



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“RECOMPENSA TOTAL Y SU RELACIÓN CON LA
MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES DEL AREA DE
CONSULTAS GENERALES EN UNA ENTIDAD
FINANCIERA; TRUJILLO 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Giulianna Abbigaid Montenegro Guanilo

Asesor:

Mg. Juan Carlos Llaque Quiroz

Cajamarca - Perú

2019

DEDICATORIA

A Dios por ser la guía de mi día a día y por darme la sabiduría necesaria para tomar las decisiones
correctas en mi vida.

A mis padres Eduardo y Clara; por el apoyo incondicional y por alentarme siempre a ser cada día
mejor como persona y como profesional y por sostenerme en los momentos más difíciles.

A mis hermanos Mónica, Manuel, Fernando y Angel de quienes me siento muy orgullosa.

AGRADECIMIENTO

A mi Asesor Mg. Juan Carlos Llaque Quiroz por la orientación para la realización de mi Tesis.

A los supervisores de la entidad financiera por brindar el apoyo y la facilidad para poder obtener la información necesaria para el desarrollo de mi tesis.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	v
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	24
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	32
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	47
REFERENCIAS	53
ANEXOS.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 2. 1. Categorías según la escala Likert	28
Tabla n.º 2. 2. Escala según el Indicador de ambiente laboral (IAL) para la recompensa total	29
Tabla n.º 2. 3. Dimensiones de la variable recompensa total.	29
Tabla n.º 2. 4. Dimensiones de la variable recompensa total. Remuneración basada en el desempeño.....	30
Tabla n.º 2. 5. Dimensiones de la variable recompensa total. Desarrollo profesional.....	30
Tabla n.º 2. 6. Escala según el Indicador de ambiente laboral (IAL) para la motivación.	30
Tabla n.º 2. 7. Dimensiones de la variable motivación. Motivación intrínseca.	31
Tabla n.º 2. 8. Dimensiones de la variable motivación. Motivación extrínseca.	31
Tabla n.º 3. 1. Medidas direccionales D de Somers.	32
Tabla n.º 3. 2. Medidas direccionales D de Somers.	32
Tabla n.º 3. 3. Medidas Direccionales de D de Somers	42
Tabla n.º 3. 4. Medidas direccionales D de Somers	42
Tabla n.º 3. 5. Medidas direccionales de D de Somers	43
Tabla n.º 3. 6. Medidas direccionales D de Somers	43
Tabla n.º 3. 7. Medidas direccionales de D de Somers	44
Tabla n.º 3. 8. Medidas direccionales de D de Somers	44
Tabla n.º 3. 9. Medidas direccionales de D de Somers	45
Tabla n.º 3. 10. Medidas direccionales de D de Somers.	45
Tabla n.º 3. 11. Medidas direccionales de D de Somers.	46
Tabla n.º 3. 12. Medidas direccionales de D de Somers	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 3. 1. Recompensa total según escala valorativa en los colaboradores	33
Figura n.º 3. 2. Nivel de la variable: Recompensa total	34
Figura n.º 3. 3. Nivel de la dimensión: Recompensa básica.....	35
Figura n.º 3. 4. Nivel de la dimensión: Recompensa basada en el desempeño.	36
Figura n.º 3. 5. Nivel de la dimensión: Desarrollo del profesionalismo.....	37
Figura n.º 3. 6. Motivación según escala valorativa en los colaboradores de una entidad financiera, Trujillo, 2019.	38
Figura n.º 3. 7. Nivel de la variable: Motivación.....	39
Figura n.º 3. 8. Nivel de la dimensión: Motivación extrínseca	40
Figura n.º 3. 9. Nivel de la dimensión: Motivación intrínseca	41

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la recompensa total y su relación con la motivación en los colaboradores de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019. El tipo de investigación utilizada es transversal, no experimental, explicativa. Los sujetos de estudio fueron 145 colaboradores que laboran en la entidad financiera. Se les aplicó dos cuestionarios de encuesta, el primero sobre Recompensa total y el segundo sobre Motivación, evaluado por su supervisor inmediato, elaborado por el autor y aprobado por expertos. Con respecto a la presente investigación se comprobó la hipótesis formulada llegando a la conclusión que la variable recompensa total influye significativamente a la motivación de los colaboradores de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019, evidenciando un nivel de significancia de Aprox. = 0.000 al utilizar la prueba de D de Somers para variables ordinales, lo cual es menor al nivel de significancia de ($\alpha=0.05$).

Palabras clave: Recompensa total, Motivación.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

A través de las últimas décadas, hemos evidenciado cambios sustanciales en la economía global de las organizaciones; las crisis financieras generan dudas con respecto al futuro de la gestión empresarial, conllevando así, a la formulación de estrategias que permitan sobreponer y mejorar su condición. Sin embargo, la aceleración de los cambios en el mercado laboral, no sólo afecta a los empleadores sino también a los colaboradores que cumplen un rol importante para el sostenimiento de las mismas.

Según Global Workforce Study (2012) el desarrollo económico en Europa se detuvo mientras que las economías BRIC (Brasil, Rusia, India y China) experimentaron tasas de crecimiento más altas. Estas mega-tendencias plantean desafíos significativos para los negocios y sus departamentos de recursos humanos y que los desafíos de la escala que se han observado en los últimos años solo se pueden superar con una amplia base de empleados y gerentes motivados y comprometidos.

En el 2016, Global Talent Management and Rewards Study capturó las perspectivas de más de 2,000 empleadores, que colectivamente emplean a casi 21 millones de personas en todo el mundo, en cuestiones de atracción, retención y participación del acuerdo de empleo y la estrategia de recompensas total, con el propósito de desarrollar una estrategia de recompensas para los empleados, lo que contribuirá en gran medida a reducir el volumen de los negocios, mejorar los niveles de participación y aumentar la productividad y el desempeño financiero.

El requerimiento y la demanda de los colaboradores también han sufrido cambios significativos, puesto que, actualmente se requiere de personal calificado, que presente habilidades intelectuales y talento para el desempeño de sus funciones, según Work Meter (2015), el valor que diferencia entre un colaborador con talento de otro, es de cinco a diez veces más su rentabilidad y permanencia que el colaborador que no presente tales condiciones.

El surgimiento de estos talentos o competencias para Alles (2015) se producen a través de metodología, esfuerzo, tiempo y sobre todo de una motivación personal. Si no existe una clara motivación, el colaborador competente y disciplinado puede migrar a otras organizaciones que sí le ofrezcan las expectativas retributivas que crea conveniente para él. Incluso aun cuando las organizaciones controlan los costos operacionales, existe una gran expectativa por el desenvolvimiento del colaborador, en el cual, la fuerza de trabajo se produce con mayor esfuerzo pero la expectativa de una recompensa no siempre es satisfactoria.

En las organizaciones, surge la necesidad de poseer estrategias encauzadas a atraer y retener el talento de los colaboradores competentes, así World at Work (2017) refieren que una nueva generación está ingresando a la fuerza laboral, trayendo un conjunto muy diferente de expectativas y valores, las preferencias de la fuerza de trabajo están dando lugar a beneficios únicos que ofrecen personalización y portabilidad. Y, los trabajadores quieren sentir que su empleador se preocupa por ellos en nuevas formas que incluyen su bienestar, carrera, Avance, desarrollo y reconocimiento por lo que para atraer y retener a los mejores talentos de la próxima generación de trabajadores, los empleadores deberán ofrecer una experiencia laboral irresistible y a medida que enfrentan desafíos crecientes, se debe enfocar a la recompensa total o total rewards, como un instrumento que permita diseñar, implementar y evaluar los paquetes retributivos de la empresa, a través de un conocimiento sustancial de la cultura organizacional y la logística de los recursos humanos, para alcanzar la máxima motivación de los empleados.

En el Banco de Crédito del Perú (BCP) de la región la Libertad, se ha formulado en el año 2006, un Modelo de gestión de recursos humanos cuyo fin es optimizar el rendimiento de los colaboradores garantizando su alineamiento con las estrategias de negocios del banco y su cultura organizacional, a través de una selección de colaboradores por competencias en función de la complejidad de las conductas que supone cada uno de los colaboradores, captando a los mejores profesionales del medio. Sin embargo, los niveles de competencia pueden llegar a ser desmotivadores para los colaboradores si no existe coherencia entre los niveles de competencia con el área en el que se desempeña; induciendo deserción en el

colaborador al sentir que en el área donde se desempeña no promueve su máximo potencial, o por el contrario se exige un nivel máximo de competencia que resulta desmotivador por no lograr alcanzarlo.

El compromiso con la entidad financiera demanda de no sólo capacidad sino de disposición para adaptar el comportamiento personal con las prioridades de la organización, satisfaciendo las necesidades de la misma, lo cual se percibe como una exigencia que no se transmite en sus retribuciones, ni en sus beneficios, ni mucho menos en el logro de su desarrollo profesional individual, lo que engloba a la recompensa total, como resultado de la capacidad, talento profesional y tiempo que el colaborador dispone para el logro de los objetivos organizacionales. (Marcos, 2011).

Por consiguiente, el presente estudio estuvo orientado a analizar la recompensa total y la motivación como variables que dilucidarían las actitudes y disposición que presentan los colaboradores en una entidad financiera, los cuales fueron trascendentales para alcanzar el compromiso y la satisfacción de éstos y a su vez el buen desempeño de la organización.

1.2. Antecedentes

Alusivo a la investigación respectiva sobre recompensa total y la motivación en los colaboradores a continuación se presentan estudios realizados a nivel internacional, nacional y local.

A nivel internacional, en el artículo científico Total Rewards Practices, de Flynn, Ryan, Chen, Coccia, Lewis & Feinstein (2016) publicado por Deloitte Consulting LLP y Empsight International LLC (Compensation survey & consulting), en New York, Estados Unidos, demostró que sólo uno de cada cinco organizaciones actualmente emplea un sistema de recompensas, así mismo, las organizaciones en la industria de servicios financieros son mucho más propensos a integrar plenamente sus programas de recompensas totales que la industria de las ciencias de la vida y la salud. Además los componentes operativos más utilizados para determinar los incentivos a corto plazo incluyen: calidad de desempeño, objetivos de productividad, cliente, satisfacción y servicio, mientras que los más utilizados y dentro de los componentes financieros para determinar incentivos a corto plazo incluyeron:

utilidad de operación, utilidad neta y EBITDA. El antecedente contribuye a comprender la necesidad de incorporar la recompensa total dentro de la planificación organizacional de las empresas.

La tesis titulada Relación entre la gestión de recompensas y la motivación de los empleados en el lugar de trabajo, de Diankendha (2015), publicado por el Instituto Nacional de Irlanda, demostró que si existe una estrecha relación directa y positiva entre las recompensas y varias dimensiones de la motivación, confirmando que el deseo de obtener recompensas es alto, indicando una clara conexión entre comprometer y motivar a los empleados con el propósito de lograr los objetivos comerciales. El compromiso, la innovación y la productividad fueron las tres características principales de un empleado motivado. De acuerdo a los resultados se encontró que el sistema de recompensas más comúnmente usado por la organización fue la entrega de paquetes de bonos (como préstamos, salud, etc.) obteniendo el puntaje más alto sin embargo la carta de recomendación obtuvo el puntaje más bajo. No obstante lo que obtuvo un puntaje extremadamente alto en comparación con las demás expectativas fue el bono de dinero a fin de año. Por lo tanto el antecedente contribuye a reforzar el desarrollo de un sistema de recompensas y motivación, para el logro de los objetivos comerciales vinculado a la evaluación del desempeño.

La tesis denominada Incentivos monetarios y motivación laboral, de Maldonado (2017), publicada en la Universidad Rafael Landívar, en Guatemala, demostró que los incentivos monetarios tienen influencia en la motivación de los colaboradores, dándoles estabilidad laboral y proporcionándoles satisfacción sobre los objetivos alcanzados. Así mismo, señala que la empresa combina incentivos económicos y no económicos para reconocer a todos aquellos colaboradores que alcancen objetivos planteados por la organización, los incentivos monetarios generan motivación en los colaboradores ya que éstos gozan de los beneficios económicos, esto conlleva a que los colaboradores tengan una fuerte identificación con la empresa. Por lo tanto, el antecedente contribuye así a demostrar que a los trabajadores les motiva ser reconocidos en su ambiente laboral y las mejores condiciones laborales además de recompensas económicas, por lo cual recomienda que las

organizaciones deberían formular un programa de recompensas con lo cual evidenciarán cambios significativos para el desempeño de sus funciones.

El artículo titulado Estrategia de recompensas totales para un multigeneracional: fuerza laboral en una institución financiera, de Bussin y Van Rooy (2014), publicada con el apoyo del Department of Industrial Psychology and People Management, University of Johannesburg, South Africa and Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, South Africa, demostró que la mayoría de los trabajadores recibieron recompensas tradicionales tales como un salario y bonificación. Además, mientras los de mayor tiempo de servicio preferían recompensas como: premio al servicio, tiempo libre en reconocimiento al trabajo duro y programas de adscripción, tutoría y coaching, los de menor tiempo de servicio preferían recompensas tales como: salario, conmutación de vacaciones anuales, cursos de formación, Capacitación laboral, conferencias externas, compartir la empresa, esquema, la empresa Black Economic Empowerment (BEE) Esquema y agradable ambiente de trabajo. Por lo tanto, el antecedente contribuye así a considerar el Engagement en función a las preferencias y motivaciones de estas generaciones de trabajadores con el fin de atraer y retener el talento, así como de aumentar la productividad.

A nivel nacional, la tesis titulada tesis Influencia de la motivación laboral en la productividad en la financiera UNO OESCHSLE, de Gutiérrez y Huamán (2014), publicado en la Universidad Nacional del Centro del Perú, en Huancayo, demostró que existe una influencia entre la motivación y la productividad gracias a un sistema de recompensas intrínseca y extrínseca, donde los bonos extras luego de aplicación de las encuestas las respuestas de los trabajadores fueron favorables en lo que respecta a la motivación, además resalta que la motivación es el engranaje que impulsa el desenvolvimiento laboral de los empleados, ya sea a través de las recompensas financieras como los recompensas no económicas, así mismo las recompensas utilizadas como motivador demostró la relación e influencia con la motivación, y como fin esperado la productividad. El antecedente contribuye así a corroborar que un trabajador motivado a través de recompensas económicas y no económicas puede mejorar el desempeño de sus funciones y lograr los objetivos de la empresa.

El artículo titulado Impacto de la motivación en la productividad empresarial: Caso Gerencia de Infraestructura en Telefónica del Perú, de Huamaní y Acuña (2015) publicado por la Revista Gestión en el tercer Milenio del departamento de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Mayor de San Marcos, en Lima, demostró que en el mundo empresarial actualmente es necesario tener un patrón competitivo y motivado, pero no es tan fácil de mantener en vista de los cambios económicos y su desaceleración, inseguridad y corrupción, lo cual distrae y desmoraliza a los empleados, concluyendo en que uno de los aspectos más resaltantes para obtener productividad es la motivación, y ésta motivación puede ser de modo intrínseco a través de recompensas materiales como dinero y de la motivación extrínseca como a la recompensa no económica, como tenemos al reconocimiento y la valoración del empleado por su desempeño. El antecedente contribuye así a evidenciar que las recompensas se ven relacionadas con la motivación y que ambas son necesarias para un adecuado desempeño y una productividad esperada.

A nivel local, la tesis denominada Las recompensas y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de las entidades financieras supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, de Loja (2017), publicada en la Universidad César Vallejo, demostró que existe una relación significativa entre las recompensas y el nivel de satisfacción de los empleados de las entidades financieras, obteniendo como resultado que el 48 por ciento de los empleados perciben recibir recompensas con un nivel “bajo” y que el 68 por ciento presenta un nivel de satisfacción entre baja y muy baja; por lo que recomienda incorporar políticas que estimulen el talento humano a través de recompensas económicas y no económicas para generar satisfacción en sus empleados y mejorar su desempeño. El antecedente contribuye a afirmar que para que un administrador pueda lograr que los trabajadores sean más eficientes es necesario la creación de un sistema de incentivos con la finalidad que todos los empleados de la empresa, puedan mejorar su propia motivación y producir resultados tangibles en el corto, mediano y largo plazo.

La tesis Plan de incentivos y motivación laboral en los asesores de negocios de “Mi Banco” banco de la microempresa S.A. Agencia Virú -2016, de Arteaga y Cortez (2017), publicado en la Universidad Privada Antenor Orrego, en Trujillo, demostró que existe una relación

directa y significativa entre el plan de incentivos y la motivación laboral en los asesores de negocios. Así mismo, se evidenció que el 48 por ciento de los asesores opina que los incentivos son regulares y el nivel de motivación laboral es regular (59.3 por ciento). El antecedente contribuye así a reforzar la incorporación de un plan de incentivos proporcional al desempeño de sus funciones y reconocimiento al más sobresaliente para mantener la motivación de los trabajadores.

La tesis titulada Los incentivos laborales y su influencia en la productividad de la empresa Call Center Teleatento del Perú SAC. Plataforma BBVA Continental de la ciudad de Trujillo-2016, de Desposorio (2017), publicado por la Universidad Nacional de Trujillo, determinó que la tercera parte de los asesores están regularmente motivados, el 45 por ciento opinaron que son regularmente productivos y el trabajo que desarrollan los asesores les genera estrés lo cual termina en desvinculación laboral (53 por ciento); además, respecto a las comisiones de ventas y la maqueta que se brinda no están satisfechos por lo cual no está favoreciendo a la productividad. Concluyendo que los incentivos laborales influyen en la productividad, se debe a que existe una relación significativa entre ambas variables. Por lo tanto el antecedente contribuye así a comprender la importancia de la recompensa total con respecto a la disposición de los trabajadores a demostrar sus capacidades y habilidades, considerándose así un factor que influye significativamente en el comportamiento y la motivación de los empleados.

1.3. Bases Teóricas.

I. Recompensa total (*total reward*)

En la actualidad, las organizaciones se han visto envueltas en una serie de cambios constantes en las que involucra no sólo competitividad sino también adquisición y retención de empleados de calidad, puesto que se considera un factor clave que direcciona el éxito de la organización. A pesar de que se demandan de muchos otros recursos para administrar un negocio, los trabajadores son vinculados como el recurso más valioso que determina el éxito de cada organización.

Según Loja (2017, p.20) la capacidad de crear una ventaja competitiva sostenible en el entorno comercial dinámico de hoy, depende en gran medida de las ideas e inquietudes innovadoras que poseen los empleados en su ámbito laboral; convirtiéndose de esta manera en los activos más valiosos para el éxito de la organización.

No obstante, Armstrong (2009, p.736) señala que para que exista un compromiso de los trabajadores, las organizaciones deben gestionar un sistema de recompensas, lo cual se fundamenta en la implementación de estrategias y políticas para recompensar a las personas de manera justa, equitativa y consistente de acuerdo con su valor para la organización, basándose en el desarrollo de estrategias de recompensa, diseño e implementación y mantenimiento de sistemas de recompensa (procesos de recompensa, prácticas y procedimientos) que tienen como objetivo satisfacer las necesidades de la organización.

Del mismo modo, Deepröse (2006, p. 20) refiere que "un sistema de recompensas es consistente y efectiva, cuando permite el logro de tres aspectos importantes en el trabajador, primero, fomentar motivación para el ejercicio de sus funciones, segundo, aumentar su productividad y tercero identificarse y comprometerse con la organización".

Definición de la recompensa total.

El concepto de recompensa total ha surgido recientemente y está ejerciendo una influencia considerable en el manejo de la recompensa.

La Recompensa Total es un elemento sustancial que proviene desde la estrategia del negocio, la cual se vincula a tres dimensiones: las remuneraciones sustanciales o básicas, las remuneraciones basadas en el desempeño y el desarrollo del profesionalismo y clima laboral (Tower Watson, 2017).

Según Marcus y Ustarroz (2015) la recompensa total es "un elemento integral de la administración de recompensas el cual engloba una combinación de recompensas financieras y no financieras otorgadas a los empleados a cambio de sus esfuerzos". Lo cual permite ofrecer a los destacados empleados, los recursos necesarios para que puedan continuar motivados para el desempeño de sus funciones.

Así mismo, World at Work (2017) define la recompensa total como “todas las herramientas disponibles para el empleador que se utilizan para atraer, motivar y retener a los empleados e incluye todo lo que el empleado percibe como valioso como resultado de la relación laboral.” Refleja que una nueva generación de empleados está ingresando como fuerza laboral, trayendo un conjunto muy diferente de expectativas y valores.

Para Thompson (2002) la recompensa total abarca no solo los elementos tradicionales, cuantificables, como la paga y los beneficios, sino también elementos intangibles, como: el alcance para alcanzar y ejercer la responsabilidad, las oportunidades de carrera, el aprendizaje y el desarrollo, la motivación intrínseca proporcionada por el trabajo y la calidad de la vida laboral proporcionada por la organización. Así, Kaplan (2007) refiere que la recompensa total es un enfoque holístico que se alinea con la estrategia de negocios y la estrategia de personas.

Estrategias de recompensa total

Las estrategias de recompensa total se integran verticalmente con las estrategias de negocios y horizontalmente con otras estrategias de recursos humanos para lograr la consistencia interna. Esta estrategia de recompensa genera el máximo rendimiento y crea una marca de empleo, todo lo cual crea una ventaja competitiva sostenible para las organizaciones. La base de la recompensa total es la de la agrupación, de modo que los diferentes procesos de recompensa están interrelacionados, son complementarios y se refuerzan mutuamente, donde la base teórica y los fundamentos de la estrategia de recompensa total y la importancia de las recompensas relacionales se pueden rastrear a la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. (Armstrong, 2009, p.738). El objetivo de la recompensa total es maximizar el impacto combinado de una amplia gama de elementos de recompensa en la motivación, el compromiso y el compromiso laboral. Por lo tanto, la recompensa total abarca todo lo que los empleados valoran en la relación laboral.

De acuerdo con Armstrong (2009, p.746), una estrategia de recompensa total es fundamental para abordar los problemas creados por el reclutamiento y la retención, ya que crea una experiencia de trabajo que satisface las necesidades de los empleados y los alienta a realizar mayores esfuerzos. La importancia de la recompensa total es crear un

entorno de trabajo desafiante en el que los individuos puedan usar sus habilidades para realizar trabajos significativos para los cuales se les muestra que es probable que la apreciación sea una forma más segura de mejorar la motivación (Pfeffer, 1998).

De acuerdo con Armstrong (2009, p.747), los beneficios de un enfoque de recompensa total incluyen un efecto combinado de diferentes tipos de recompensas que hacen un impacto más profundo y duradero en la motivación y el compromiso de los empleados. Además, la relación de empleo creada por un enfoque de recompensa total hace el uso máximo de las recompensas relacionales y transaccionales y, por lo tanto, atrae más a los empleados. Además, un sistema de recompensas totales permite la flexibilidad para satisfacer las necesidades individuales, ya que las recompensas relacionales vinculan a los empleados con mayor fuerza a la organización porque responden a esas necesidades individuales especiales. Las recompensas relacionales también entregan un contrato psicológico positivo y esto puede servir como un diferenciador en el mercado de contratación, que es mucho más difícil de replicar que las prácticas de pago individuales.

Hutcheson (2007) citado por Pradeep (2016) declaró que las organizaciones que practican la estrategia de recompensa total pueden establecer un conjunto distintivo de recompensas para respaldar la marca de empleo de la institución y permiten a la institución atraer y retener mano de obra calificada. Así mismo, proporciona una hoja de ruta para la función de recursos humanos para revisar y enriquecer las ofertas de recompensas totales y también proporciona un dispositivo de comunicación claro y coherente para recordar a los empleados la gama completa de recompensas.

El desarrollo e implementación de la estrategia de recompensa total es una intervención organizativa crítica que requiere el apoyo de la alta gerencia. Es importante que la alta dirección desarrolle una relación sólida entre la organización y los empleados para satisfacer las necesidades cambiantes de ambas partes, ya que se considera que los empleados son la fuente principal de la ventaja competitiva de la organización. La gerencia debe reconocer el papel cada vez más importante de los programas de recompensa para lograr el objetivo comercial; asegurando así que las organizaciones entreguen la cantidad y la combinación correctas de recompensas a las personas adecuadas, en el momento

adecuado y por los motivos correctos. Los gerentes también deben proporcionar recompensas que estén valoradas, claramente vinculadas a los comportamientos deseados y percibidos como justos y equitativos (Mullins, 2010 p.425).

Los gerentes superiores no solo deben abogar verbalmente por la estrategia o simplemente imitar los sistemas de recompensa de otras organizaciones, sino que deben esforzarse por obtener la combinación correcta de recompensas financieras y no financieras para motivar a su fuerza laboral hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

Estrategias de recompensa total

Como lo expresa Sedlak (2015, p. 162), la administración debe crear deliberadamente una estrategia personalizada de recompensa total para crear de manera integral un programa que se ajuste mejor a su capital humano y estrategias empresariales únicas, ya que esto diferencia a la organización de la competencia. La gerencia también debe reconocer el hecho de que la participación de los empleados en el diseño de la estrategia de recompensa total aumenta su aceptación y compromiso hacia una implementación efectiva. También es muy importante para los gerentes considerar su entorno externo y la cultura organizacional al desarrollar una estrategia de recompensa total, así como la equidad en la implementación de la estrategia (Worldat Work, 2017).

Una estrategia de recompensa total articula en términos simples pero potentes cómo las organizaciones deben invertir sus recursos, reforzar sus principios y valores fundamentales y crear una ventaja competitiva. Una estrategia de recompensa efectiva debe diseñarse para motivar a los empleados a desempeñarse y darles el poder de influir en su desempeño. (Armstrong & Murlis 2007, p.58)

Hoole (2016), por otro lado, afirma que una estrategia de recompensa efectiva tendría un impacto positivo en el comportamiento cuando son significativos y valiosos para los empleados en función de los objetivos de la organización y los objetivos alcanzables, abiertos y bien comunicados para todos y no basados en luchas competitivas Dentro del lugar de trabajo y equilibrado entre recompensas extrínsecas e intrínsecas.

Según World at Work (2017) una organización exitosa debe incluir las recompensas totales dentro de su modelo organizativo, sin embargo, éstas deben ser diseñado y administradas en el contexto de no sólo el entorno interno de una organización (para las cuales las organizaciones tienen control), sino también en el exterior de la organización (para la cual allí existe poco o ningún control). Esto requiere un conjunto de habilidades aparentemente diametrales de enfoque simultáneo de la lente de zoom y de la vista gran angular (distancia focal menor a la del objetivo normal) del panorama económico global; lo cual crea un profundo efecto en general en las organizaciones, sobre todo en las recompensas totales.

Los costos de recompensas totales están entre los gastos más altos incurridos por el negocio, en consecuencia, estos costos necesitan ser monitoreados y, si es necesario, ajustados para asegurar la continuidad financiera viable, a través de una rápida acción, subiendo o bajando las condiciones económicas, que pueden ocurrir. Así mismo, las recompensas totales son las casi universales formas de intercambio mundial entre el talento, esfuerzo y habilidades de un empleado y la capacidad del empleador para atraer y retener las habilidades necesarias para lograr su misión. Así, las recompensas totales se convierten en la intersección crucial entre la oferta y la demanda de trabajo.

No obstante, las recompensas totales varían ampliamente según el país y la región, e incluso las leyes pueden afectar el diseño e implementación del pago, beneficios y reglas de trabajo. Toda la organización y los programas deben ser evaluados para asegurarse legalmente, que sean aplicados a nivel local, lo cual puede requerir adaptación o incluso programas alternativos para asegurar la conformidad de los reglamentos con el modelo de recompensa total que se implementará en la organización.

El modelo de recompensa total de World at Work integra cinco elementos clave, cada uno de los cuales incluye programas y prácticas que definen colectivamente la estrategia de una organización para motivar y retener los talentos necesarios para lograr los resultados comerciales deseados. Estos cinco elementos clave de recompensa son la compensación; beneficios; vida laboral; desempeño y reconocimiento; y desarrollo y oportunidades de carrera.

Estos componentes no se excluyen mutuamente y no pretenden representar las formas en que las empresas implementan programas y elementos dentro de ellos. Este modelo reconoce que las recompensas totales operan en el contexto de la estrategia comercial general, la cultura organizacional, la estrategia de recursos humanos y las influencias externas, como la competencia. De hecho, la cultura excepcional o el valor de marca externo de una empresa puede considerarse un componente crítico de la propuesta de valor de empleo total.

El telón de fondo del modelo World at Work representa las influencias externas en un negocio, como los problemas regulatorios; Influencias culturales y competición. Una dimensión importante del modelo es la relación de intercambio entre el empleador y el empleado. Las empresas exitosas se dan cuenta de que los empleados productivos crean valor para sus organizaciones a cambio de un valor tangible e intangible que enriquece sus vidas.

Para Tower Watson (2017) en la 9ª Conferencia Anual de Jacksonville SHRM, primero se enfocaron en explorar qué estrategias deben enfocar los CEO o gerentes para mitigar los desafíos del negocio y se encauzaron a estos aspectos básicos de una organización: el capital humano, la innovación y digitalización, relaciones con el cliente, una excelencia operacional, la sustentabilidad y la regulación y riesgo. A través del impacto organizacional, observaron que existe un denominador común, el talento cambiante, la evolución de los recursos humanos y los cambios en el binomio empresa-empleado. Además señala que más del 25% de los empleados tienen la intención de irse de la empresa donde labora y su empleador también dentro de aproximadamente 2 años y sólo el 50% de los empleados se quedan con su empleador actual por elección. Además el 55% de las organizaciones llegan a madurar pero informan problemas para atraer habilidades y talentos humanos fundamentales.

El Modelo de Recompensa Total de Tower Watson, combina el impacto de tres dimensiones: las remuneraciones sustanciales o básicas, las remuneraciones basadas en la labor o desempeño y el desarrollo del profesionalismo y clima laboral.

Las remuneraciones sustanciales, son recompensas tangibles que surgen de transacciones entre el empleador y los empleados en relación con el sueldo base, subsidios y gratificaciones, plan de pensiones, beneficios de salud, seguro de vida, programa de asistencia y vacaciones.

Las remuneraciones basadas en la labor o desempeño, son recompensas tangibles como resultado del desempeño de cada trabajador, en las que tenemos: los incrementos salariales, incentivos a corto plazo, incentivos a largo plazo, programas de reconocimiento y reparto de utilidades.

El desarrollo del profesionalismo y clima laboral, por otro lado, son recompensas intangibles relacionadas con el desarrollo, la experiencia laboral, gestión de carrera y responsabilidad social y bienestar.

Según Thompson (2002), un análisis de los diversos modelos de recompensa total muestra que casi todos estos modelos tienen ciertas características comunes. Por ejemplo, todos parecen ser de naturaleza holística. Es decir, parecen abordar toda la propuesta de valor del empleo utilizando una variedad de recompensas financieras y no financieras. Estos modelos de recompensa total a menudo se programan de tal forma que se adaptan a la cultura, estructura, proceso de trabajo y objetivos comerciales de la organización. En pocas palabras, estos modelos se ajustan mejor. También parecen ser estratégicos e integradores. Esto se debe a que estos modelos de recompensa total alinean todos los aspectos de las recompensas con la estrategia comercial y se integran con otras políticas y prácticas de recursos humanos. Más importante aún, los diversos componentes parecen complementarse entre sí.

Si bien los modelos de recompensa total propuestos por Tower Watson (2017) parecen estar más centrados en las personas, por lo tanto reconocen que los empleados son la fuente clave de una ventaja competitiva sostenible y se enfocan en lo que valoran en la relación de empleo, también parecen personalizados y distintivos. Por lo tanto, identifican una combinación flexible de recompensas que ofrece opciones y están mejor diseñadas para satisfacer las necesidades de los empleados. Estos modelos usan recompensas diversas para crear una marca de empleador poderoso y competitivo que sirve para

diferenciar a la organización de sus rivales. Por ende, las recompensas financieras son solo una parte de un paquete de recompensas y pueden no ser suficientes para motivar a los empleados para obtener los mejores resultados, por lo que, debe abarcar todo, teniendo en cuenta las recompensas tanto financieras como no financieras. Por lo tanto, debe adoptarse un concepto de recompensa total con un enfoque holístico subyacente para obtener una ventaja competitiva sostenible.

Administración de la compensación.

El término compensación o paga, se refiere a la retribución, remuneración o recompensa que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo. (Juárez y Carrillo, 2014, p.8)

La administración de la compensación es un proceso gerencial clave en la empresa, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio. Administrar la compensación exige, que tanto la dirección general como los responsables de recursos humanos precisen las intenciones que se persiguen con las decisiones relativas a los sueldos, los incentivos, y las prestaciones. (Juárez y Carrillo, 2014, p.10)

Un Plan de Compensaciones, es aquel que persigue objetivos verdaderamente tangibles y los colaboradores pueden ver con sus propios ojos. La compensación es el mayor motivador para tus empleados, por lo tanto, es importante que tu plan de compensación tenga metas específicas y alcanzables. (Pérez, 2017)

Objetivos de la administración de la compensación, son tres propósitos básicos:

Equidad Interna, es el equilibrio que la persona percibe entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a estas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor. (Juárez y Carrillo, 2014, p.12)

Competitividad Externa, el nivel de compensación al personal que debe establecer una empresa depende, en buena medida, de las características del sector económico en que compite y de la disponibilidad del tipo de personal (directivo, gerencial, empleados y

trabajadores) que se requiere para estar en condiciones de competir eficazmente con ventajas en dicho sector. (Juárez y Carrillo, 2014, p.12)

Estimular niveles superiores de desempeño del personal, se requerirá un esquema o sistema de administración de la compensación que permita crear un clima de equidad interna en la organización, el cual considere un nivel de compensación que resulte competitivo en el mercado la oral; que incluya un paquete de compensación acorde con la composición del paquete promedio (sueldo, incentivos y prestaciones) que pague el mercado laboral de referencia y, que se cuente con un procedimiento de medición del desempeño que permita estimular niveles superiores del personal en ese rubro. Sólo así la empresa estará en las mejores condiciones para administrar eficazmente el único recurso inteligente del que dispone: las personas. (Juárez y Carrillo, 2014, p.13)

Cabe señalar que equidad salarial interna, se refiere a lo que se considera una retribución justa dentro de la estructura de retribuciones de la propia empresa; y equidad salarial externa, se refiere a lo que se considera retribución justa con relación al salario que pagan otras empresas por un trabajo similar.

II. Motivación

Robbins y Judge (2017, p. 209) refiere que la motivación proviene de la interrelación entre las personas con su contexto, como un proceso en el que incurren tres aspectos fundamentales, que son: la intensidad que posee el empleado para la realización de las funciones, la dirección hacia el cumplimiento de los objetivos y la persistencia para el logro u obtención de los objetivos.

Según Newstrom (2011, p.107) la motivación es la unión de fuerzas intrínsecas y extrínsecas que producen en el individuo elegir una determinada línea de acción. Desde una perspectiva prototipo se espera que el empleado se incline al logro de los objetivos organizacionales, requiriendo percibir y concebir las necesidades de los mismos. Así mismo, Gonzáles (2008, p.52) define a la motivación como una compleja incorporación de procesos que interaccionan con el comportamiento del individuo, específicamente con la

personalidad. Se manifiesta en una constante transformación e interacción con el entorno, encontrando procesos afectivos como también procesos cognoscitivos.

Por su parte, Robbins y Coulter (2010, p.341) define a la motivación como un proceso por el cual el esfuerzo de un individuo se fortalecen a través de la intensidad y del esfuerzo, son dirigidos para la consecución de las metas y es sostenido con el mismo propósito. Estos elementos como la energía, la dirección y la perseverancia son fundamentales para el logro de los objetivos de la empresa u organización. Y Amorós (2007, p. 82) indica que la motivación es la energía que dirige el comportamiento de la persona de una manera determinada y orientada hacia un objetivo definido con el fin de satisfacer alguna necesidad.

Por lo cual los CEO de las entidades actualmente están prestos para motivar a sus trabajadores con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales, destacando tres elementos: el esfuerzo o intensidad, la necesidad (estado interno) y los objetivos de la organización. Concluyendo en que la motivación surge en el individuo a través del impulso de satisfacer una necesidad u objetivo circunstancial o contextual.

Teorías de la motivación

Según Robbins y Judge (2017, p.210) existen diversas teorías sobre la motivación, de las cuales sólo mencionaremos a las primeras teoría:

1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, en la que refiere que existe una jerarquía de cinco categorías como: a) fisiológica, denominado así por incluir al hambre, la sed, el refugio, el sexo entre otros; b) de seguridad, puesto que contiene a la protección y al cuidado; c) de pertenencia, puesto que está ligado a los sentimientos de amistad, afecto y sentido de propiedad; d) de estima, ya que involucra al aspecto interno del individuo como el autorespeto y el aspecto externo como el reconocimiento o status; e) autorrealización, como la cima o meta que el individuo espera lograr, ligado al desarrollo de lo que se espera alcanzar o el máximo potencial.

2. Teoría de Mc Clelland, el cual se basa en el desarrollo de impulsos motivadores que vienen a ser los anhelos que posee el individuo de acuerdo a su entorno, los que pueden modificar la forma en cómo perciben éstos a su empleo y a su vida, elaborando un esquema

de tres impulsos dominantes, que son: a) necesidad de logro, relacionado con la percepción que posee el individuo para el alcance de sus logros y la satisfacción de recibir un reconocimiento económico o no económico por el alcance de las objetivos, en los que se evidencian en individuos que asumen responsabilidad tanto de sus acciones como de sus resultados demostrando un gran impulso individual y colectivo, sin embargo pueden tener dificultades para delegar funciones y que los empleados de desempeño promedio satisfaga las expectativas de sus superiores; b) necesidad de afiliación, lo cual revela el impulso que posee el individuo para socializarse con los demás, trabajando mejor cuando son elogiados sus actitudes favorables y de cooperación, sin embargo pueden tener inconvenientes con respecto a su nivel de eficacia con respecto a la asignación o dirección de las labores; c) necesidad de poder, como el deseo del individuo por asumir e influir en los demás para el desempeño de sus funciones, usando éste poder con fines constructivos como destructivos, teniendo en cuenta que, si éste poder es usado para el ámbito institucional puede proveer un bien para la organización pero si es en el ámbito personal puede perder el respeto de sus compañeros. (Robbins y Judge, 2017, p.212).

3. Teoría de los dos factores, denominada como teoría de motivación e higiene, fue propuesta por Frederick Herzberg en 1959, la cual considera que la interrelación entre un individuo con su labor es primordial, donde la actitud hacia éste puede dirigirlo a su logro o a su frustración; por lo que en su investigación señaló la siguiente pregunta: ¿Qué espera la gente de su trabajo? Evidenciando que los comportamientos que mostraban los individuos que se sentían bien en su trabajo se contrastaban con aquellos que se sentían mal, por lo que corrobora dos factores importantes para la motivación, el factor intrínseco el cual se enfoca en el aspecto de satisfacción laboral y el factor extrínseco que se enfoca en el aspecto de la insatisfacción laboral. (Robbins y Judge, 2017, p.211). Según la teoría de Herzberg, se divide en dos dimensiones:

Los factores higiénicos o también denominados motivación extrínseca, no promueven una satisfacción, sólo lo mantienen en latencia, evitando posibles riesgos relacionados con la insatisfacción que poseen los trabajadores en sus empleos en la ejecución de sus funciones; por lo cual, cuando éstos indicadores como: administración y políticas de la

empresa, calidad de la supervisión, relaciones interpersonales, remuneraciones y condiciones físicas del ambiente, no se desarrollan correctamente, no facultan que el trabajador logre satisfacción, más si están presentes o si son favorables pueden prevenir una insatisfacción.

Herzberg a través de su modelo discierne que si sólo son estimados los factores extrínsecos con respecto a la motivación del individuo, entonces el trabajo se transformaría en un contexto incómodo y angustioso de desempeñar, por lo que es relaciona como un efecto sedante, el cual alivia el dolor pero no permite mejorar el estado de salud.

Fernández (2013) señala que Herzberg denomina a la motivación intrínseca como factor motivador, los cuales se subdividen en indicadores: a) Satisfacción en el trabajo, que indica que la satisfacción laboral es la medida de conformidad del trabajador con su lugar de trabajo, b) La realización laboral, que señala que la realización es la consumación de una meta específica y personal, c) El reconocimiento laboral, menciona que el reconocimiento es el grado de satisfacción más importante en el que actúa un impulso estimulando la alegría y el bienestar de los individuos y d) La responsabilidad, puesto que señala que la responsabilidad no sólo conlleva a llevar a cabo las funciones asignadas, sino que también implica adherirse a los valores implícitos del trabajo poniéndolos en práctica para el logro de los objetivos organizacionales establecidos.

El segundo factor son los factores motivadores o motivación intrínseco, puesto que están relacionados con las satisfactorias vivencias que los individuos le otorgan a su labor; por lo que, si los siguientes indicadores como: crecimiento y desarrollo personal, responsabilidad, oportunidades de logro, reconocimiento y avance en la carrera están presentes o son favorables pueden producir motivación interna en los individuos y como consecuencia un mejor desempeño de sus funciones y satisfacción en el desempeño. Así, el sólo aumento de las retribuciones, no pueden generar una satisfacción, sino que, es necesario que los gerentes a su vez deban ocuparse también de los factores motivadores como por ejemplo el crecimiento y desarrollo profesional, el cual puede propiciar motivación en el individuo y por tanto un mejor desempeño en su labor. (p.179)

Entre los principales indicadores tenemos: a) Sueldo y beneficios, señala que el sueldo es toda remuneración que recibe el individuo por un servicio proporcionado o prestado y que el beneficio es una compensación provista por el empleador adicional al sueldo pactado, b) Condiciones de trabajo, menciona que las condiciones de trabajo son el entorno que les rodea a los trabajadores en el área que han de desempeñar, c) Identificación con el personal, refiere que el gerente de la organización a través de un enfoque motivacional desea relacionarse con el trabajador mostrando interés en sus aspectos personales y laborales para el logro de los objetivos organizacionales, d) Seguridad laboral, determina que la seguridad laboral es el conjunto de procedimientos que tienen como propósito minimizar los peligros que puedan conllevar accidentes en el trabajo.

Según Armstrong & Murlis (2007, pp.59 -60) refieren que de acuerdo a la motivación intrínseca, los indicadores que lo afectan son: la libertad para actuar, el alcance y el desarrollo de las habilidades, capacidades y destrezas, trabajos interesantes y desafiantes y oportunidades para avanzar. A su vez, la motivación extrínseca puede tener un efecto inmediato y poderoso pero ello no durará por mucho tiempo a diferencia de la motivación intrínseca.

Por su parte, Newstrom (2011, p.113), refiere que existe mayor motivación si los empleados realizan tareas que son tanto intrínsecas como extrínsecamente gratificantes, así tenemos:

Motivación intrínseca o motivacional, se denomina así al grado de satisfacción que posee el individuo con su labor, vinculado con los logros y el reconocimiento del mismo, ligados con la satisfacción, los cuales pertenecen al mundo interno del mismo.

Motivación extrínseca o higiénica, Robbins y Judge (2017) señalan que Herzberg denomina a la motivación extrínseca como el factor higiénico el cual se basa en lo externo y en los sentimientos negativos que puede tener el individuo dentro de su área de trabajo ya que se encuentra en la búsqueda de condiciones mejores por su insatisfacción laboral.

Por consiguiente, para obtener el compromiso de los empleados no debe enfatizarse demasiado en el aspecto económico, puesto que, la recompensa total, es una combinación de recompensas tanto financieras como no financieras, La implementación de la estrategia de recompensa total mejora no solo la motivación, la eficiencia y el rendimiento de los

empleados, sino también su contrato psicológico y el comportamiento general de la organización. Además, como el éxito de la organización está vinculado a las innovaciones de las personas, las recompensas se han convertido en estrategias que confirman por qué las organizaciones, independientemente de su tamaño y orientación comercial, buscan mejores formas de recompensar a sus empleados por una ventaja competitiva sostenible.

1.4. Formulación del Problema

¿Cómo la recompensa total se relaciona con la motivación en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019?

1.5. Justificación

Debido al poco conocimiento e interés con respecto a si los colaboradores se sienten motivados en su área de trabajo o a gusto con sus retribuciones correspondientes, fue necesario formular un plan que involucre a la recompensa total como estrategia para no sólo atraer, motivar y retener a los colaboradores, sino también para mostrarles a éstos que la entidad financiera es su mejor opción para laborar en él ya sea por su prestigio o por su cultura organizativa equilibrada.

Por ende, el desarrollo de la investigación tiene una justificación teórica ya que a través del enfoque de Tower Watson sobre la recompensa total en las organizaciones nos permitió aplicar y mostrar conocimientos sobre sus tres dimensiones: las remuneraciones básicas, remuneraciones basadas en su desempeño y al desarrollo de la carrera y el ambiente laboral del mismo y el enfoque de Herzberg con la teoría de los dos factores: la motivación o intrínseca e higiene o extrínseca. Asimismo, se mostró conocimientos de la administración de compensaciones, enfocándose en la equidad salarial interna y externa dentro de un plan de gestión de compensaciones.

Así mismo, una justificación práctica en vista de que a través del estudio se evidenció uno de los problemas que hoy en día aquejan a las entidades financieras debido a la gran competitividad en la que se encuentran inmersas y a la motivación de sus colaboradores, lo

cual le permitió diagnosticar y planificar acciones que satisfagan no sólo las perspectivas laborales de los colaboradores sino también un mejor desempeño de sus funciones.

También una justificación valorativa, puesto que servirá a otras entidades financieras a atraer, retener y comprometer a sus colaboradores de su empresa de acuerdo a la recompensa total según el enfoque de Tower Watson a través de una adecuada motivación intrínseca y extrínseca.

Y por último una justificación académica, puesto que el presente estudio permitirá servir de guía para aquellos interesados en tratar la recompensa total y su relación con la motivación de los colaboradores de una entidad financiera.

1.6. Limitaciones

Dentro de las limitaciones para el presente estudio se encontró:

Acceso de modo parcial a la documentación puesto que es confidencial o de uso exclusivo para los gerentes de la entidad financiera; sin embargo, el gerente reconoce la importancia y la implicancia de la investigación y se me permite tener acceso a información relevante para llevar a cabo el presente estudio.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar la recompensa total y su relación con la motivación en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

1.7.2. Objetivos específicos

- Identificar la dimensión de recompensa total que obtenga mayor nivel en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.
- Identificar la dimensión de motivación que obtenga mayor nivel en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019

- Establecer la relación de recompensa total con las dimensiones de la motivación en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.
- Establecer la relación de motivación con las dimensiones de recompensa total en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

1.8. Hipótesis

La recompensa total se relaciona significativamente con la motivación en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Recompensa Total	Es un elemento sustancial que proviene desde la estrategia del negocio, la cual se vincula a tres dimensiones: las remuneraciones sustanciales o básicas, las remuneraciones basadas en el desempeño y el desarrollo del profesionalismo y clima laboral (Tower Watson, 2017).	Son todas las herramientas disponibles que destina la organización para el empleado, como: las remuneraciones básicas o sustanciales, remuneraciones basadas en el desempeño y el desarrollo de profesionalismo.	Remuneraciones básicas o sustanciales Remuneraciones basadas en el desempeño Desarrollo de profesionalismo	Sueldo base Beneficios de salud Gratificaciones Vacaciones Incrementos salariales Incentivos de corto/ largo plazo Programas de reconocimiento Bienestar Formación y desarrollo Gestión de carrera Balance de vida/trabajo

Reparto de utilidades

Motivación	<p>Es la interrelación entre las personas con su contexto, como un proceso en el que incurren tres aspectos fundamentales, que son: la intensidad que posee el empleado para la realización de las funciones, la dirección hacia el cumplimiento de los objetivos y la persistencia para el logro u obtención de los objetivos. Robbins y Judge (2017).</p>	<p>Es la combinación de dos factores, la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, que se produce en el empleado y que va dirigido hacia un fin o propósito. Herzberg señala que es necesario que los dos factores se complementen entre sí en el individuo para que exista motivación Robbins y Judge (2017, p. 210).</p>	Intrínseca	<p>Satisfacción en el trabajo Realización laboral Reconocimiento laboral Desarrollo profesional Responsabilidad en el trabajo</p>
			Extrínseca	<p>Condiciones laborales Interrelación con el personal Sueldo y beneficios Seguridad laboral Políticas de la organización</p>

2.2. Tipo de Investigación

Se realizó una investigación de tipo Cuantitativa, debido a que se usó la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. De alcance Correlacional, ya que se asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. ((Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.81)

2.3. Diseño de la Investigación

La investigación se realizó a través de un diseño no experimental, puesto que no se manipularon las variables premeditadamente, ni de modo intencional se varió la variable independiente para observar el efecto en la variable dependiente, tan solamente se observaron los eventos tal y como sucedieron en su entorno natural con el fin de analizarlos, no teniendo control directo sobre las variables debido a que ya transcurrieron en un determinado tiempo así como sus efectos. De acuerdo al tipo de diseño no experimental, se orientó a una investigación transeccional o transversal, puesto que se recopilaron los datos en una sola circunstancia y tiempo único, además se describieron las variables y se analizaron sus acaecimientos e interacción en un momento dado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pp.152, 155). Y de tipo correlacional-causal, debido a que describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto. (Hernández, et al. 2014, p.155).

Con el siguiente esquema de investigación:

Tiempo único

El interés es la relación entre variables, sea correlación:

$X \text{ --- } Y$

O bien, relación causal:

$X \longrightarrow Y$

Donde:

X: Variable Recompensa Total.

Y: Variable Motivación.

2.4. Variables de Estudio

Variable independiente: Recompensa Total.

Variable dependiente: La Motivación.

2.5. Población y muestra

Se estimó como población a los 232 colaboradores del área de consultas generales de una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Se estimó como muestra a 145 colaboradores del área de consultas generales de una entidad financiera, Trujillo, 2019, a través del muestreo probabilístico aleatorio simple para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = muestra: x

N = Población: 232

Z = Nivel de confianza: 1.96

p = variabilidad positiva: 0.5

q = variabilidad negativa: 1-p: 0.5

e = error de estimación permisible = 0.05

$$n = \frac{232 (1.96)^2 * 0.5 (0.5)}{(0.05)^2 (232 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 (0.5)}$$

n = 145

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

La técnica que se aplicó fue la encuesta, a través del cuestionario, como instrumento para la recolección de los datos de cada una de las variables, la cual estuvo diseñada con una escala Likert con el propósito de medir las actitudes hacia hechos o percepciones conformada por cinco niveles de puntuación: desde definitivamente en desacuerdo (1), en

desacuerdo (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), definitivamente de acuerdo (5). Así mismo, Hurtado (2012, P.808) señala que el instrumento debe contar con confiabilidad, lo cual mide la estabilidad o consistencia de cada ítem del instrumento en mediciones repetidas, estimando la fiabilidad, lo cual se sometió al coeficiente de Alfa de Cronbach (donde 0 es determinado como una confiabilidad nula y 1 una alta confiabilidad) para evaluar la consistencia interna, obteniendo como resultado para la variable recompensa total de 91.74% y de la variable motivación con 80.17% , con lo que nos permitió determinar que los niveles de confiabilidad para ambas variables son buenas; y con respecto a la validez, la cual es definida como la medida de precisión de los datos obtenidos midiendo lo que realmente se refiere medir, de acuerdo a su concurrencia, predicción y congruencia del constructo. La presente investigación se sometió a juicio de expertos para corroborar la validez del instrumento. (Hernández et al 2014, p.202).

Se recogieron los resultados producto de los instrumentos aplicados, siendo procesados y tabulados a través del programa Excel y el paquete estadístico SPSS. Se hizo uso del coeficiente de contingencia D de Somers, que se define como una medida asimétrica que mide el nivel ordinal de ambas variables que varía de -1 a +1; donde una relación positiva es aquella que indica que los valores altos de una variable se asocian con los valores altos de la otra variable y así viceversa, sin embargo una relación negativa indica que los valores altos de una variable estén asociados con la variable baja de la otra y viceversa (Hernández et al 2014, p.320).

Respecto a la variable recompensa total, el cuestionario estuvo conformado por 28 ítems, con una escala Likert del 1 al 5, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla n.º 2. 1.Categorías según la escala Likert

Categoría	Valores
Definitivamente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Definitivamente de acuerdo	5

Fuente: Hernández, et al. (2014)

De acuerdo a la consultora Great Place to work, centro de investigación y consultoría especializada en la valoración del clima y cultura organizacional realizó un indicador de ambiente laboral con el fin de medir o determinar el nivel de logro desde un puntaje excelente hasta uno crítico, evaluando el nivel en que se encuentra la empresa actualmente.

Escala valorativa según la variable recompensa total:

Tabla n.º 2. 2. Escala según el Indicador de ambiente laboral (IAL) para la recompensa total

Categoría	Valores
Excelente	136-150
Muy alta	121-135
Alta	106-120
Media (+)	91-105
Media (-)	76-90
Baja	61-75
Muy baja	46-60
Crítica	30-45

Fuente: Indicador del ambiente laboral- Great Place To Work Institute 2013.

De acuerdo con las dimensiones de la variable recompensa total fueron estructuradas en el cuestionario ítems o preguntas, de la siguiente manera: remuneración básica o sustancial (ítem 1 al 9), remuneraciones basadas en el desempeño (ítem 10 al 20) y desarrollo profesional (ítem 21 al 28), teniendo como puntuación máxima de 50 y mínima de 10.

Tabla n.º 2. 3. Dimensiones de la variable recompensa total.

Categoría	Valores
Excelente	45-50
Muy alta	40-44
Alta	35-39
Media (+)	30-34
Media (-)	25-29
Baja	20-24
Muy baja	15-19
Crítica	10-14

Fuente: Datos del procesamiento de la escala valorativa.

Tabla n.º 2. 4. Dimensiones de la variable recompensa total. Remuneración basada en el desempeño.

Categoría	Valores
Excelente	45-50
Muy alta	40-44
Alta	35-39
Media (+)	30-34
Media (-)	25-29
Baja	20-24
Muy baja	15-19
Crítica	10-14

Fuente: Datos del procesamiento de la escala valorativa.

Tabla n.º 2. 5. Dimensiones de la variable recompensa total. Desarrollo profesional.

Categoría	Valores
Excelente	36-40
Muy alta	32-35
Alta	28-31
Media (+)	24-27
Media (-)	20-23
Baja	16-19
Muy baja	12-15
Crítica	8-11

Fuente: Datos del procesamiento de la escala valorativa.

Escala valorativa según la variable motivación:

Tabla n.º 2. 6. Escala según el Indicador de ambiente laboral (IAL) para la motivación.

Categoría	Valores
Excelente	117-130
Muy alta	104-116
Alta	91-103
Media (+)	78-90
Media (-)	65-77
Baja	52-64
Muy baja	39-51
Crítica	26-38

Fuente: Indicador del ambiente laboral- Great Place To Work Institute 2013.

De acuerdo con las dimensiones de la variable motivación fueron estructuradas en el cuestionario ítems o preguntas, de la siguiente manera: motivación intrínseca (ítem 1 al 10), motivación extrínseca (ítem 11 al 23), teniendo como puntuación máxima de 65 y mínima de 13.

Tabla n.º 2. 7. Dimensiones de la variable motivación. Motivación intrínseca.

Categoría	Valores
Excelente	46-50
Muy alta	40-45
Alta	35-39
Media (+)	30-34
Media (-)	25-29
Baja	20-24
Muy baja	15-19
Crítica	10-14

Fuente: Datos del procesamiento de la escala valorativa.

Tabla n.º 2. 8. Dimensiones de la variable motivación. Motivación extrínseca.

Categoría	Valores
Excelente	59-65
Muy alta	53-58
Alta	46-52
Media (+)	40-45
Media (-)	33-39
Baja	27-32
Muy baja	19-25
Crítica	13-18

Fuente: Datos del procesamiento de la escala valorativa

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Comprende los resultados de la medición de los indicadores correspondientes a la variable motivación, bajo los efectos de la variable recompensa total.

Resultado N° 1. Comprobación de hipótesis

A través de la prueba no paramétrica D de Somers se comprobó la hipótesis del presente estudio, observándose que de acuerdo al nivel de significación estimada (Sig =0.000) resultó menor al nivel de significancia ($\alpha= 0.05$) por consiguiente se demuestra que la recompensa total se relaciona significativamente con la motivación en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Tabla n.º 3. 1. Medidas direccionales D de Somers.

			Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada (b)	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	D de Somers	Simétrica	0,389	0,059	5,705	0,000
		Escala Valorativa Motivación dependiente	0,443	0,064	5,705	0,000
		Escala Valorativa Recompensa Total dependiente	0,346	0,059	5,705	0,000

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS.

Tabla n.º 3. 2. Medidas direccionales D de Somers.

MOTIVACIÓN	RECOMPENSA TOTAL									
	Media (-)		Media (+)		Alta		Muy alta		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Media (-)	0	0,0	0	0,0	1	0,7	0	0,0	1	0,7
Media (+)	1	0,7	8	5,5	10	6,9	0	0,0	19	13,1
Alta	0	0,0	16	11,0	48	33,1	3	2,1	67	46,2
Muy alta	0	0,0	3	2,1	41	28,3	14	9,6	58	40,0
TOTAL	1	0,7	27	18,6	100	69,0	17	11,7	145	100,0

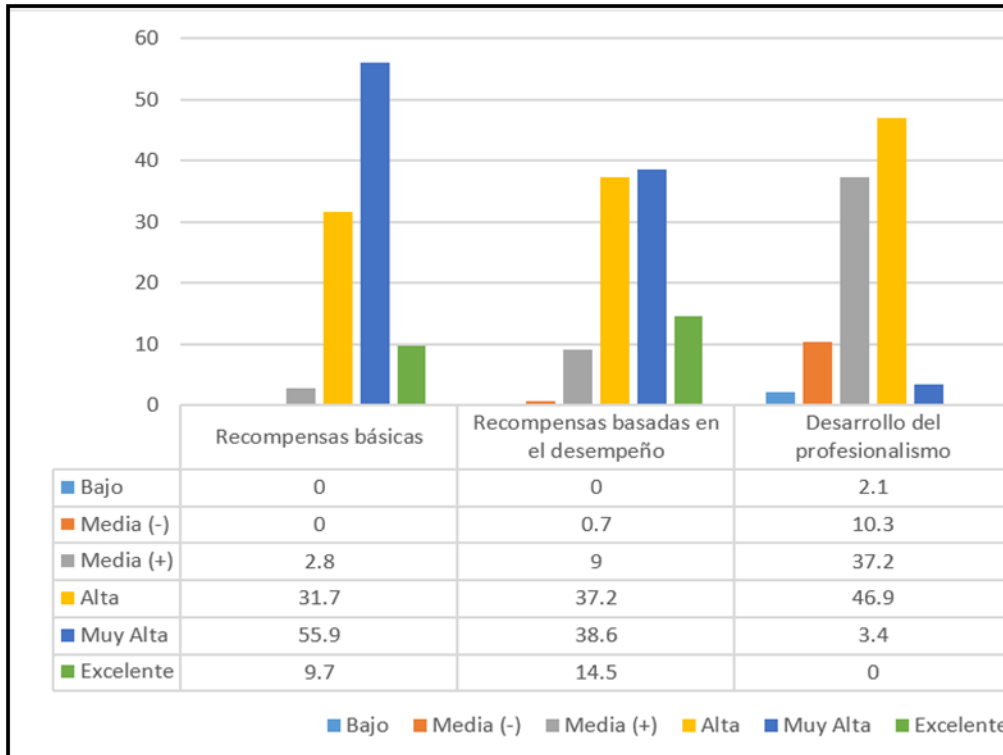
Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS.

Resultado N° 02.

Variable: recompensa total

Relevancia de las dimensiones de la Recompensa Total

Figura n.º 3. 1. Recompensa total según escala valorativa en los colaboradores

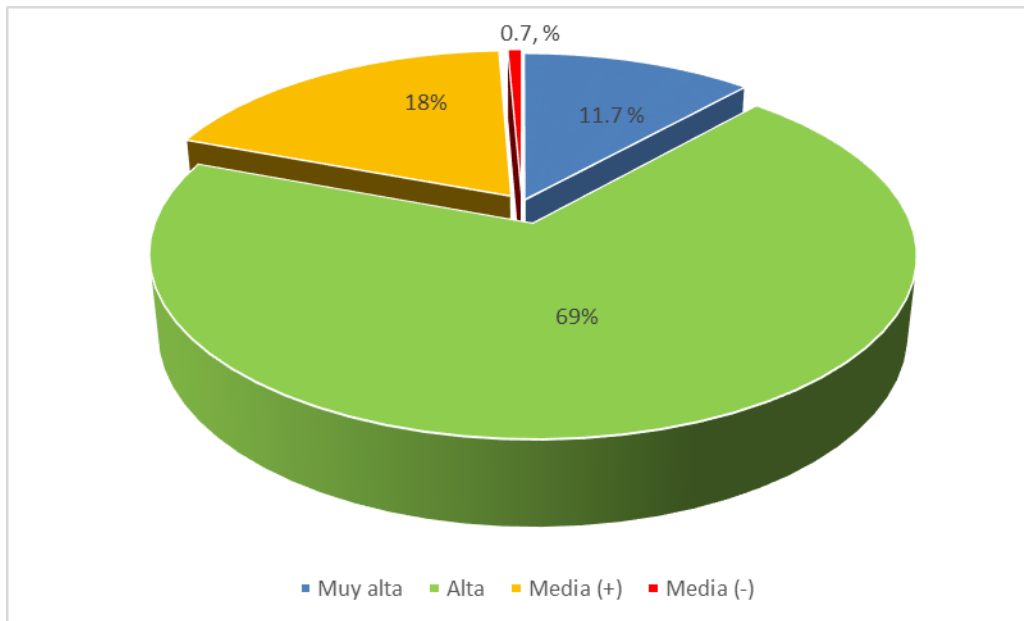


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Se evidencia que la dimensión de variable recompensa total que tiene mayor relevancia en una entidad financiera de Trujillo, 2019 es la recompensa básica o sustancial puesto que presentó una escala valorativa Muy Alta de 55.9 % y Alta de 31.7%. Esto significa que la parte ganancial o de beneficios (recompensa básica o sustancial) hace que la entidad financiera sea única y un espacio óptimo para el adecuado desempeño y manejo de las funciones administrativas.

Variable: Recompensa total

Figura n.º 3. 2. Nivel de la variable: Recompensa total

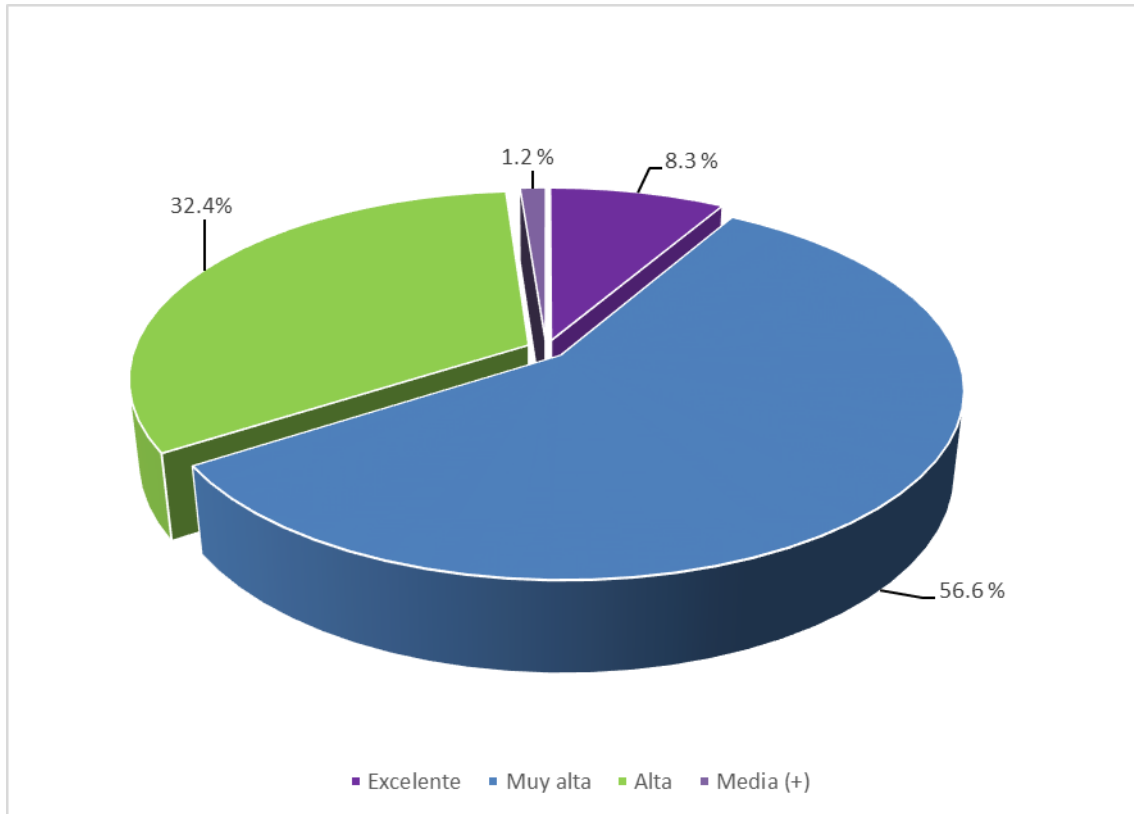


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Se evidencia que los colaboradores perciben un nivel alto con respecto a la variable Recompensa total, considerando éstos que son de gran relevancia tanto las políticas implementadas para la consultoría general de la entidad financiera como el manejo administrativo con el que se está elaborando. Por consiguiente los mismos consideran que es un buen lugar para trabajar. No obstante existe un nivel medio que refleja una percepción aún incompleta, por lo que se recomienda indagar con respecto a las dimensiones e indicadores para formular mejoras continuas.

Dimensión. Recompensa básica

Figura n.º 3. 3. Nivel de la dimensión: Recompensa básica

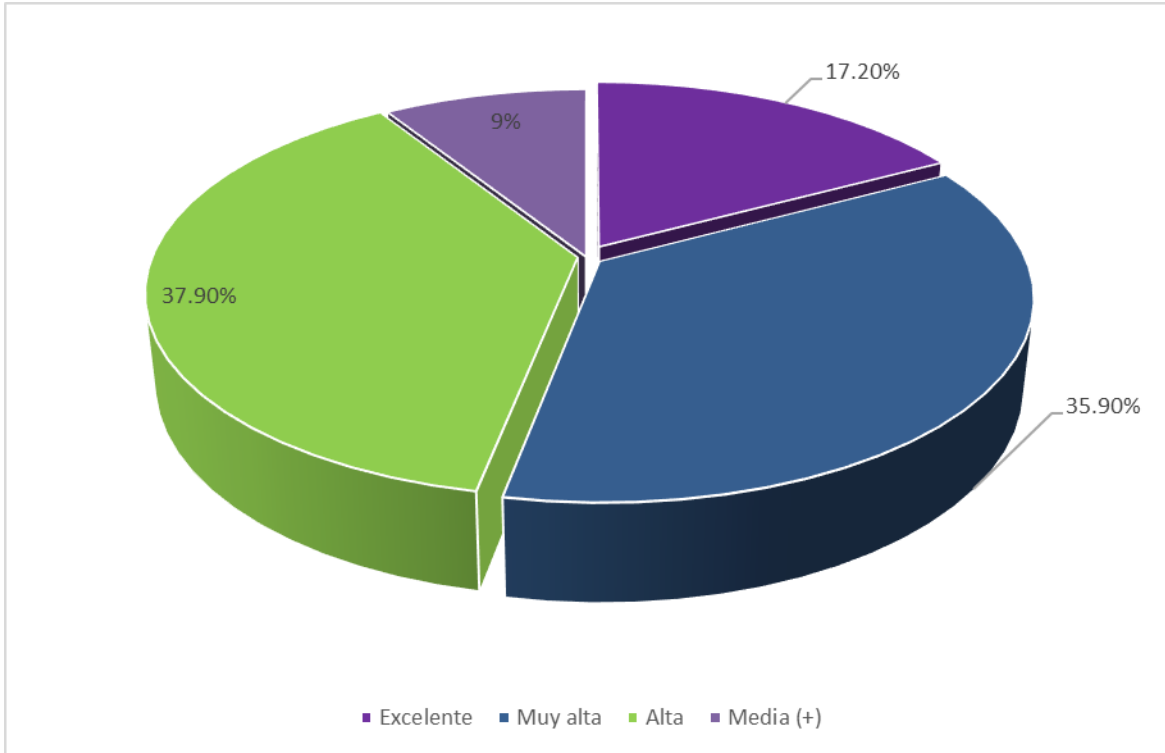


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Se evidencia que los colaboradores perciben un nivel muy alto con respecto a la dimensión recompensa básica, considerando éstos que son de gran relevancia tanto las políticas implementadas para la consultoría general de la entidad financiera como el manejo administrativo con el que se está elaborando. Por consiguiente los mismos consideran que es un buen lugar para trabajar, en el que obtienen los beneficios y requerimientos básicos para su desempeño obteniendo un compromiso en el trabajo.

Dimensión. Recompensa basada en el desempeño

Figura n.º 3. 4. Nivel de la dimensión: Recompensa basada en el desempeño.

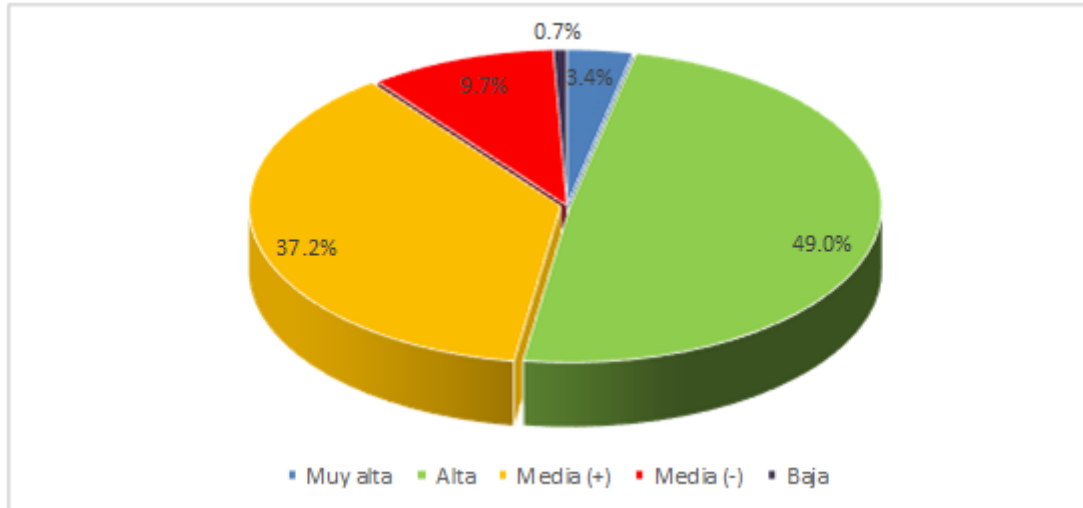


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Se evidencia que los colaboradores perciben un nivel alto y muy alto con respecto a la dimensión recompensa basada en el desempeño, considerando éstos que son de gran relevancia tanto las políticas implementadas para la consultoría general de la entidad financiera como el manejo administrativo con el que se está elaborando. Por consiguiente los mismos consideran que es un buen lugar para trabajar, en el que obtienen los incentivos y reconocimientos propios por su desempeño obteniendo un compromiso en el trabajo.

Dimensión. Desarrollo del profesionalismo

Figura n.º 3. 5. Nivel de la dimensión: Desarrollo del profesionalismo



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

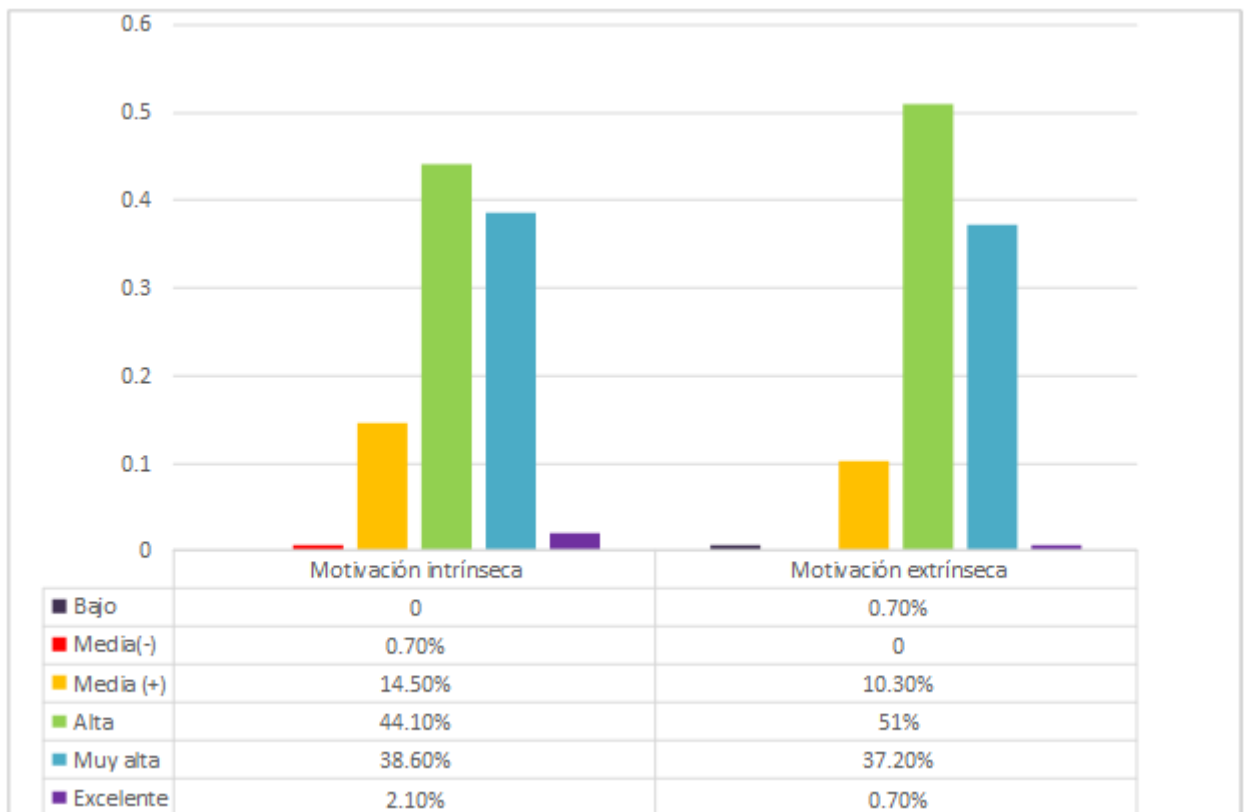
Se evidencia que los colaboradores perciben un nivel alto con respecto a la dimensión desarrollo del profesionalismo, considerando éstos que son de gran relevancia tanto las políticas implementadas para la consultoría general de la entidad financiera como el manejo administrativo con el que se está elaborando. Por consiguiente los mismos consideran que es un buen lugar para trabajar, en el que obtienen oportunidades para el desarrollo de su profesión y una gestión de carrera, no obstante se evidencia un nivel medio en que se debe tener en consideración para la implementación de un plan de mejora.

Resultado N° 03

Variable: Motivación

Relevancia de las dimensiones de la Motivación

Figura n.º 3. 6. Motivación según escala valorativa en los colaboradores de una entidad financiera, Trujillo, 2019.

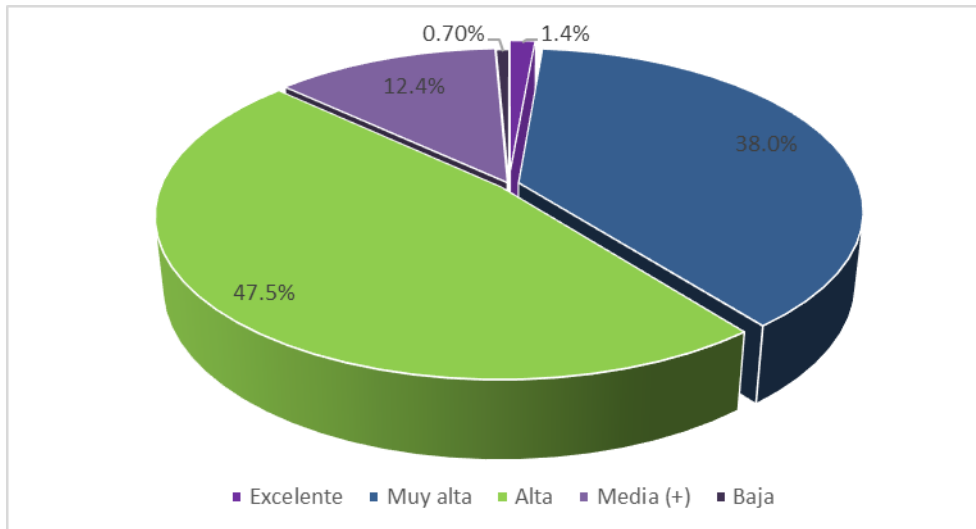


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Se evidencia que la dimensión de variable motivación que tiene mayor relevancia en una entidad financiera de Trujillo, 2019 es la motivación extrínseca puesto que presentó un nivel alta de 51 % y muy alta de 37.2%. Esto significa que las condiciones laborales, los beneficios y el sueldo (motivación extrínseca) hacen que la entidad financiera sea un espacio asequible, con condiciones óptimas y disponibles para el manejo de las funciones administrativas.

Variable: Motivación

Figura n.º 3. 7. Nivel de la variable: Motivación

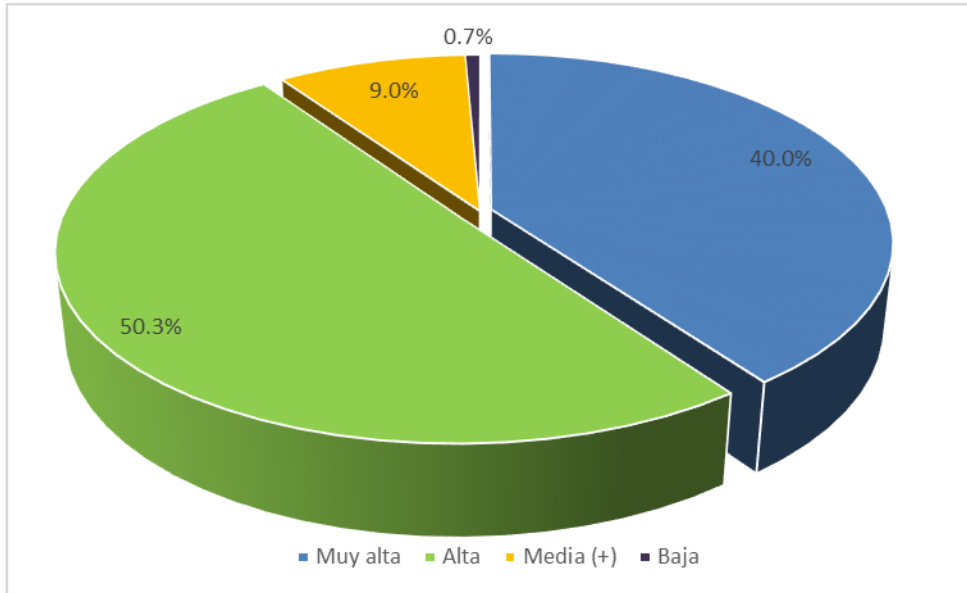


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Se evidencia que los colaboradores perciben un nivel alto con respecto a la variable Motivación, considerando éstos que son de gran relevancia tanto las políticas implementadas para la consultoría general de la entidad financiera como el manejo administrativo con el que se está elaborando. Por consiguiente los mismos consideran que es un buen lugar para trabajar. No obstante existe un nivel medio que refleja una percepción aún incompleta, por lo que se recomienda indagar con respecto a las dimensiones e indicadores para formular mejoras continuas.

Dimensión. Motivación extrínseca

Figura n.º 3. 8. Nivel de la dimensión: Motivación extrínseca

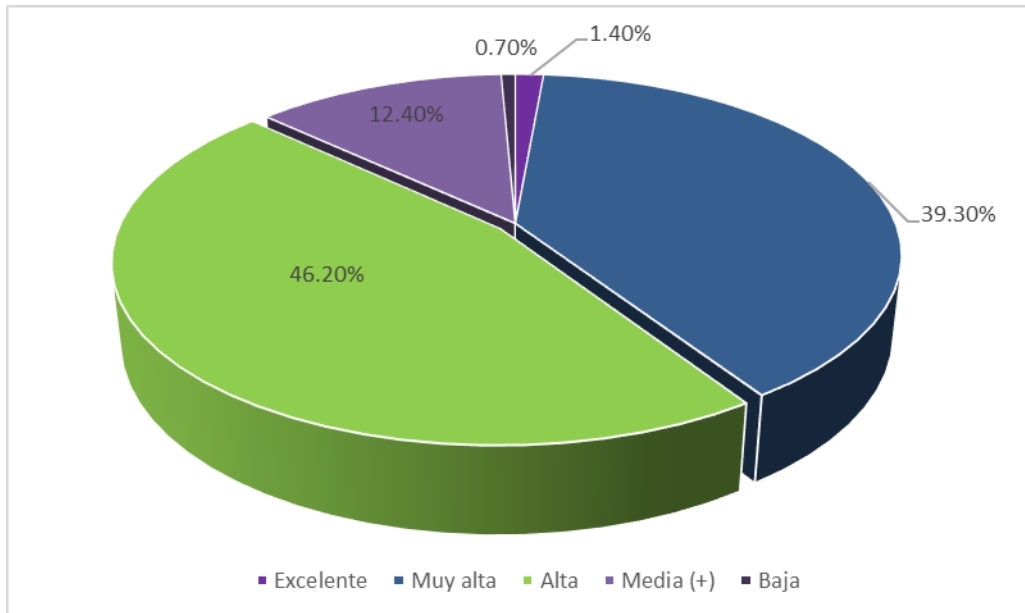


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Se evidencia que los colaboradores perciben un nivel muy alto con respecto a la dimensión motivación extrínseca, considerando éstos que se encuentran motivados en el área de consultoría general. Esto significa que los colaboradores desempeñan sus labores con motivación y con expectativas de mejora, no obstante aún existe un mínimo porcentaje de nivel medio por lo que es conveniente estructurar un modelo de recompensa total para unificar y mantener motivados a los colaboradores.

Dimensión. Motivación intrínseca

Figura n.º 3. 9. Nivel de la dimensión: Motivación intrínseca



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Se evidencia que los colaboradores perciben un nivel alto y muy alto, con respecto a la dimensión motivación intrínseca, considerando éstos que se encuentran motivados en el área de consultoría general. Esto significa que los colaboradores desempeñan sus labores con motivación intrínseca, mostrándose una satisfacción laboral y sensación de realización laboral; no obstante aún existe un mínimo porcentaje de nivel medio por lo que es conveniente estructurar un modelo de recompensa total para unificar y mantener motivados a los colaboradores.

Resultado N° 04

Relación entre la recompensa total y la dimensión motivación intrínseca

Tabla n.º 3. 3. Medidas Direccionales de D de Somers

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Simétrica	0,350	0,060	5,238	0,000
	Escala Valorativa Dimensión Motivación intrínseca dependiente	0,401	0,065	5,238	0,000
	Escala Valorativa Recompensa Total dependiente	0,310	0,059	5,238	0,000

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS

Tabla n.º 3. 4. Medidas direccionales D de Somers

DIMENSIÓN MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	RECOMPENSA TOTAL									
	Media (-)		Media (+)		Alta		Muy alta		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Media (-)	0	0,0	0	0,0	1	0,7	0	0,0	1	0,7
Media (+)	0	0,0	8	5,5	10	6,9	0	0,0	18	12,4
Alta	1	0,7	15	10,3	48	33,1	3	2,1	67	46,2
Muy alta	0	0,0	4	2,8	39	26,9	14	9,6	57	39,3
Excelente	0	0,0	0	0,0	2	1,4	0	0,0	2	1,4
TOTAL	1	0,7	27	18,6	100	69,0	17	11,7	145	100,0

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS

A través de la prueba de D de Somers en variables ordinales se obtuvo una significación aproximada de (sig. Aprox = 0.000) el cual es menor al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) lo cual comprueba y se afirma que la Recompensa total influye significativamente en la motivación intrínseca de los colaboradores de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Además se observa una relación directamente proporcional entre la motivación intrínseca y la recompensa total, puesto que cuanto más alto se perciba la recompensa total, mayor será la motivación intrínseca.

Relación entre la recompensa total y la dimensión motivación extrínseca

Tabla n.º 3. 5. Medidas direccionales de D de Somers

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Simétrica	0,417	0,059	5,990	0,000
	Escala Valorativa Dimensión Motivación extrínseca dependiente	0,462	0,061	5,990	0,000
	Escala Valorativa Recompensa Total dependiente	0,380	0,061	5,990	0,000

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS.

Tabla n.º 3. 6. Medidas direccionales D de Somers

DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN EXTRINSECA	RECOMPENSA TOTAL									
	Media (-)		Media (+)		Alta		Muy alta		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Baja	0	0,0	1	0,7	0	0,0	0	0,0	1	0,7
Media (+)	1	0,7	5	3,4	7	4,8	0	0,0	13	8,9
Alta	0	0,0	18	12,4	53	36,6	2	1,4	73	50,4
Muy alta	0	0,0	3	2,1	40	27,6	15	10,3	58	40,0
TOTAL	1	0,7	27	18,6	100	69,0	17	11,7	145	100,0

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS.

A través de la prueba de D de Somers en variables ordinales se obtuvo una significación aproximada de (sig. Aprox = 0.000) el cual es menor al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) lo cual comprueba y se afirma que la Recompensa total influye significativamente en la motivación extrínseca de los colaboradores de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Además se observa una relación directamente proporcional entre la motivación extrínseca y la recompensa total, puesto que cuanto más alto se perciba la recompensa total, mayor será la motivación extrínseca.

Resultado N° 05

Relación entre la recompensa básica y la dimensión motivación

Tabla n.º 3. 7. Medidas direccionales de D de Somers

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Simétrica	0,246	0,069	3,489	0,000
	Escala Valorativa Motivación dependiente	0,255	0,072	3,489	0,000
	Escala Valorativa Dimensión Recompensas Básicas o Sustanciales dependiente	0,238	0,067	3,489	0,000

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS.

Tabla n.º 3. 8. Medidas direccionales de D de Somers

MOTIVACIÓN	DIMENSIÓN RECOMPENSAS BÁSICAS O SUSTANCIALES									
	Media (+)		Alta		Muy alta		Excelente		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Media (-)	0	0,0	0	0,0	1	0,7	0	0,0	1	0,7
Media (+)	2	1,4	10	6,9	7	4,8	0	0,0	19	13,1
Alta	2	1,4	25	17,2	33	22,8	7	4,8	67	46,2
Muy alta	0	0,0	12	8,3	41	28,3	5	3,4	58	40,0
TOTAL	4	2,8	47	32,4	82	56,6	12	8,2	145	100,0

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS.

A través de la prueba de D de Somers en variables ordinales se obtuvo una significación aproximada de (sig. Aprox = 0.000) el cual es menor al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) lo cual comprueba y se afirma que la dimensión recompensas básicas o sustanciales influyen significativamente en la motivación de los colaboradores de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Además se observa una relación directamente proporcional entre la motivación y la recompensa básica o sustancial, puesto que cuanto más alto se perciba la recompensa básica, mayor será la motivación de los colaboradores.

Relación entre la recompensa basada en el desempeño y la dimensión motivación

Tabla n.º 3. 9. Medidas direccionales de D de Somers

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Simétrica	0,191	0,069	2,744	0,006
	Escala Valorativa Motivación dependiente	0,180	0,065	2,744	0,006
	Escalas Escala Valorativa Dimensión Recompensas Basadas en el desempeño dependiente	0,204	0,074	2,744	0,006

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS.

Tabla n.º 3. 10. Medidas direccionales de D de Somers.

MOTIVACIÓN	RECOMPENSAS BASADAS EN EL DESEMPEÑO									
	Media (+)		Alta		Muy alta		Excelente		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Media (-)	0	0,0	1	0,7	0	0,0	0	0,0	1	0,7
Media (+)	3	2,1	9	6,2	6	4,1	1	0,7	19	13,1
Alta	8	5,5	24	16,6	26	17,9	9	6,2	67	46,2
Muy alta	2	1,4	21	14,5	20	13,8	15	10,3	58	40,0
TOTAL	13	9,0	55	38,0	52	35,8	25	17,2	145	100,0

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS.

A través de la prueba de D de Somers en variables ordinales se obtuvo una significación aproximada de (sig. Aprox = 0.006) el cual es menor al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) lo cual comprueba y se afirma que la dimensión recompensa basada en el desempeño influyen significativamente en la motivación de los colaboradores de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Además se observa una relación directamente proporcional entre la motivación y la recompensa basada en el desempeño, puesto que cuanto más alto se perciba la recompensa basada en el desempeño, mayor será la motivación de los colaboradores.

Relación entre la dimensión desarrollo de profesionalismo y la dimensión motivación

Tabla n.º 3. 11. Medidas direccionales de D de Somers.

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Simétrica	0,354	0,069	5,064	0,000
	Escala Valorativa Motivación dependiente	0,354	0,069	5,064	0,000
	Escala Valorativa Dimensión Desarrollo del Profesionalismo dependiente	0,355	0,070	5,064	0,000

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS.

Tabla n.º 3. 12. Medidas direccionales de D de Somers

MOTIVACIÓN	DESARROLLO DE PROFESIONALISMO											
	Baja		Media (-)		Media (+)		Alta		Muy alta		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Media (-)	0	0,0	0	0,0	1	0,7	0	0,0	0	0,0	1	0,7
Media (+)	1	0,7	3	2,1	9	6,2	5	3,4	1	0,7	19	13,1
Alta	0	0,0	9	6,2	32	22,1	26	17,9	0	0,0	67	46,2
Muy alta	0	0,0	2	1,4	12	8,3	40	27,6	4	2,7	58	40,0
TOTAL	1	0,7	14	9,7	54	37,3	71	48,9	5	3,4	145	100,0

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS.

A través de la prueba de D de Somers en variables ordinales se obtuvo una significación aproximada de (sig. Aprox = 0.006) el cual es menor al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) lo cual comprueba y se afirma que la dimensión desarrollo del profesionalismo influyen significativamente en la motivación de los colaboradores de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Además se observa una relación directamente proporcional entre la motivación y el desarrollo del profesionalismo, puesto que cuanto más alto se perciba el desarrollo profesional, mayor será la motivación de los colaboradores.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

Respecto a la recompensa total y su relación con la motivación en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Mediante la prueba no paramétrica D de Somers se obtuvo un nivel de significación estimada ($\text{Sig} = 0.000$), el cual resultó menor al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por consiguiente se determinó que la recompensa total se relaciona significativamente con la motivación en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera. Esto indica que la Recompensa Total influye significativamente en la Motivación.

Lo mencionado anteriormente coincide con Maldonado (2017), quien demostró que los incentivos monetarios tienen influencia en la motivación de los colaboradores, dándoles estabilidad laboral y proporcionándoles satisfacción sobre los objetivos alcanzados.

Tal como Gutiérrez y Huamán (2014), quienes demostraron que existe una influencia entre la motivación y la productividad gracias a un sistema de recompensas intrínseca y extrínseca, donde los bonos extras luego de aplicación de las encuestas las respuestas de los trabajadores fueron favorables en lo que respecta a la motivación.

Los resultados son similares a lo obtenido por Loja (2017), quien demostró que existe una relación significativa entre las recompensas y el nivel de satisfacción de los empleados de las entidades financieras.

Del mismo modo, coincide con lo obtenido por Arteaga y Cortez (2017), quienes demostraron que existe una relación directa y significativa entre el plan de incentivos y la motivación laboral en los asesores de negocios.

Además, Lewis & Feinstein (2016), demostró que sólo uno de cada cinco organizaciones actualmente emplea un sistema de recompensas, así mismo, las organizaciones en la industria de servicios financieros son mucho más propensas a integrar plenamente sus programas de recompensas totales que la industria de las ciencias de la vida y la salud. Asimismo, los componentes operativos más utilizados para determinar los incentivos a

corto plazo incluyen: calidad de desempeño, objetivos de productividad, cliente, satisfacción y servicio, mientras que los más utilizados y dentro de los componentes financieros para determinar incentivos a corto plazo incluyeron: utilidad de operación, utilidad neta y EBITDA.

Referente a la dimensión de recompensa total que obtenga mayor nivel en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Se obtuvo que la dimensión de la variable recompensa total que tiene mayor relevancia en una entidad financiera de Trujillo, 2019 es la recompensa básica o sustancial puesto que presentó una escala valorativa Muy Alta de 55.9%; esto se debe a que la mayoría de colaboradores estuvieron muy de acuerdo con respecto al ítem ¿El pago de mis honorarios es puntual y de acuerdo al contrato? Asimismo, el 69% de los colaboradores perciben un nivel alto con respecto a la variable Recompensa total; cabe señalar que el ítem que contribuyó a este resultado fue ¿Existe algún incentivo económico por alguna labor adicional a la labor? Además, el 56.6% de los colaboradores perciben un nivel muy alto con respecto a la dimensión recompensa básica, el ítem referente al pago de honorarios fue el que contribuyó a este resultado; el 37.9% de los colaboradores perciben un nivel alto con respecto a la dimensión recompensa basada en el desempeño, el ítem referente al incentivo económico fue el que contribuyó a este resultado; y el 49% de los colaboradores perciben un nivel alto con respecto a la dimensión desarrollo del profesionalismo, los ítems contribuyeron a este resultado fueron ¿En la entidad financiera se promueve un ambiente agradable para trabajar? y ¿Considero que cuando hay una posición vacante, se realiza una promoción interna? Esto indica que lo que concierne a sueldo, gratificación y beneficios hace que la entidad financiera sea un buen lugar para trabajar, en el que obtienen los beneficios y requerimientos básicos para su desempeño obteniendo así un compromiso en el trabajo por parte de sus colaboradores.

Lo mencionado anteriormente difiere con Loja (2017), quien obtuvo como resultado que el 48 por ciento de los empleados perciben recibir recompensas con un nivel “bajo”.

Del mismo modo, difiere con Arteaga y Cortez (2017), quien evidenció que el 48 por ciento de los asesores opina que los incentivos son regulares.

Por otro lado, Maldonado (2017), señaló que la empresa combina incentivos económicos y no económicos para reconocer a todos aquellos colaboradores que alcancen objetivos planteados por la organización.

Referente a la dimensión de motivación que obtenga mayor nivel en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Se obtuvo que la dimensión de la variable motivación que tiene mayor relevancia en una entidad financiera de Trujillo, 2019 es la motivación extrínseca puesto que presentó un nivel alta de 51%; esto se debe a que la mayoría de colaboradores estuvieron muy de acuerdo con respecto al ítem ¿Me motiva recibir un reconocimiento económico por mi alto desempeño? Asimismo, el 47.5% de los colaboradores perciben un nivel alto con respecto a la variable Motivación; cabe señalar que el ítem referente al reconocimiento económico fue el que contribuyó a este resultado. También, el 50.3% de los colaboradores perciben un nivel muy alto con respecto a la dimensión motivación extrínseca, el ítem referente al reconocimiento económico fue el que contribuyó a este resultado; el 46.2% de los colaboradores perciben un nivel alto con respecto a la dimensión motivación intrínseca, los ítems que contribuyeron a este resultado fueron ¿Siento que mi trabajo contribuye con los objetivos de la entidad financiera? y ¿Tengo autonomía para realizar mi trabajo con eficiencia? Esto indica que los colaboradores sienten que las condiciones laborales, los beneficios y el sueldo hacen que la entidad financiera sea un espacio asequible, con condiciones óptimas y disponibles para el manejo de las funciones administrativas.

Los resultados mencionados anteriormente difiere con lo obtenido por Arteaga y Cortez (2017), quienes afirmaron que el nivel de motivación laboral es regular (59.3 por ciento).

Del mismo modo, difiere con Loja (2017), quien manifestó que el 68 por ciento presenta un nivel de satisfacción entre baja y muy baja; por lo que recomienda incorporar políticas que estimulen el talento humano a través de recompensas económicas y no económicas para generar satisfacción en sus empleados y mejorar su desempeño.

Los resultados difieren con lo obtenido por Desposorio (2017), quien indicó que la tercera parte de los asesores están regularmente motivados, respecto a las comisiones de ventas y la maqueta que se brinda no están satisfechos por lo cual no está favoreciendo a la

productividad. Concluyendo que los incentivos laborales influyen en la productividad, se debe a que existe una relación significativa entre ambas variables.

Por otro lado, Diankendha (2015), mencionó que el compromiso, la innovación y la productividad fueron las tres características principales de un empleado motivado. De acuerdo a los resultados se encontró que el sistema de recompensas más comúnmente usado por la organización fue la entrega de paquetes de bonos (como préstamos, salud, etc.) obteniendo el puntaje más alto sin embargo la carta de recomendación obtuvo el puntaje más bajo. No obstante lo que obtuvo un puntaje extremadamente alto en comparación con las demás expectativas fue el bono de dinero a fin de año.

Además, Huamaní y Acuña (2015), demostraron que en el mundo empresarial actualmente es necesario tener un patrón competitivo y motivado, pero no es tan fácil de mantener en vista de los cambios económicos y su desaceleración, inseguridad y corrupción, lo cual distrae y desmoraliza a los empleados, concluyendo en que uno de los aspectos más resaltantes para obtener productividad es la motivación, y ésta motivación puede ser de modo intrínseco a través de recompensas materiales como dinero y de la motivación extrínseca como a la recompensa no económica, como tenemos al reconocimiento y la valoración del empleado por su desempeño.

Respecto a la relación de recompensa total con las dimensiones de la motivación en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

Mediante la prueba no paramétrica D de Somers en variables ordinales se obtuvo una significación aproximada de (sig. Aprox = 0.000) el cual es menor al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) lo cual comprueba y se afirma que la Recompensa total influye significativamente en la motivación intrínseca y extrínseca de los colaboradores. Además, existe una relación directamente proporcional entre la motivación intrínseca y extrínseca con la recompensa total; puesto que cuanto más alto se perciba la recompensa total, mayor será la motivación extrínseca e intrínseca.

Los descrito anteriormente coincide con Diankendha (2015), quien demostró que si existe una estrecha relación directa y positiva entre las recompensas y varias dimensiones de la motivación, confirmando que el deseo de obtener recompensas es alto, indicando una

clara conexión entre comprometer y motivar a los empleados con el propósito de lograr los objetivos comerciales.

Respecto a la relación de motivación con las dimensiones de recompensa total en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.

A través de la prueba de D se Somers en variables ordinales se obtuvo una significación aproximada de (sig. Aprox = 0.000) el cual es menor al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) lo cual comprueba y se afirma que las dimensiones recompensas básicas o sustanciales, recompensa basada en el desempeño y desarrollo del profesionalismo influyen significativamente en la motivación de los colaboradores. Además, existe una relación directamente proporcional entre la motivación con la recompensa básica o sustancial, recompensa basada en el desempeño y desarrollo del profesionalismo; puesto que cuanto más alto se perciba la recompensa básica o sustancial, recompensa basada en el desempeño y desarrollo del profesionalismo, mayor será la motivación de los colaboradores de una entidad financiera.

Lo mencionado anteriormente es similar a lo obtenido por Gutiérrez y Huamán (2014), quienes resaltaron que la motivación es el engranaje que impulsa el desenvolvimiento laboral de los empleados, ya sea a través de las recompensas financieras como los recompensas no económicas, así mismo las recompensas utilizadas como motivador demostró la relación e influencia con la motivación, y como fin esperado la productividad.

Por otro lado, Bussin y Van Rooy (2014), demostraron que la mayoría de los trabajadores recibieron recompensas tradicionales tales como un salario y bonificación. Además, mientras los de mayor tiempo de servicio preferían recompensas como: premio al servicio, tiempo libre en reconocimiento al trabajo duro y programas de adscripción, tutoría y coaching, los de menor tiempo de servicio preferían recompensas tales como: salario, conmutación de vacaciones anuales, cursos de formación, Capacitación laboral, conferencias externas, compartir la empresa, esquema, la empresa Black Economic Empowerment (BEE) Esquema y agradable ambiente de trabajo.

4.2. Conclusiones

- Se concluye que la recompensa total se relaciona significativamente con la motivación en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.
- Se evidencia que la recompensa básica o sustancial es la dimensión de la Recompensa Total que tiene mayor nivel de relevancia en los colaboradores de una entidad financiera en la ciudad de Trujillo.
- Se evidencia que la Motivación Extrínseca es la dimensión de la Motivación que tiene mayor nivel de relevancia en los colaboradores de una entidad financiera en la ciudad de Trujillo.
- Se demuestra que existe una relación directamente proporcional entre la motivación intrínseca y extrínseca con la recompensa total en los colaboradores de una entidad financiera en la ciudad de Trujillo.
- Se demuestra que existe una relación directamente proporcional entre la motivación con la recompensa básica o sustancial, recompensa basada en el desempeño y desarrollo del profesionalismo en los colaboradores de una entidad financiera en la ciudad de Trujillo.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. (3ª edición). Buenos Aires: Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional en Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Perú: USAT.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook. Of Human Resource Management Practice*. USA: Kogan Page. (Onceava Edición).. Recuperado de: <http://www.mim.ac.mw/books/Armstrong%27s%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%2011th%20%20edition.pdf>
- Armstrong, M. & Murlis, H. (2007). *Armstrong's Handbook. Of Human Resource Management Practice*. USA: Kogan Page. (Quinceava Edición). Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=oTaSWAFeroC&pg=PA9&lpg=PA9&dq=Lawler,+E.+E.+\(2003\),+Treat+People+Right.+JosseyBass&source=bl&ots=ILobJFFX7&sig=weAe2oSbt4eJWDLOfHuonuq4Zo&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjQi8qRoKXeAhVtc98KHa82B8wQ6AEwBHoECAMQAQ#v=onepage&q=Lawler%2C%20E.%20E.%20\(2003\)%2C%20Treat%20People%20Right.%20Jossey-Bass&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=oTaSWAFeroC&pg=PA9&lpg=PA9&dq=Lawler,+E.+E.+(2003),+Treat+People+Right.+JosseyBass&source=bl&ots=ILobJFFX7&sig=weAe2oSbt4eJWDLOfHuonuq4Zo&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjQi8qRoKXeAhVtc98KHa82B8wQ6AEwBHoECAMQAQ#v=onepage&q=Lawler%2C%20E.%20E.%20(2003)%2C%20Treat%20People%20Right.%20Jossey-Bass&f=false)
- Arteaga, D. & Cortez, W. (2017). *Plan de incentivos y motivación en los asesores de negocios de “Mi Banco” Banco de la microempresa S.A. Agencia Virú – 2016*. (Tesis de Grado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Bussin, M. & Van Rooy, D. (2014). *Total rewards strategy for a multi-generational workforce in a financial institution*. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 12(1), 1-11; Art.606. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.402/sajhrm.v12i>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. 9ª edición. México: Editorial Mc Graw – Hill Interamericana.

- Deeprise, D. (2006). *How to recognize & rewards employees: 150 ways to inspire peak performance*. New York: American Management Association. (Segunda edición.)
Recuperado de: <http://www.tamin.ir/file/file/86911>
- Desposorio, M. (2017). *Los incentivos laborales y su influencia en la productividad de la empresa Call Center Teletatento del Perú SAC. Plataforma BBVA Continental de la ciudad de Trujillo-2016*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Diakenda, E (2015). *The Relationship between Reward Management and Recognition on Employees Motivation in the Workplace*. (MA in Human Resource Management). National College of Ireland. Recuperado de: <http://trap.ie/2041/1/elizabethdiakenda.pdf>.
- Fernández, B. (2013). *Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas*. Gestipolis. Recuperado en: <https://www.gestipolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>
- Flynn, J., Ryan, P., Chen, Y., Coccia, A., Lewis, K., & Feinstein, J. (2016). *Total Rewards Practices Survey: Detailed Response Analysis*. Recuperado de: <https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/humancapital/total-rewards-survey.pdf>
- Global Workforce Study (2012). *Back to basic. Job, security and well-being at work results for Switzerland*. Recuperado de: www.towerwatson.ch
- Global Talent Management (setiembre, 2016). *Under pressure to remain relevant, employers look to modernize the employee value proposition*. Recuperado de: <https://www.willistowerswatson.com/en/insights/2016/09/employers-look-to-modernize-the-employee-value-proposition>
- González, D. (2008). *Psicología de la motivación*. Cuba: Ciencias Médicas. Recuperado de: http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/PsicologiadelMotivacion.pdf
- Gutierrez, P., Huamán, F. (2014). *Influencia de la motivación laboral en la productividad financiera Uno Oechsle – 2014*. (Tesis). Universidad Nacional del Centro, Huancayo, Perú.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6° edición). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.

Hoole, C., & Hotz, G. (2016). *The impact of a total reward system of work engagement*. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 42(1), a1317. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1317>

Huamaní, P. y Acuña, J. (2015). *Impacto de la motivación en la productividad empresarial: Caso Gerencia de Infraestructura en Telefónica del Perú Gestión en el Tercer Milenio*, Rev. Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 18(I) p.35.

Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia*. (4° edición). Bogotá: CIEA-SYPAL Y QUIRÓN.

Juárez, O. & Carrillo, E. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. (1° edición). México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.

Kaplan, S. (2007). *Business Strategy and Total Reward: Benefits and Compensations Digest*. En International Foundation, 44(9) pp. 12-19. Recuperado de: http://www.diamondgroup.com/pdf/StaceyKaplanTotalRewardAndBusiness_Strategy.pdf

Loja, W. (2017). *Las recompensas y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de las entidades financieras supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. (Tesis de postgrado). Universidad César Vallejo, Perú.

Maldonado, S. (2017). *Incentivos monetarios y motivación laboral*. (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar, Quezaltenango, Guatemala.

Marcos, S. (noviembre, 2011). *Recompensa total, el contrato nuevo*. *Harvard Deusto Business Review*, Recuperado de: http://www.peoplesmatters.com/Archivo/Descarga/Doc/art./1111_HDBR.pdf

- Marcus, S. y Ustarroz, L. (junio, 2015). *El modelo de recompensa total: uniendo las piezas del rompecabezas de la retribución*. RRHH Digital. Recuperado de: <http://www.rrhhdigital.com/editorial/110326/El-modelo-de-recompensa-total-unamos-las-piezas-del-puzle-de-la-retribucion>
- Mullins, L. (2010). *Management and Organizational Behaviour*. England: Pearson Education Limited. (Novena Edición). Recuperado de: <http://www.mim.ac.mw/books/Management%20&%20Organisational%20Behaviour,%209th%20edition.pdf>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13ª edición). México: Mc Graw Hill/Interamericana S.A.
- Pérez, O. (julio, 2017). *Cómo hacer un plan de compensaciones estratégico*. Blog PeopleNext. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/c%C3%B3mo-hacer-un-plan-de-compensaciones-estrat%C3%A9gico>
- Pfeffer, J. (1998). *The Humans Equations: Building Profits By Putting People First*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Pradeep, J. (2016). *Relational Rewards: creating a fulfilling workplace environment*. En Revista International Journal of Engineering and management research, 6 (4) pp. 1-5. Recuperado de: [http://www.ijemr.net/DOC/RelationalRewardsCreatingAFulfillingWorkplaceEnvironment\(1-5\).pdf](http://www.ijemr.net/DOC/RelationalRewardsCreatingAFulfillingWorkplaceEnvironment(1-5).pdf)
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Comportamiento Organizacional*. (10ª edición). México: Pearson Educación S.A.
- Sedlak, P. (2015). *Management Science during destabilization global perspective*. Cracovia: International Management Foundation. (Sexta edición). Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/282858065_From_Salary_to_Total_Rewards_-_The_Evolution_of_Compensation
- Thompson, P. (2002). *Total Rewards*. Chartered Institute of Personnel Development (CIPD), London.

Tower, W. (marzo, 2017). *Rethinking your total rewards strategy: How can total rewards increase your return on investment in your workforce*. 9° Conference Annual, Moving HR Forward, Jacksonville, USA. Recuperado:

WorkMeter (2015). *Como gestionar el talento en tu empresa*. España. Recuperado de:
http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER-Como-gestionar-talentoempresa.pdf%3Ft%3D1423135431950%26utm_campaign%3Dgestion%2Bdel%2Btalento%26utm_source%3Dhs_automation%26utm_

Worldatwork. (2017). *Total Rewards Model*. Arizona – Washington, DC. Recuperado de:
https://www.worldatwork.org/docs/marketing/1610_BRO_TRModel_Update_J5613_FNL.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia.

TÍTULO: RECOMPENSA TOTAL Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA, TRUJILLO, 2019.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿Cómo se relaciona la recompensa total con la motivación en los colaboradores del área de Consultas Generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019?	<p>Objetivo General Determinar cómo la recompensa total se relaciona con la motivación en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019</p> <p>Objetivo Específico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la dimensión de recompensa total que obtenga mayor nivel en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019 • Identificar la dimensión de motivación que obtenga mayor nivel en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019 • Identificar la relación de recompensa total con las dimensiones de la motivación de los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019. 	<p>HIPÓTESIS GENERAL La recompensa total se relaciona directamente con la motivación en los colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019</p>	<p>Variable 1: La recompensa total</p>	Remuneraciones básicas o sustanciales	<p>Tipo de Investigación Cuantitativa</p> <p>Nivel de investigación Explicativa</p> <p>Método Correlacional</p> <p>Diseño de la investigación No experimental, transeccional o transversal, de tipo correlacional-causal.</p> <p>Unidad de Análisis El colaborador del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019.</p> <p>Población Los 232 colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019</p> <p>Muestra Los 145 colaboradores del área de consultas generales en una entidad financiera, Trujillo, 2019</p> <p>Técnica e instrumento Encuesta – Cuestionario</p> <p>Procesamiento de Datos Programa de Microsoft Excel y estadístico SPSS 22</p>
				Remuneraciones basadas en la labor	
				Desarrollo profesionalismo de	
			<p>Variable 2: La motivación</p>	Extrínseca	
				Intrínseca	

Anexo 2: Cuestionario de Medición de la Recompensa Total

CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE LA RECOMPENSA TOTAL

El presente cuestionario tiene como propósito identificar los beneficios que reciben los colaboradores de su entidad financiera en la que laboran. El cuestionario es anónimo, por lo mismo espero que sus respuestas sean lo más sinceras posibles.

Instrucción:

Marque con un aspa (X) en el casillero que crea correspondiente:

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. ¿Considero que mi sueldo debería estar de acorde con mis capacidades y competencias?					
2. ¿Pienso que mi sueldo debería estar en función con la experiencia laboral?					
3. ¿La entidad financiera en la que trabajo me proporciona un seguro de salud y de vida?					
4. ¿Estoy recibiendo mis beneficios como: gratificaciones, vacaciones, CTS, etc.?					
5. ¿Los beneficios que recibo son de acuerdo con mi trabajo?					
6. ¿Considero que los beneficios que recibimos son equitativos tanto para mí, como para todos mis demás compañeros?					
7. ¿Pienso que existe algún tipo de favoritismo en mi área de trabajo con respecto a los beneficios?					
8. ¿El pago de mis honorarios es puntual y de acuerdo al contrato?					
9. ¿Mi sueldo está conforme con el mercado laboral actual?					
10. ¿La entidad financiera otorga incentivos a corto plazo a los trabajadores destacados?					
11. ¿La entidad financiera otorga incentivos a largo plazo a los trabajadores destacados?					
12. ¿Considero que existe seguridad en el puesto de trabajo?					
13. ¿Considero que la entidad financiera tiene una muy buena imagen corporativa y reputación?					
14. ¿Existen reconocimientos para los colaboradores que se destacan en el trabajo?					
15. ¿Los reconocimientos verbales son de acorde con el trabajo?					
16. ¿Los reconocimientos escritos son de acorde con el trabajo?					
17. ¿Pienso que el trabajo que yo realizo está conforme con el sueldo que gano?					
18. ¿Existe algún incentivo económico por alguna labor adicional a la labor?					
19. ¿La empresa promueve talleres y actualizaciones de acorde con la dinámica del trabajo?					
20. ¿La entidad financiera promueve capacitaciones de acuerdo al área de consultas para mejorar mi desempeño?					
21. ¿Considero que las capacitaciones son beneficiosas para aumentar mi currículum?					
22. ¿En la entidad financiera se promueve un ambiente agradable para trabajar?					
23. ¿Considero que en la entidad financiera hay oportunidad para hacer línea de carrera?					
24. ¿La empresa se preocupa por mi desarrollo profesional y promoción interna?					
25. ¿Considero que cuando hay una posición vacante, se realiza una promoción interna?					
26. ¿Considero que existe un adecuado entrenamiento del coaching?					
27. ¿Puedo acceder a un permiso de trabajo para atender situaciones personales relevantes?					
28. ¿Se promueve un equilibrio en la vida familiar, personal y del trabajo?					

¡Gracias por su atención!

Anexo 3: Cuestionario de Medición de la Motivación.

CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE LA MOTIVACIÓN

El presente cuestionario tiene como propósito identificar la motivación que reciben los colaboradores de su entidad financiera en la que laboran. El cuestionario es anónimo, por lo mismo espero que sus respuestas sean lo más sinceras posibles.

Instrucción:

Marque con un aspa (X) en el casillero que crea correspondiente:

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. ¿Me siento satisfecho(a) con el trabajo que realizo?					
2. ¿Me satisface el trato que recibo de mi jefe?					
3. ¿Siento que mi trabajo contribuye con los objetivos de la entidad financiera?					
4. ¿Tengo autonomía para realizar mi trabajo con eficiencia?					
5. ¿He recibido algún reconocimiento verbal/escrito por mi buen desempeño?					
6. ¿Puedo demostrar mis capacidades y competencias en el trabajo?					
7. ¿La entidad fomenta mi creatividad y mi desarrollo profesional?					
8. ¿Recibo capacitaciones para mejorar mi desarrollo profesional?					
9. ¿Puedo desarrollar una línea de carrera en donde trabajo?					
10. ¿Me motiva que mi trabajo contribuya a mis expectativas personales?					
11. ¿Las condiciones laborales de la empresa son las más adecuadas para mí?					
12. ¿Cuento con lo necesario para llevar a cabo mi trabajo con eficiencia?					
13. ¿La interrelación que tengo con mis compañeros se refleja en mi desempeño?					
14. ¿El jefe promueve una ambiente agradable para trabajar?					
15. ¿He recibido alguna crítica constructiva por parte de mis compañeros o del jefe?					
16. ¿Mi sueldo está de acuerdo con mis expectativas personales?					
17. ¿Me motiva recibir un reconocimiento económico por mi alto desempeño?					
18. ¿La entidad oferta promociones internas?					
19. ¿Me siento motivado por la estabilidad en mi trabajo?					
20. ¿He considerado dejar mi empleo?					
21. ¿La entidad mantiene todas las instalaciones pulcras, salubres e higiénicas?					
22. ¿Me motiva que la entidad sea organizada y que cuente con políticas y normas?					
23. ¿El jefe designa funciones y coordina adecuadamente con los colaboradores?					

¡Gracias por su atención!

Anexo 4: Alpha de Cronbach Recompensa Total:

Alfa de Cronbach: 0.9174

Item eliminado	Alfa de Cronbach
-----	-----
1	0.9084
2	0.9250
3	0.9221
4	0.9207
5	0.9127
6	0.9103
7	0.9205
8	0.9154
9	0.9140
10	0.9117
11	0.9098
12	0.9169
13	0.9132
14	0.9071
15	0.9080
16	0.9071
17	0.9086
18	0.9103
19	0.9155
20	0.9135
21	0.9152
22	0.9134
23	0.9157
24	0.9157
25	0.9193
26	0.9217
27	0.9150
28	0.9136

Anexo 5: Alpha de Cronbach Motivación:

Alfa de Cronbach: 0.8017

Item eliminado	Alfa de Cronbach
-----	-----
1	0.7763
2	0.7617
3	0.7822
4	0.7912
5	0.8081
6	0.8116
7	0.8177
8	0.8174
9	0.8010
10	0.8085
11	0.7737
12	0.8187
13	0.7851
14	0.7707
15	0.7687
16	0.7735
17	0.7801
18	0.7976
19	0.8207
20	0.8237
21	0.7996
22	0.7806
23	0.7707

Anexo 6: Ficha para validación del instrumento:

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Juan Carlos Llaque Quiroz
- 1.2. Especialidad: Administración y Negocios
- 1.3. Cargo actual: Docente Tiempo Parcial UPNC
- 1.4. Grado académico:
 - Licenciado en Administración de Empresas
 - MBA (Magister en Administración de Negocios)
 - Magister en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 17 de diciembre de 2018

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	1	3				
		0	2				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 84\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Ficha de validación de la bachiller Julianna Montenegro Guanilo



.....
Firma y sello del Experto

Anexo 7: Procesamiento del software SPSS - D de Somers

TABLA MEDIDAS DIRECCIONALES D SOMERS

Medidas direccionales

			Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada (b)	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	D de Somers	Simétrica	0,389	0,059	5,705	0,000
		Escala Valorativa Motivación dependiente	0,443	0,064	5,705	0,000
		Escala Valorativa Recompensa Total dependiente	0,346	0,059	5,705	0,000

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Medidas direccionales

			Valor	Error típ, asint,(a)	T aproximada (b)	Sig, aproximada
Ordinal por ordinal	D de Somers	Simétrica	0,354	0,069	5,064	0,000
		Escala Valorativa Motivación dependiente	0,354	0,069	5,064	0,000
		Escala Valorativa Dimensión Desarrollo del Profesionalismo dependiente	0,355	0,070	5,064	0,000

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Medidas direccionales

				Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada (b)	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	D de Somers	Simétrica		0,191	0,069	2,744	0,006
		Escala Valorativa Motivación dependiente		0,180	0,065	2,744	0,006
		Escala Valorativa Dimensión Recompensas Basadas en el desempeño dependiente		0,204	0,074	2,744	0,006

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Medidas direccionales

				Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada (b)	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	D de Somers	Simétrica		0,246	0,069	3,489	0,000
		Escala Valorativa Motivación dependiente		0,255	0,072	3,489	0,000
		Escala Valorativa Dimensión Recompensas Básicas Sustanciales dependiente		0,238	0,067	3,489	0,000

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Medidas direccionales

			Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada (b)	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	D de Somers	Simétrica	0,417	0,059	5,990	0,000
		Escala Valorativa Dimensión Motivación extrínseca dependiente	0,462	0,061	5,990	0,000
		Escala Valorativa Recompensa Total dependiente	0,380	0,061	5,990	0,000

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Medidas direccionales

			Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada (b)	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	D de Somers	Simétrica	0,350	0,060	5,238	0,000
		Escala Valorativa Dimensión Motivación intrínseca dependiente	0,401	0,065	5,238	0,000
		Escala Valorativa Recompensa Total dependiente	0,310	0,059	5,238	0,000

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

