objetivo de enumerar los medios preferidos por los funcionarios del sector bancario peruano para obtener retribuciones en el trabajo.

Como se puede apreciar en la Figura 13, los medios preferidos que tienen mayor influencia en el desempeño de los funcionarios del sector bancario peruano son *dedicación a la tarea* (18.7) y *requisición* (15.7). De acuerdo con Toro (1992), la *dedicación a la tarea* consiste en la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa, en la disposición a realizar el trabajo con responsabilidad y calidad, con el convencimiento de que actuar así es un medio eficaz para obtener diversos tipos de beneficios del

trabajo. De igual manera, Toro (1996) señaló que esta es la variable más representativa de las preferencias laborales halladas en las muestras colombianas, como estrategia para alcanzar retribuciones deseadas en el trabajo.

Por otro lado, Toro (1992) conceptualiza la *requisición* como aquellos modos de actuación dirigidos a obtener retribuciones influenciando en forma directa a través de persuasión, negociación o solicitud directa, a quien pueda concederlas. Esta es una opción legítima que puede aplicarse de manera separada o en asociación con otras, como la *dedicación a la tarea*.

Si bien en el presente estudio realizado se observa la *requisición* como la segunda variable más importante, otros estudios (Toro, 1996) señalan que dicha variable alcanza puntuaciones medias, ocupando un cuarto lugar de cinco variables evaluadas.

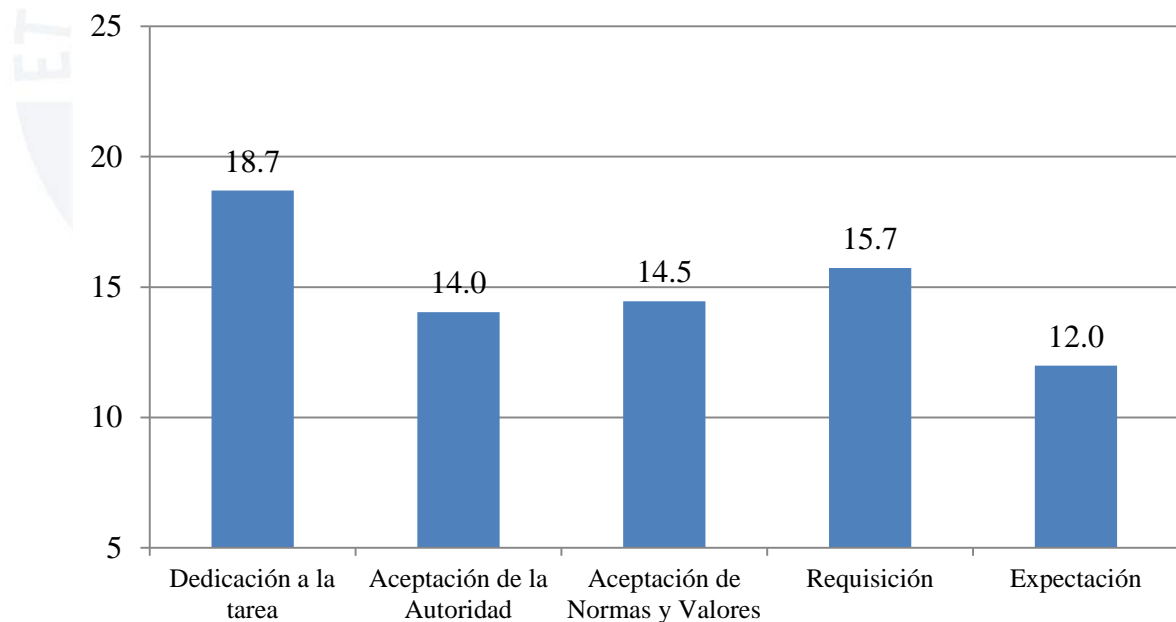


Figura 13. Medios más utilizados por los funcionarios del sector bancario peruano para obtener retribuciones en el trabajo.

Como se observa en la Tabla 8, en la comparación realizada con la prueba *T-Student* de los diferentes grupos según la clasificación de la muestra, sólo se encontró diferencias significativas en dos medios: *requisición* entre el género femenino y masculino (.001), y *dedicación a la tarea* entre los grupos de edad 31 – 40 años y 41 años a más (.028).

Tabla 8

*Comparaciones Múltiples en Medios para Obtener Retribuciones*

Factores externos	Categorías comparadas		Diferencia de medias	Error típico	<i>t</i>	Sig.	Intervalo de Confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Requisición	Femenino	Masculino	1.4502	.4187	3.463	.001	.61732	2.28314
Dedicación a la tarea	41 años y más	31-40 años de edad	2.8968	1.1166	2.897	.028	.2561	5.5376

En la clasificación que se hace por empresa de banca múltiple (ver Figura 14), se evidencia que el factor más empleado por los funcionarios de todas las empresas de banca múltiple para obtener retribuciones es la *dedicación a la tarea* (18.7). Sin embargo, este factor obtiene un mayor puntaje en los funcionarios del BCP (19.5), y un menor puntaje en los del BBVA (17.7).

En los resultados por rango de edad (ver Figura 15), se evidencia que el factor de *dedicación a la tarea* también resultó el preferido para obtener retribuciones en todas las clasificaciones de la muestra. El segundo factor de importancia en todos los grupos es la *requisición*; sin embargo, no es posible identificar una tendencia en relación con el rango de edad, a diferencia de estudios realizados por Toro en 1983, que encontraron una tendencia a la disminución del puntaje a medida que la variable edad va incrementándose.

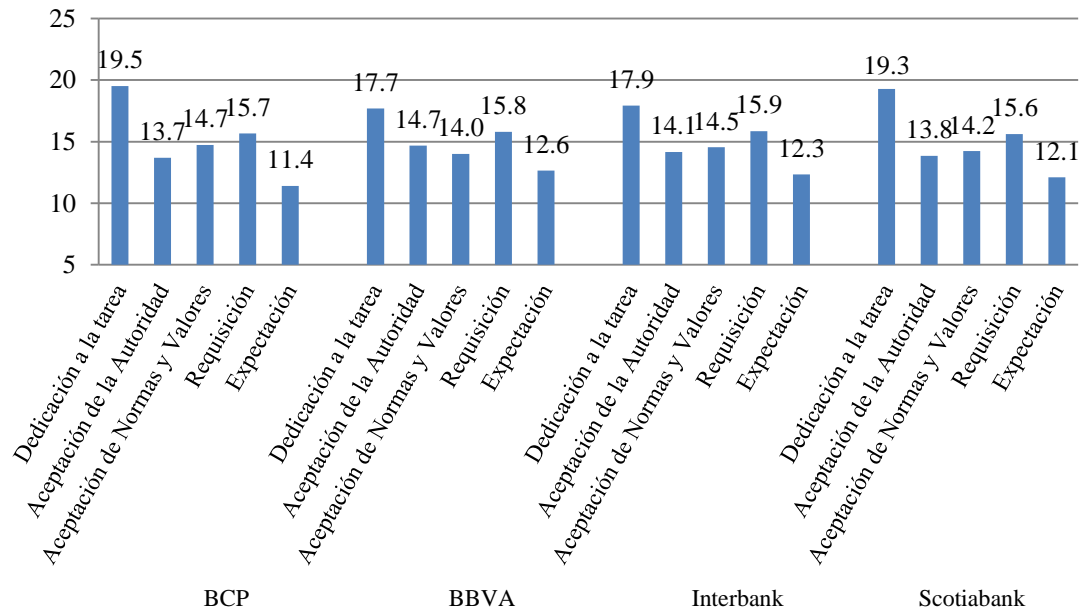


Figura 14. Medios más utilizados por los funcionarios del sector bancario peruano para obtener retribuciones en el trabajo según empresa de banca múltiple.

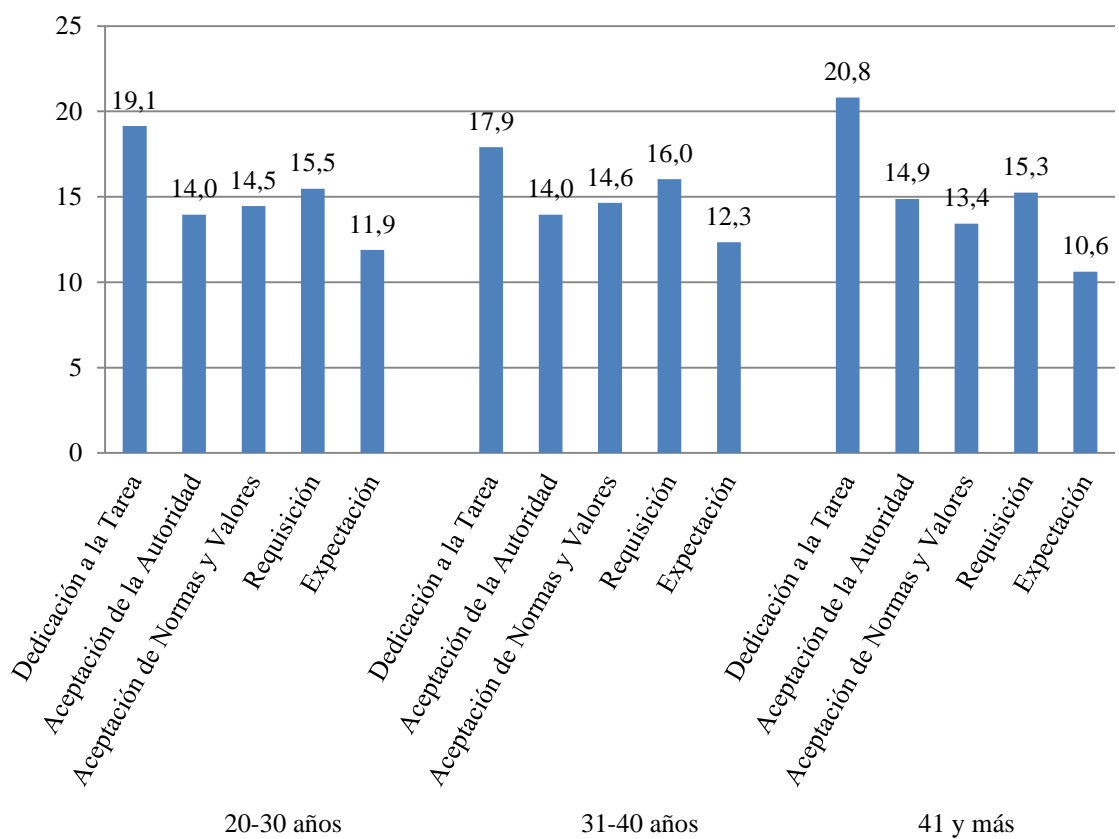


Figura 15. Medios más utilizados por los funcionarios del sector bancario peruano para obtener retribuciones en el trabajo según rango de edad.



En el caso de la clasificación por género (ver Figura 16), también la *dedicación a la tarea* continúa siendo el factor más empleado por ambos grupos, presentando resultados similares para los hombres y las mujeres, hecho que reafirma los estudios realizados por Toro y Cabrera (1985), y por Toro (1983), donde no se ha encontrado diferencias significativas entre la puntuación obtenida por hombres y mujeres. En conclusión, diversos estudios que examinaron la *dedicación a la tarea* fueron consistentes en registrar la ausencia de diferencias entre géneros.

El segundo factor de importancia es la *requisición* para ambos grupos, al igual que en la clasificación anterior por rango de edad. Este factor es más alto en las mujeres (16.5), lo que coincide con otras investigaciones de Toro en 1992 y 1993, en donde se encontró que las mujeres aventajaron significativamente a los hombres.

Ello se entendería por el hecho de que en los últimos años las mujeres están tomando nuevos roles en el mundo empresarial, ocupando posiciones antes desempeñadas por los varones, y por ello sienten la necesidad de legitimar dicho poder y han estimulado algunos patrones de lucha que se manifiestan entre otros, en la *requisición*. Todo lo anterior evidencia una clara tendencia de las mujeres a ser más proclives a la *requisición* que los hombres.

En la clasificación según años de experiencia en el sector (ver Figura 17), se evidencia la misma tendencia en donde los factores de *dedicación a la tarea* y *requisición* son los medios más empleados por los funcionarios para obtener retribuciones en el trabajo en todos los rangos.

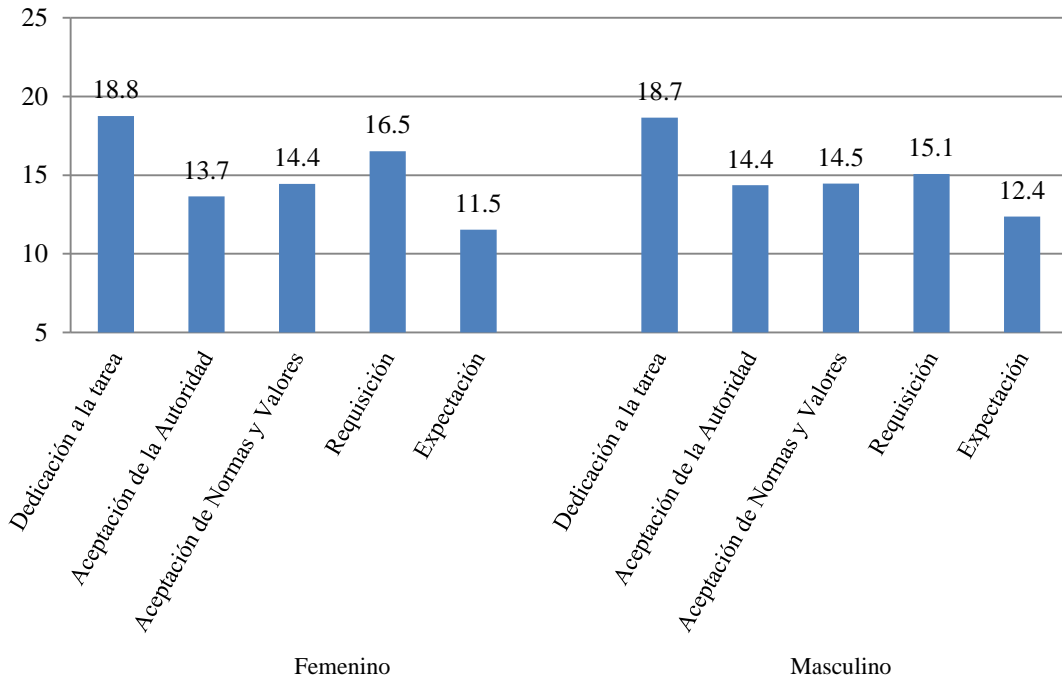


Figura 16. Medios más utilizados por los funcionarios del sector bancario peruano para obtener retribuciones en el trabajo según género.

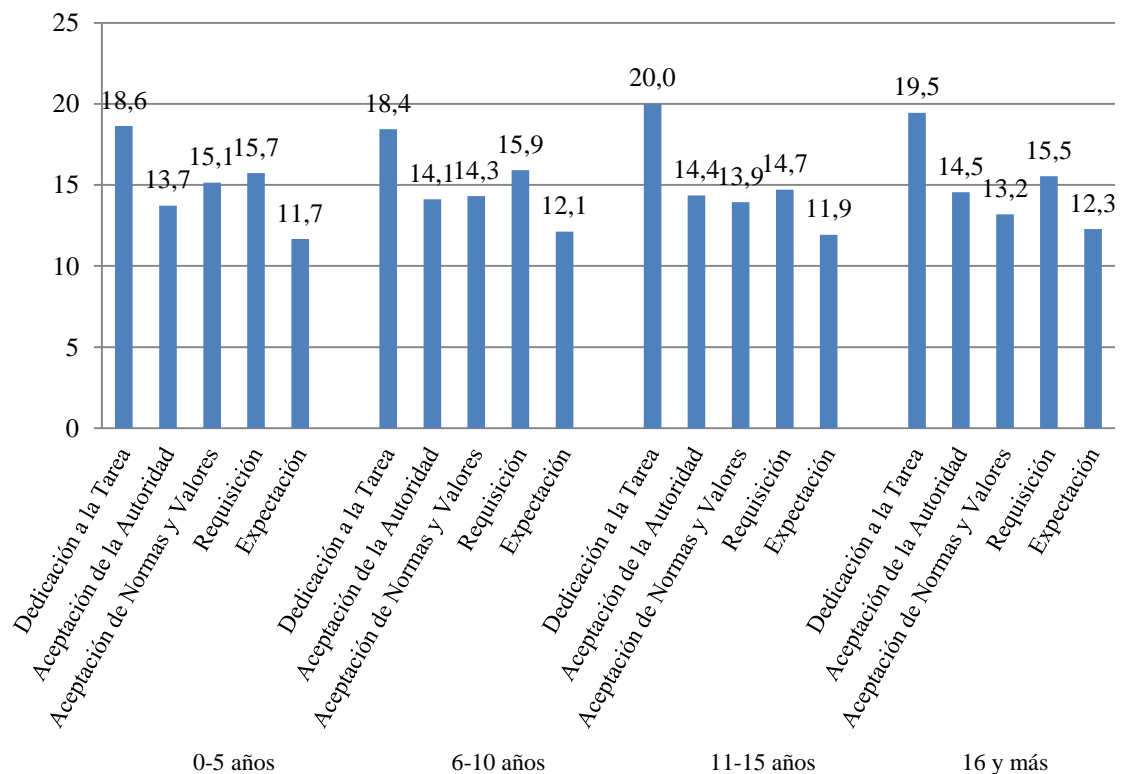


Figura 17. Medios más utilizados por los funcionarios del sector bancario peruano para obtener retribuciones en el trabajo según años de experiencia en el sector.

#### 4.6 Resumen

El presente capítulo corresponde al análisis de los resultados obtenidos a través del “Cuestionario de Motivación para el Trabajo” (CMT), con el objetivo de identificar los principales factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de la población analizada, conformada por 168 funcionarios del sector bancario peruano según: (a) la empresa bancaria a la que corresponden, (b) el rango de edad, (c) el género, y (d) el rango de años de experiencia en el sector bancario.

De acuerdo al análisis estadístico, se obtuvo que los principales factores motivacionales internos que influyen en el desempeño de los funcionarios del sector bancario peruano son el *reconocimiento* y *poder*, los principales factores motivacionales externos son *interés por la promoción* y *salario*, y los medios preferidos para la obtención de resultados son la *dedicación a la tarea* y la *requisición*.

Con respecto a los factores motivacionales internos de *logro*, *poder*, *afiliación*, *autorrealización* y *reconocimiento*, luego de la aplicación de la prueba *T-Student*, se encontraron diferencias significativas solo en los factores de *auto-realización*, en la comparación de los funcionarios del BCP y del BBVA Continental, y de *poder*, en la comparación por rangos de edad y años de experiencia. También se observa que el factor más importante en los bancos Interbank y BCP es el *reconocimiento*, y en los bancos BBVA Banco Continental y Scotiabank es el *poder*.

Respecto a las edades, se observa que para funcionarios pertenecientes al primer rango entre 20 y 30 años el principal factor motivacional es el *reconocimiento*; sin embargo, conforme aumenta la edad del funcionario, es decir, en los dos siguientes rangos de 31 a 40 años, y de 41 a más años de edad, cambia el factor preferido a *poder*.

Con respecto a la distribución de la muestra por género, se observa que para el femenino y masculino el principal factor interno es el *reconocimiento*, donde no se encontró diferencias significativas luego de la aplicación de la prueba T de Student. Asimismo, se analizó la distribución de la muestra por años de experiencia, en donde se observó que en los dos primeros rangos de 0 a 5 años y de 6 a 10 años de experiencia, respectivamente, el factor preferido por los funcionarios es el *reconocimiento*, sin embargo, conforme aumentan los años de experiencia, es decir, en los dos rangos posteriores de 11 a 15 años y de 16 a mas años de experiencia, el factor preferido cambia a *poder*.

Con respecto a los factores motivacionales externos de *supervisión*, *grupo de trabajo*, *contenido del trabajo*, *salario* y *promoción*, de acuerdo a la distribución de la muestra por empresa bancaria a la cual pertenece el funcionario, se observa que el factor externo preferido en el banco BCP es la *promoción*; en los bancos Interbank y BBVA Banco Continental es el *salario*, y en el Scotiabank son el *grupo de trabajo* y la *promoción*.

Sin embargo, solo se encontró diferencias significativas en el factor *grupo de trabajo*, en la comparación por rangos de edad, y en *supervisión* en la comparación por género, a diferencia de los factores internos donde no se encontró diferencias significativas en la comparación de estos dos últimos grupos.

Con respecto a la distribución de la muestra por rango de edades, se pudo observar que para funcionarios pertenecientes al primer rango entre 20 y 30 años de edad el principal factor motivacional externo es el *salario*, en el siguiente rango de 31 a 40 años de edad es la *promoción*, y en el tercer rango conformado por funcionarios de 41 a mas años de edad es el *grupo de trabajo*. Con respecto a la distribución de la muestra por género, se observa que para el femenino el principal factor externo es el

*salario*, y para el masculino el principal factor externo es el *grupo de trabajo*, sin embargo no se encontró diferencias en estos factores con el análisis de la prueba del T-Student para ambos géneros.

En la distribución de la muestra por años de experiencia, se observó que en el primer rango de 0 a 5 años el factor externo motivacional más importante es el *salario*, y para funcionarios de 6 a 10 años de experiencia es la *promoción*; sin embargo, conforme aumentan los años de experiencia, es decir, en los dos rangos posteriores de 11 a 15 años y de 16 a más, el factor externo más importante cambia a *grupo de trabajo*.

Con respecto a los medios preferidos para obtener retribuciones como *dedicación a la tarea*, *aceptación de la autoridad*, *aceptación de normas y valores*, *requisición* y *expectación*, solo se encontró diferencias significativas en la comparación por grupos en dos factores: *requisición*, entre femenino y masculino, y *dedicación a la tarea*, entre los rangos de edad de 30 – 40 años y 41 años a más. Se encontró además que para todos los grupos de la muestra, el medio preferido de los funcionarios para obtener retribuciones es la *dedicación a la tarea*, y una tendencia similar ocurre en el segundo medio preferido que es la *requisición*.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación en función al marco teórico, se concluye que los principales factores motivacionales internos que influyen en el desempeño de los funcionarios del sector bancario peruano son el *poder* y el *reconocimiento*. En esta dimensión de factores, se puede observar que se halló un mayor número de diferencias significativas en la comparación según clasificaciones de la muestra, principalmente en el factor *poder*, a diferencia de los factores externos y medios en donde se halló pocas diferencias significativas.

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

Por lo expuesto, se exponen las conclusiones obtenidas según las clasificaciones identificadas para la muestra:

- Por bancos: Se concluye que solo hay diferencias significativas en el factor *auto-realización* entre los funcionarios del BBVA Banco Continental y del BCP. Para los funcionarios del Banco de Crédito del Perú, los factores motivacionales internos más importante son *reconocimiento* y *auto-realización*; para el BBVA Banco Continental son *poder* y *logro*; para el Interbank son *reconocimiento* y *poder*; y para el Scotiabank son *poder* y *auto-realización*.

En relación con los factores externos, especial atención recibe el factor *salario* para el caso de los funcionarios del BBVA Banco Continental que obtuvo 16.7, cuyo resultado destaca del promedio (15.6) de otros bancos.

- Según rango de edad: En cuanto a los factores internos, *poder* muestra diferencias significativas entre los funcionarios de 20 a 30 años versus los de 31 a 40 años y así mismo, los de 20 a 30 años versus los de 41 a más. Respecto a los factores externos, se encontró que el factor *grupo de trabajo* muestra diferencias entre los rangos de 20 a 40 años versus los de 41 a más. En relación con los medios preferidos, *dedicación a la tarea* presenta diferencias significativas entre los funcionarios de 31 - 40 años con los de 41 a más.

Los factores motivacionales internos con mayor puntaje en el rango de edad de 20- 30 años son *reconocimiento* y *auto-realización*; en el de 31-40 años aparecen *poder* y *reconocimiento*; y, finalmente, de 41 a más *poder* y *logro*.

- Según género: Se concluye que existen muchas similitudes en el perfil motivacional de ambos géneros, ya que de los 15 factores evaluados solo se encontraron diferencias significativas en dos factores, en *Requisición* y *Supervisión*.

Sobre los factores motivacionales internos por género se encontró que para el caso masculino los de mayor puntuación son *reconocimiento* y *poder*; y en el femenino, *reconocimiento* y *auto-realización*.

Sobre los medios preferidos para obtener retribución, se obtuvo diferencias significativas en el factor *requisición*, donde se evidencia una clara tendencia de las mujeres a ser más requisitivas que los varones, lo que coincide con otras investigaciones (Toro, 1993), en donde se encontró que las mujeres aventajaron significativamente a los hombres en este factor.

- Según años de experiencia: En relación a esta clasificación, se concluye que solo hay diferencias significativas en el factor motivacional interno *poder* entre los funcionarios de 0 – 5 años y de 11 – 15 años, así como entre los funcionarios de 6 – 10 años y 11 – 15 años.

Los factores motivacionales internos predominantes de 0 a 5 años fueron *reconocimiento, logro y auto-realización*; de 6 a 10 años, *reconocimiento y poder*; de 11 a 15 años, *poder y logro*; y, finalmente, de 16 a más, *poder y reconocimiento*.

En la clasificación por años de experiencia sobre los factores externos, se concluye que el factor *grupo de trabajo* cobra mayor importancia en los rangos superiores, sin embargo, el *salario* es el factor de mayor importancia para el grupo de menor experiencia.

No se encontraron diferencias significativas en los factores motivacionales externos ni en los medios preferidos para obtener retribuciones en las comparaciones por años de experiencia en el sector.

## 5.2 Recomendaciones

De acuerdo con los resultados encontrados en la presente investigación, se exponen recomendaciones clasificadas en dos grupos.

### *De orden práctico*

1. Considerar para el diseño de planes de incentivos dirigidos a la población estudiada los factores externos identificados como salario y promoción; así como, trabajar sistemas de compensaciones que apunten al reconocimiento y que les permitan mejorar su posición jerárquica dentro de la organización, ya que tienen una motivación muy fuerte por el poder.



2. En el diseño de planes de incentivos, se sugiere trabajar sistemas diferenciados por grupos de edad y años de experiencia en el sector, no siendo necesario considerar la variable género, ya que no se encontraron diferencias significativas en ella dentro de los perfiles motivacionales de ambos géneros.
3. Para la retribución de beneficios de los empleados del sector bancario peruano, se recomienda tomar como criterios el empeño dedicado a la ejecución de funciones, y la capacidad y habilidades personales de los funcionarios; es decir, acceder a estas retribuciones por el mérito propio y el esfuerzo dedicado al trabajo, ya que el factor *Dedicación a la Tarea* como medio para obtener retribuciones fue el que más destacó dentro de dicha dimensión.

*De orden académico*

4. Ante los pocos antecedentes encontrados en el tema, se recomienda ampliar la investigación científica sobre el perfil motivacional en el campo laboral en empresas en el Perú, ya que ello permitirá tener una mejor gestión del capital humano de sus organizaciones para, a su vez, obtener un mejor desempeño.
5. Con el objetivo de profundizar los resultados encontrados en la presente investigación, se recomienda realizar estudios de tipo longitudinal con la misma población con el fin de identificar cambios en el tiempo.
6. Con la finalidad de identificar diferencias en el perfil motivacional de los funcionarios del sector bancario de Lima y otras regiones, se recomienda ampliar la muestra a ciudades en las que sus características culturales pudieran influir en los resultados a obtenerse.
7. Hacer una validación local del instrumento de investigación (CMT) a través de una prueba piloto que permita confirmar su pleno entendimiento en el medio laboral peruano.

## Referencias

- Asociación de Bancos del Perú [Asbanc] (2012). *Consolidados del sistema financiero*. Recuperado de [http://www.asbanc.com.pe/estadisticas/sistema\\_financiero.htm](http://www.asbanc.com.pe/estadisticas/sistema_financiero.htm).
- Asociación de Bancos del Perú [Asbanc] (2011). *Memoria anual 2009*. Recuperado de [http://www.asbanc.com.pe/Documentos/Memoria\\_Anual/Memoria\\_ASBANC\\_2009.pdf](http://www.asbanc.com.pe/Documentos/Memoria_Anual/Memoria_ASBANC_2009.pdf).
- Batista, A., Hinojosa, I., & Gálvez, M. (2009). *Condiciones motivacionales internas y rendimiento académico de residentes venezolanos en medicina general integral*. Recuperado de [http://bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol\\_26\\_1\\_10/mgi11110.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol_26_1_10/mgi11110.htm)
- Chaparro, L. (2006, julio-diciembre). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia*. ISSN: 0121.5051. 7-32.
- Guilford, J. P. (1965). *Fundamental statistics in psychology and education*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Herzberg, F, Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Lawler, E., Nadler, D., & Cammann, C. (1980). *Organizational assessment: Perspective on the measurement of organizational behavior and the quality of work life*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Marín A., & Velazco, M. (2005, octubre-noviembre). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. *Revista de Estudios Gerenciales de la Universidad Icesi*, 69-82.

- Maslow, A. H. (1997). *Motivation and personality* (3th ed.). New Jersey, NJ: Pearson Education.
- Maslow, A. H. (1943). A theory a human motivation. *Psychological Review* 50 (pp. 370-396). Recuperado de <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- McClelland, D. (1975). *Power: The inner experience*. New York, NY: Irvington.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior 1. Essential theories of motivación and leadership*. New York, NY: M. E. Sharpe.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Perú [MTPE]. (2009). *Anuario estadístico 2008*. Lima, Perú: Oficina de Estadística.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Perú [MTPE]. (2009). *Boletín de estadísticas ocupacionales N°2, 1 Trimestre 2010. Establecimientos financieros y seguros, Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Programa de Estadísticas y Estudios Laborales.
- Parra, N. (1999). Motivación, rendimiento académico y laboral (Trabajo de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Psicología Educacional, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela). Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos14/motivacionacadem/motivacionacadem.shtml>.
- Pineda, N. (2001). *Factores asociados al clima organizacional y a la motivación para el trabajo, en tres organizaciones diferentes*. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/503/1246>

- Porter, L., Bigley, G., & Steers, R. (2003). *Motivation and work behavior* (7th ed.). New York, NY: Mc. Graw-Hill Irwin.
- Porter, L., & Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. New York, NY: Richard D. Irwin.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Solana, R. (1993). *Administración de organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Interoceánicas.
- Stoner, J., Freeman, R. E., & Gilbert, J. D. (1996). *Administración (6ª Edición)*. México: Pearson.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(1), 52-63.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2012). *Boletín estadístico de banca múltiple*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>.
- Toro, F. (1996). *Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes*. Medellín: CINCEL.
- Toro, F. (1993). Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas. *Revista Latinoamericana de Psicología*. ISSN: 0120-0534. 403-423.
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo*. Bogotá, Colombia: CINCEL.
- Toro, F. (1983). Perfil motivacional de profesionales de la salud. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 2. 2- 19.

- Toro, F., & Cabrera, H. (1985). *Motivación para el trabajo. Conceptos, hechos y evidencias contemporáneos*. Medellín, Colombia: CINCEL.
- Uribe, L. (1982). *Determinación de la confiabilidad y validez de una prueba de motivación para el trabajo*. Medellín: Universidad San Buenaventura.
- Uribe, L., & Toro, F. (1983). Medición de la motivación para el trabajo: Evidencia factorial. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 2(3).
- Vélez, L., & Martínez-Lugo, M. (1995). El mundo del trabajo en Puerto Rico. Perfil motivacional de un grupo de trabajadores. *Revista Latinoamericana de Psicología*, pp. 283-304.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: John Wiley & Sons.



## Apéndice A: Cuestionario de Motivación para el Trabajo

### Cuadernillo de Ítems

#### Instrucciones Generales

Este cuestionario tiene por objeto recoger una idea general sobre aquellos aspectos del trabajo que son de interés para usted y sobre las acciones que está dispuesto a realizar para conseguirlos. Todas las respuestas dadas por usted son importantes para comprender sus intereses en el trabajo. Por tanto, no hay respuestas buenas ni malas. Lo único que cuenta es su veracidad.

Esta encuesta está dividida en tres partes, cada una con sus respectivas instrucciones iniciales. Léalas con atención y no comience a responder hasta cuando esté seguro de haberlas comprendido.

Responda todos y cada uno de los puntos, pero no les dedique demasiado tiempo. Responda con rapidez y de la manera más verás y espontánea.

#### Primera parte:

En esta parte usted encontrará varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionadas con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asígnele el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número (4) a la que consideró en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que consideró de menor importancia.

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones, observe la letra que precede a cada una de ellas. Ubíquelas en la Hoja de Respuestas según el número al que pertenece. Escriba el número de orden que le dio a cada afirmación, en el círculo que está frente al número y letra correspondientes.

Ejemplo:

0. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:

- a. Dirigir personal.
- b. Ser estimado.
- c. Tener amistades.
- d. Ser elogiado.
- e. Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer.

En la Hoja de Respuestas usted anotará su ordenamiento (5, 1, 4, 2, 3), así:

0. a (5)

b (1)

c (4)

d (2)

e (3)

ASEGÚRESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A  
RESPONDER.

NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO.

HAGA SUS MARCAS EN LAS HOJAS DE RESPUESTAS.

1. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:

- a. Saber que reconocen mis conocimientos y capacidades.
- b. Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros.
- c. Saber que otras personas me aprecian.
- d. Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.
- e. Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.

2. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:

- a. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.
  - b. Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo.
  - c. Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.
  - d. Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y que puedo.
  - e. Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles en el trabajo.
3. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:
- a. Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.
  - b. Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas.
  - c. Darme cuenta de que perfecciona mis conocimientos.
  - d. Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.
  - e. Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.
4. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:
- a. Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.
  - b. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.
  - c. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.
  - d. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.
  - e. Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.
5. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:
- a. Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas.
  - b. Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente.



- c. Que las otras personas acepten mis méritos.
- d. Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante.
- e. Poder aplicar los conocimientos que poseo.

**Segunda parte:**

Aquí encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con los medios más efectivos para alcanzar ciertos beneficios en el trabajo. Cada grupo está encabezado por una frase que muestra una situación de trabajo deseada. En seguida se encuentran cinco frases que describen acciones que una persona puede realizar para lograr la situación deseada. Ubique las cinco acciones según el orden de importancia en que usted está dispuesto a realizarlas. Asígnele cinco (5) a la que realizaría en primer lugar, el número cuatro (4) a la que llevaría a cabo en segundo término y continúe en orden descendente hasta darle el valor uno (1), a la que solamente realizaría en un caso extremo.

Una vez ordenadas las acciones, observe la letra que precede a cada una. Ubíquela en la Hoja de Respuestas y escriba, en el círculo correspondiente, el número de orden que le dio.

Ejemplo:

0. El medio más efectivo para conseguir una mejora salarial es:
  - a. Cumplir con el horario de trabajo.
  - b. Colaborar con los compañeros.
  - c. Solicitarlo directamente al jefe.
  - d. Cuidar los equipos e implementos de la empresa.
  - e. Vincularme a un grupo de presión.

Si usted dio a las afirmaciones el orden 1, 4, 2, 3, 5, en la Hoja de Respuestas escribiría así:

- 0. a (1)
- b (4)
- c (2)
- d (3)
- e (5)

ASEGÚRESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A  
RESPONDER.

NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO.

HAGA SUS MARCAS EN LAS HOJAS DE RESPUESTAS.

- 6. Usualmente el medio más efectivo para obtener un trato justo y considerado por parte del jefe es:
  - a. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.
  - b. Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado, cuando sea necesario.
  - c. Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo.
  - d. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.
  - e. Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias.
- 7. El medio más efectivo para tener un trabajo verdaderamente interesante es:
  - a. Ponerle empeño e imaginación.
  - b. Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.
  - c. Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.
  - d. Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.
  - e. Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.

8. Usualmente, el medio más efectivo para obtener aumentos de sueldo y mejores beneficios económicos es:
  - a. Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.
  - b. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.
  - c. Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo.
  - d. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato.
  - e. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.
  
9. El medio más efectivo para obtener un ascenso en el trabajo es:
  - a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.
  - b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo.
  - c. Convencer al jefe, no solo con palabras sino con rendimiento, de los méritos y capacidades con que cuento.
  - d. Darle tiempo a la empresa para que se cuenta de mis conocimientos y capacidades.
  - e. Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe inmediato donde uno trabaja.
  
10. El medio más eficaz para poderse integrar a un grupo de trabajo es:
  - a. Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo.
  - b. Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas y beneficios para el bien de todos.
  - c. Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargó.
  - d. Esperar que, a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.
  - e. Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.

**Tercera parte:**

Aquí también encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo. Cada grupo tiene cinco afirmaciones. Léalas y ordénelas según la importancia que les concede. Asígnele el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número cuatro (4) a la que asignó el segundo lugar y continúe en orden descendente hasta darle (1), a la que encontró de menor importancia.

Una vez ordenadas las afirmaciones, observe la letra que corresponde a cada una, ubíquela en la Hoja de Respuestas y escriba en el círculo el valor que le asignó.

Ejemplo:

0. Lo más importante para mi en el trabajo es:

- a. Viajar a otros sitios como parte de mi trabajo.
- b. Supervisar a un gran número de personas.
- c. Recibir elogios por contribuciones importantes en el trabajo.
- d. Ganar mucho dinero.
- e. Tener un puesto que me haga sentir competente y hábil.

Si usted asignó los valores 3, 5, 1, 2, 4, en la Hoja de Respuestas marcará:

0. a (3)
- b (5)
- c (1)
- d (2)
- e (4)

**ASEGÚRESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A  
RESPONDER.**

**NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO.**

## HAGA SUS MARCAS EN LAS HOJAS DE RESPUESTAS.

11. Lo más importante para mí en el trabajo es:

- a. Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente.
- b. Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia.
- c. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.
- d. Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.
- e. Poder experimentar interés y motivación para mis tareas.

12. Lo más importante para mí en el trabajo es:

- a. Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia.
- b. Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante.
- c. Poderme integrar a un equipo con gente dinámica.
- d. Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa.
- e. Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes.

13. Lo más importante para mí en el trabajo es:

- a. Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación.
- b. Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender.
- c. Tener un jefe que me haga conocer los resultados de mi trabajo.
- d. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad.
- e. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.

14. Lo más importante para mí en el trabajo es:
- Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia.
  - Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales.
  - Llevar a cabo actividades variadas y de interés que eviten la rutina y la monotonía.
  - Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación.
  - Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores.
15. Lo más importante para mí en el trabajo es:
- Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.
  - Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.
  - Tener un jefe que, antes de exigir, me apoye y motive.
  - Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.
  - Tener ascensos que den a conocer que tiene en cuenta mis capacidades.

### Apéndice B: Consentimiento Informado

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por un grupo de alumnos de la Escuela de Negocios CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú. He sido informado (a) de que el objetivo de esta investigación es analizar los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano que influyen en su conducta laboral, como estudio de Tesis para optar por el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas.

He sido informado (a) que mi participación consistirá en la resolución de un cuestionario que me tomará resolver alrededor de 20 a 35 minutos. Me han indicado también que la información que provea es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

---

**Nombre:**

**Fecha:**

## Apéndice C: Protocolo de Aplicación de Cuestionario de Motivación para el Trabajo

### 1. Presentación:

Estimado señor (a), somos un grupo de alumnos de la Escuela de Negocios CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú que nos encontramos desarrollando un estudio sobre los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano para optar el grado de magíster en Administración Estratégica de Empresas.

### 2. Abordaje:

Conociendo que usted es funcionario de una empresa bancaria peruana, le agradeceremos que pueda brindarnos unos minutos de su tiempo para resolver el cuestionario que a continuación le mostramos.

### 3. Aceptación formal:

Antes de empezar a resolver es importante que lea y acepte el documento de Consentimiento Informado, donde se muestra detalles sobre el estudio y su participación. En caso tuviera alguna consulta sobre el uso de la información que nos proporcionará, le agradeceremos formularla.

### 4. Resolución del cuestionario:

Antes de comenzar a resolver el cuestionario, le agradeceremos que lea detenidamente sus instrucciones. En caso de consultas, estaré atento para brindarle respuestas.

### 5. Agradecimiento y despedida:

Gracias por su tiempo y respuestas brindadas que nos servirán para el desarrollo de nuestro estudio. Si estuviera interesado en recibir información sobre los resultados consolidados de grupo no dude en contactarnos.