

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**La motivación laboral en los colaboradores de la agencia del ahorro ubicada  
en la 4ta. calle 14-21 zona 1 de Zacapa**  
(Tesis de Licenciatura)

María Eugenia Muñoz Salguero

Zacapa, agosto de 2016

**La motivación laboral en los colaboradores de la agencia del ahorro ubicada  
en la 4ta. calle 14-21 zona 1 de Zacapa**  
(Tesis de Licenciatura)

María Eugenia Muñoz Salguero

Lic. Carlos Rolando Guirola (**Tutor**)

Licda. Lisbeth Cifuentes (**Revisora**)

Zacapa, agosto de 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**M Sc. Omar A. Aldana Portillo**

Coordinador

REF.:C.C.E.E.L.ADM.-PS.041-2016  
SEDE ZACAPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 28 DE JULIO DEL 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN

**Tutor:** Licenciado Carlos Rolando Guirola De la Rosa

**Revisora:** Licenciada Lisbeth Xiomara Cifuentes Santizo

**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Tesis titulada:** "La motivación laboral en los colaboradores de la agencia del ahorro ubicada en la 4ta. calle 14-21 zona 1 de Zacapa"

**Presentada por:** María Eugenia Muñoz Salguero

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciada

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



Nombre completo del tutor: Carlos Rolando Guirola De la Rosa  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 9236  
Dirección: Barrio San Marcos, Zacapa  
No. Teléfono Of. 59209532  
No. Teléfono Cel. 59309760  
E-Mail [cguirola@gmail.com](mailto:cguirola@gmail.com)

Zacapa, 12 de marzo de 2016

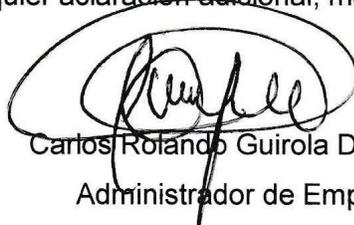
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana.  
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de Tesis del tema **"La motivación laboral en los colaboradores de la agencia del ahorro ubicada en la 4ta. calle 14-21 zona 1 de Zacapa."**, realizado por **María Eugenia Muñoz Salguero**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido para continuar con su proceso, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de noventa (90) puntos de cien (100).

Al ofrecirme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Carlos Rolando Guirola De la Rosa  
Administrador de Empresas

c.c. archivo

Guatemala, 23 de mayo de 2016.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de la revisión de la Tesis **“La motivación laboral en los colaboradores de la agencia del ahorro ubicada en la 4ta. calle 14-21 zona 1 de Zacapa.”**, realizada por **María Eugenia Muñoz Salguero**, previo a optar al grado Académico de **Licenciada en Administración de Empresas**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



M.A. Lisbeth Xiomara Cifuentes Santizo  
Colegiado No. 15534  
Revisora

## **Dedicatoria**

### **A Dios:**

Por darme el don de la vida, ser mi guía para formarme como profesional y permitirme culminar una meta más en mi vida.

### **A mi esposo:**

Por el apoyo incondicional, la paciencia y comprensión, por nunca dejarme sola en mis noches de desvelo, gracias por ser parte importante en mi vida.

### **A mis hijos**

Joshua y Cristian por su paciencia y comprensión, que les sirva de ejemplo en su futuro.

### **A mis padres:**

Elías Muñoz y Marta Salguero por el apoyo incondicional.

### **A mis hermanos:**

Noemí, Walter, Jairo, Mayra y Jennifer, que les sirva de ejemplo y estímulo para alcanzar con esfuerzo y dedicación los sueños anhelados.

### **A mis amigos:**

Axel, Delmy, Betzi, Yury, Brenda gracias por demostrarme el verdadero significado de la amistad, por los buenos momentos juntos y por el apoyo que me brindaron en este recorrido.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1. Marco conceptual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	15
1.3 Pregunta de investigación	16
1.4 Justificación	16
1.5 Objetivos	17
1.5.1 Generales	17
1.5.2 Especifico	17
1.6 Alcances y límites	17
1.6.1 Alcances	17
1.6.2 Límites	17
<b>Capítulo 2</b>	
2. Marco Teórico	18
2.1 Motivación	22
2.1.1 Elementos de la motivación	24
2.1.2 Proceso de la motivación	25
2.1.3 Necesidades de la motivación	26
2.1.4 Motivación en el trabajo	27
2.1.5 Teorías de la motivación	28

### **Capítulo 3**

3.	Marco metodológico	38
3.1	Tipo de investigación	38
3.2	Sujetos de la investigación	38
3.2.1	Personas	38
3.3	Instrumentos	39
3.4	Diseño de la investigación	39

### **Capítulo 4**

4.	Presentación de resultados	40
4.1	Cuestionario dirigido a los colaboradores	40

### **Capítulo 5**

5.	Propuesta de solución a la problemática	51
5.1	Introducción	51
5.2	Justificación	51
5.3	Objetivos de la propuesta	52
5.3.1	Objetivo general	52
5.3.2	Objetivos específicos	52
5.4	Desarrollo de la propuesta	52

<b>Conclusión</b>	58
-------------------	----

<b>Referencias</b>	59
--------------------	----

<b>Anexos</b>	61
---------------	----

Anexo 1	Análisis FODA de banco del ahorro	62
---------	-----------------------------------	----

Anexo 2	Cuadro de sistematización banco del ahorro	63
---------	--	----

Anexo 3	Encuesta banco del ahorro	64
---------	---------------------------	----

Anexo 4	Políticas de la empresa	68
---------	-------------------------	----

Anexo 5	Salario	69
---------	---------	----

Anexo 6 Relaciones personales	70
Anexo 7 Condiciones de trabajo	71
Anexo 8 Rendimiento	72
Anexo 9 Responsabilidad	73
Anexo 10 Crecimiento personal	73

### **Lista de gráficas**

Gráfica 1 Políticas de la empresa	40
Gráfica 2 Salario	41
Gráfica 3 Condiciones de trabajo	42
Gráfica 4 Relaciones personales	43
Gráfica 5 Reconocimiento	44
Gráfica 6 Responsabilidad	45
Gráfica 7 Crecimiento personal	46
Gráfica 8 Motivación extrínseca	47
Gráfica 9 Motivación intrínseca	48
Gráfica 10 Tipos de motivación	49
Gráfica 11 Motivación	50

### **Figura**

Figura 1 Banco del ahorro	11
---------------------------	----

## **Resumen**

La presente investigación se realizó con el propósito de analizar la motivación laboral del personal de la agencia bancaria del banco del ahorro de Zacapa, con la finalidad de fortalecer el desempeño laboral, examinar la motivación intrínseca y extrínseca y que permita identificar las causas que afectan el bajo rendimiento de los colaboradores.

La investigación realizada es de tipo descriptiva, para la recolección de la información se realizó un cuestionario en base a la escala de Likert para medir las variables de importancia dentro de motivación en los colaboradores de la agencia bancaria.

Tomando en cuenta que la motivación mantiene culturas y valores que conducen a un alto desempeño, es necesario pensar en qué pueden hacer las empresas para estimular a los miembros de su organización, de ahí radica la importancia de aumentar los niveles de motivación de cada colaborador dentro de la estructura.

Se pudo concluir que en los resultados obtenidos, dentro de la empresa existen factores favorables que influyen en la motivación del recurso humano, como la capacitación constante, las prestaciones de ley que la empresa otorga a sus empleados, ambiente laboral, cuentan con los insumos necesarios dentro de la empresa, reconocimiento a los resultados obtenidos.

Dentro de los factores que no favorecen a los resultados dentro de la agencia bancaria y que influyen la motivación, es que el personal no tiene la opción a su crecimiento personal debido a que no cuentan con permiso realizar sus estudios universitarios debido a las estrictas políticas que maneja la empresa.

## **Introducción**

Las organizaciones hoy en día se preocupan por el buen desempeño laboral, la satisfacción de los colaboradores y el alcance de las metas, lo cual hace que busquen aquellos impulsos que generen en las personas beneficios de tipo personal pero que no se desprendan de lo laboral y con ello satisfacer las necesidades de los clientes a quienes atienden. Es por ello, la importancia que las empresas tienen en mantener y mejorar la motivación de cada uno de los colaboradores que conforman sus empresas.

La presente investigación se basa en el tema motivación laboral del personal administrativo de la agencia bancaria de Zacapa, por lo que, el recurso humano es el elemento primordial más importante dentro de las organizaciones para el alcance de los objetivos, en virtud que son ellos los que desempeñan las acciones para el logro de las metas establecidas.

Es por ello la importancia de evaluar la motivación de los colaboradores con el objetivo de establecer cuáles son las causas que afectan el rendimiento de los colaboradores de la empresa.

La investigación está constituida por cinco capítulos, que se conforman de la siguiente manera:  
Capítulo 1: muestra un antecedente del tema y una evaluación integral de la institución, realizando un diagnóstico preliminar que permite conocer las causas y efectos que dan pie al planteamiento del problema, con el fin de establecer los objetivos que sirvan de aporte a la misma.

Capítulo 2 está conformado por todos los aspectos teóricos relevantes referentes a la motivación laboral de los empleados dentro de las empresas que sirven de base para el sustento teórico del estudio realizado, son apoyadas con tesis, libros, etc. Ayudaran a identificar el modelo de estudio a utilizar.

En el capítulo 3 se plantea la metodología y los instrumentos a utilizar para evaluar el tema de estudio, de esta manera obtener datos de la situación actual.

Capítulo 4 acá se obtienen los resultados a través de un cuestionario que llevo a detectar el análisis de la situación actual de la empresa en cuanto al nivel de motivación que tienen los colaboradores de la agencia bancaria.

Capítulo 5 Se plantean las recomendaciones o posibles soluciones para lograr incrementar el nivel de motivación de los colaboradores de la agencia bancaria tomando como base los resultados obtenidos en los análisis del capítulo anterior.

# Capítulo 1

## Marco conceptual

### 1.1 Antecedentes

Las teorías motivacionales surgieron en la década de 1950, se considera un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de motivación. Durante esa época se formularon teorías y todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Una de ellas es la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, representan los cimientos sobre los orígenes de las teorías contemporáneas; se recurren a éstas teorías y a su terminología para explicar la motivación de los empleados, estas atienden el contenido de la naturaleza de los elementos que pueden motivar a una persona. Tienen relación, por lo tanto, con el ser interior del individuo, así como con la determinación del comportamiento producto del estado interno de las necesidades de éste.

Una de las teorías motivacionales basada en las necesidades que imperan en los seres humanos partiendo de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior, en donde los seres humanos somos conscientes de algunas necesidades pero, no de otras, esta teoría fue propuesta por el doctor Abraham Maslow en el año de 1954 (Chiavenato, 2001; Arias Heredia, 2004).

En la historia la motivación ha sido un comportamiento de la psicología en constante estudio. Esto no quiere decir que la investigación en este ámbito haya concluido, aún quedan muchas incógnitas por resolver acerca de este tema debido a su complejidad intrínseca.

Del mismo modo hay que señalar que las dos grandes bases sobre las que se sustentan la mayoría de las teorías son el determinismo y el hedonismo. El determinismo defiende la idea de que la conducta humana se origina por causas externas o internas que pueden ser conocidas y utilizadas para predecir la conducta. De este modo, la cuestión que se plantea es si el ser humano actúa libremente o si realmente está determinado por causas personales o ajenas a él. Por otro lado, el hedonismo se basa en la búsqueda de lo placentero y la evitación de aquello que produce dolor.

A partir de la segunda década del siglo XX, se produjo un cambio del conductismo al neo conductismo y, aparece así, el concepto de impulso. En este periodo predomina una visión del sujeto pasiva, donde no se tiene en cuenta el consciente sino el inconsciente, por lo que el hombre no tiene capacidad de dirigir sus conductas.

Surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que, se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas.

Es así, que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

- **Sistema bancario a nivel mundial**

Banca o Sistema Bancario, conjunto de instituciones que permiten el desarrollo de todas aquellas transacciones entre personas, empresas y organizaciones que impliquen el uso de dinero.

Dentro del sistema bancario podemos distinguir entre banca pública y banca privada que, a su vez, puede ser comercial, industrial o de negocios y mixta. La banca privada comercial se ocupa sobre todo de facilitar créditos a individuos privados. La industrial o de negocios invierte sus activos en empresas industriales, adquiriéndolas y dirigiéndolas. La banca privada mixta combina ambos tipos de actividades.

En el siglo XIX fueron muy comunes los bancos industriales, aunque éstos han ido perdiendo fuerza a lo largo del siglo XX en favor de la banca mixta. Dentro de la banca pública debemos destacar, en primer lugar, el banco emisor o banco central, que tiene el monopolio de emisión de dinero y suele pertenecer al Estado. Asimismo, destacan las instituciones de ahorro y dentro de éstas, en España, las cajas de ahorro.

Muchas de las funciones de los bancos, como la de guardar fondos, prestar dinero y garantizar préstamos, así como el cambio de monedas, pueden rastrearse hasta la antigüedad. Durante la edad media, los caballeros templarios, miembros de una orden 30 militar y religiosa, no sólo almacenaban bienes de gran valor sino que también se encargaban de transportar dinero de un país a otro. Las grandes familias de banqueros del renacimiento, como los Medici de Florencia prestaban dinero y financiaban parte del comercio internacional. Los primeros bancos modernos aparecieron durante el siglo XVII: el Riksbank en Suecia (1656), y el Banco de Inglaterra (1694).

Los orfebres ingleses del siglo XVII constituyeron el modelo de partida de la banca contemporánea. Guardaban oro para otras personas, a quienes tenían que devolvérselo si así les era requerido. Pronto descubrieron que la parte de oro que los depositantes querían recuperar era sólo una pequeña parte del total depositado. Así, podían prestar parte de este oro a otras personas, a cambio de un instrumento negociable o pagaré y de la devolución del principal y de un interés.

Con el tiempo, estos instrumentos financieros que podían intercambiarse por oro pasaron a reemplazar a éste. Resulta evidente que el valor total de estos instrumentos financieros excedía el valor de oro que los respaldaba.

En la actualidad, el sistema bancario conserva dos características del sistema utilizado por los orfebres. En primer lugar, los pasivos monetarios del sistema bancario exceden las reservas; esta característica permitió, en parte, el proceso de industrialización occidental y sigue siendo un aspecto muy importante del actual crecimiento económico. Sin embargo, la excesiva creación de dinero puede acarrear un crecimiento de la inflación.

En segundo lugar, los pasivos de los bancos (depósitos y dinero prestado) son más líquidos, es decir, se pueden convertir con mayor facilidad que el oro en dinero en efectivo que los activos (préstamos a terceros e inversiones) que aparecen en su balance. Esta característica permite que los consumidores, los empresarios y los gobiernos financien actividades que, de lo contrario, serían canceladas o diferidas; sin embargo, ello suele provocar crisis de liquidez recurrentes. Cuando los depositantes exigen en masa la devolución de sus depósitos (como ocurrió en España tras la intervención por parte del Banco de España del Banco Español de Crédito (Banesto) el 28 de diciembre de 1993) el sistema bancario puede ser incapaz de responder a esta petición, por lo que se deberá declarar la suspensión de pagos o la quiebra.

Uno de los principales cometidos de los bancos centrales es regular el sector de la banca comercial para minimizar la posibilidad de que un banco entre en esta situación y pueda arrastrar tras él a todo el resto del sistema bancario. El banco central tiene que estar preparado para actuar como prestamista del sistema bancario, proporcionando la liquidez necesaria si se generaliza la retirada de depósitos. Esto no implica la obligatoriedad de salvar a cualquier banco de la quiebra, como se demostró en 1995 cuando el Banco de Inglaterra se negó a ayudar al quebrado Banco de inversiones Barings. <http://html.rincondelvago.com/banca-o-sistema-bancario.html>

- El sistema bancario guatemalteco

Antes de la creación del banco central de Guatemala no existía un control oficial de Cambio, los bancos locales manejaban una parte importante de divisas pero no controlaban la totalidad del mercado cambiario. A partir de la segunda reforma monetaria de 1946, se creó la figura del banco central llamado, “Banco de Guatemala” quién era el único autorizado para comprar y vender divisas en el país y desde entonces el tipo de cambio ha sido fijado sobre la base de la paridad del quetzal con respecto al dólar de Estados Unidos de América.

A principios de los años ochenta, la economía de Guatemala se caracterizó por serios desequilibrios macroeconómicos, tanto internos como externos. Para corregir tales desequilibrios, en 1986 se implementó un programa de estabilización y crecimiento que utilizó como ancla

nominal el tipo de cambio. Además, en este año se inició el proceso de liberalización de los precios de algunos bienes y servicios regulados.

En 1989, se liberaron las tasas de interés y el tipo de cambio y se inició también el proceso de desgravación arancelaria y de apertura comercial. Un año después, las autoridades monetarias establecieron un sistema de bandas de fluctuación del tipo de cambio. Luego, a principios de 1994 se eliminó dicha banda de fluctuación y se trasladaron todas las transacciones cambiarias a los bancos, para que el tipo de cambio se fijara libremente en el mercado.

Estos cambios en la orientación de la política económica del país así como otros factores externos, provocó en los años noventa una creciente entrada de capitales a Guatemala, que conjuntamente con el aumento sustancial de las remesas familiares, indujo a una apreciación del tipo de cambio real. En efecto, durante el período de 1990 a 2001, el tipo de cambio real se apreció alrededor de 33%. En mayo de 2000, la política cambiaria experimentó un giro trascendental ya que a partir de esa fecha el Congreso de la República emitió la Ley de libre negociación de divisas que dio fin al principio de concentración de divisas por parte del banco central.

En la actualidad, la participación de banco de Guatemala, en el mercado cambiario, lo hace mediante el mecanismo de una mesa de cambio; en la cual se negocian divisas solamente entre el banco central y las instituciones contratadas y habilitadas para operar en cambios. Dicha participación está orientada a contrarrestar fluctuaciones bruscas en el tipo de cambio; ocasionada por factores exógenos, especulativos, cíclicos o estacionales que afectan la balanza de pagos, o a la economía en general. Además, en su función de banquero del estado, el banco central provee las divisas que necesita el gobierno, así como para satisfacer sus propios requerimientos, tal como pagos por concepto de amortización y servicio de la deuda externa.  
[www.infomopyme.com/Docs/GT/offline/administracion/acliente.htm](http://www.infomopyme.com/Docs/GT/offline/administracion/acliente.htm)

La junta monetaria (JM) de Guatemala endurecerá a partir del 1 de enero de 2011 las normas para los depósitos de moneda extranjera en los bancos de este país con el fin de combatir el lavado de

dinero. Según una resolución de la JM, las personas y empresas que durante un mismo mes realicen depósitos, inversiones, transferencias, compra y venta de dinero, y pago de préstamos por arriba de los 3.000 dólares, deberán aportar una serie de documentos al banco. Esos documentos son una declaración jurada, una autorización de un alto funcionario del banco donde se realice la operación y un análisis de riesgo sobre la procedencia del dinero. Esta norma pudo haber afectado a bancos, grupos financieros, representaciones diplomáticas y altos funcionarios de gobiernos extranjeros y organismos internacionales. Pero estas reglas son aprobadas por la JM para evitar el lavado de dinero en Guatemala no con un fin de damnificar a las empresas o instituciones bancarias. La idea de esta norma surgió por una medida similar que aprobó México a través de la cual ha detectado flujo de dólares hacia Guatemala.

- Superintendencia de bancos

La superintendencia de bancos de Guatemala surgió en 1946, se describe su surgimiento en el capítulo X de la primera memoria de labores del banco de Guatemala, correspondiente al período julio a diciembre de ese mismo año.

Se dispuso en ese entonces, que el nombramiento del superintendente de bancos, debe provenir de una terna que la junta monetaria proponga al tribunal y contraloría de cuentas.

El nombramiento inicial recayó en el señor José Joaquín Prieto Barrios, elemento que antes formara parte del departamento monetario y bancario del ministerio de economía y trabajo.

En la organización inicial, existía la oficina del superintendente, y cuatro secciones principales: auditoría; estadística; jurídica; secretaría y archivo general.

Las labores de la superintendencia de bancos tuvieron formal principio el 2 de septiembre de 1946, siendo entre sus principales objetivos la estandarización de la nomenclatura contable del sistema bancario, como en el mecanismo de operación de los mismos.

- **Banco del Ahorro**

Fue fundado en enero de 1966, con la visión específica de servir especialmente al sector laboral, y con el firme propósito de estimular el desarrollo y el crecimiento de su nación, a través de sólidas herramientas financieras.

En 2010 se convierte en Grupo Financiero según resolución de la junta monetaria y actualmente está posicionado como la quinta institución financiera más importante del país. Actualmente tiene una importante presencia en el mercado y cuenta con 3,500 colaboradores, más de 130 agencias en toda la república y está evaluado como uno de los bancos más sólidos y rentables del sistema financiero del país, avalado por su calificación de riesgo “A” en grado de inversión por la calificadora Fitch Ratings.

La agencia bancaria genera confianza a través del manejo responsable de sus operaciones, siendo transparente, íntegro y con un profundo respeto hacia a las personas. Brindando préstamos a emprendedores que desarrollan pequeños y medianos proyectos en todo el país y poniendo a disposición de sus clientes además, una financiera y una aseguradora respaldadas por el banco.  
[www.intranet.@bantrab.net.gt](http://www.intranet.@bantrab.net.gt)

- **Banco del Ahorro agencia Zacapa**

En el año 2,002 tomando en cuenta estudios realizados y la necesidad del mercado en el departamento de Zacapa, decide abrir sus puertas el 17 de Julio del año 2002 en la 4ta. calle 14-21 de la zona 1 de Zacapa, dando inicio con 8 colaboradores al servicio de los clientes, con el transcurrir de los años debido a su constante crecimiento y en base a la demanda del mercado se ve en la necesidad de trasladarse a un local más amplio y por ende prestar los servicios de más colaboradores, es por ello que en el mes de julio del año 2007 se traslada a un nuevo local ubicado en la 4ta calle 13-36 edificio Vargas zona 1 Zacapa donde se encuentra ubicada hasta el día de hoy, actualmente cuenta con 26 colaboradores dentro de la institución, y tiene 13 años al servicio de la población zacapaneca donde ha ido creciendo constantemente gracias a la confianza y a la preferencia de nuestros clientes.

Derivado de la demanda del mercado que actualmente existe en la agencia bancaria, y en respuesta a la confianza y preferencia que los clientes han demostrado agencia bancaria decide ampliar la red de agencias en el departamento Zacapa dando inicio y abre sus puertas el 02 de octubre del año 2015 la cual se encuentra ubicada en comercial plaza Guadalupe Zacapa donde se pone al servicio de los clientes como una alternativa más para realizar sus transacciones.  
[www.intranet.@bantrab.net.gt](http://www.intranet.@bantrab.net.gt)

#### ✓ Misión

Somos la institución comprometida en promover el desarrollo y bienestar de los guatemaltecos.  
[www.intranet.@bantrab.net.gt](http://www.intranet.@bantrab.net.gt)

#### ✓ Visión

Somos la mejor solución financiera de los trabajadores guatemaltecos.  
[www.intranet.@bantrab.net.gt](http://www.intranet.@bantrab.net.gt)

#### • Productos o servicios que ofrece

Ahorro a plazo fijo, ahorro corriente especial, banca electrónica, compra venta de moneda extranjera, depósitos monetarios, pago de remesas, pago de servicios, préstamos fiduciarios, préstamos hipotecarios, préstamos para negocios, recargas telefónicas, recepción pago de préstamos, tarjetas de crédito, tarjetas de débito, transferencias internacionales, transferencias nacionales, venta de cheque de gerencia, venta de seguros. [www.intranet.@bantrab.net.gt](http://www.intranet.@bantrab.net.gt)

#### • Valores

#### ✓ Responsabilidad

Actuar de forma coherente y congruente con las metas y objetivos establecidos, generando credibilidad y asumiendo las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.

✓ Integridad

Actuar de forma honesta, transparente, leal y confidencial, respetando las normas y principios éticos y legales en todo lo que hacemos.

✓ Proactividad

Mostrar una actitud positiva, tomando la iniciativa y promoviendo la solución de los problemas de manera efectiva. Es hacer que las cosas sucedan.

✓ Amabilidad

Dar trato digno a toda persona, siendo cordial y afectuoso, reconociendo, comprendiendo y compartiendo la situación de los demás como si fuera propio.

• Objetivos

✓ Generales

Innovación plan estratégico 2020

✓ Específicos

Ser el banco número 1 en banca de personas. Dentro del plan 2020 el objetivo es llegar a 1,000 millones de cartera en activos, la institución financiera se sustenta en la consolidación de cinco pilares estratégicos: tecnológico, financiero, factor humano, operaciones y servicio al cliente, que a su vez enmarcan la operación de grupo financiero, cada una de las gerencias desarrolló una línea de pensamientos estratégicos para lograr establecer planes operativos que consolidarán este 2015 como el año de la innovación. Tener presente cada día en la realización de nuestras actividades la integridad, el alto rendimiento, la innovación y el servicio al cliente, de tal forma que juntos construyamos la nueva cultura de la institución financiera. Esta pasión se transforme en brindar a los clientes, fácil y rápidamente los mejores productos y servicios. [www.intranet.@bantrab.net.gt](http://www.intranet.@bantrab.net.gt)

- Estrategias

Dentro de la institución bancaria existen estrategias para el alcance de los objetivos trazados las cuales se mencionan. [www. intranet.@bantrab.net.gt](http://www.intranet.bantrab.net.gt)

- ✓ Eficiencia
- ✓ Productividad
- ✓ Crecimiento
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Transformación
- ✓ Innovación

- Políticas

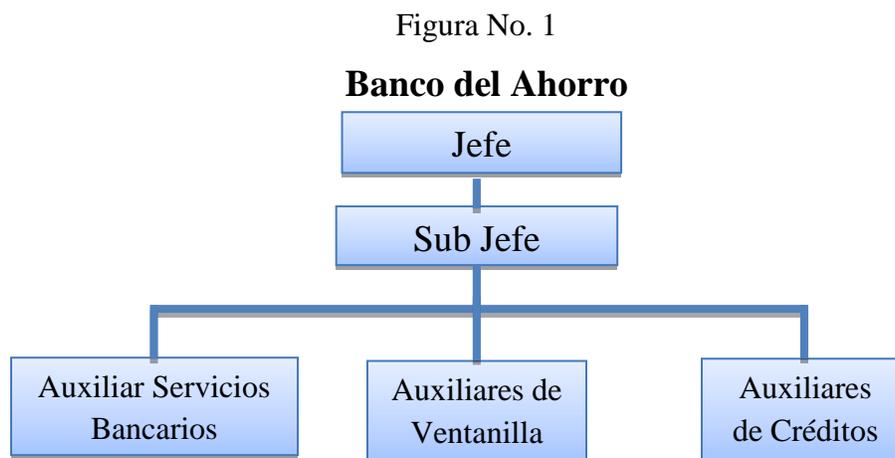
En la agencia bancaria se cuenta con políticas para el desarrollo de sus actividades las cuales ayudan al cumplimiento de normas y procedimiento.

- ✓ Política conozca su cliente
- ✓ Política conozca a su empleado
- ✓ Políticas de selección y contratación
- ✓ Política seguridad de la información
- ✓ Política uso aceptable de recursos informáticos
- ✓ Política habilitación y Uso USB, CD-DVD ROM
- ✓ Política procedimiento para solicitud y aprobación de créditos fiduciarios
- ✓ Política administración del riesgo de lavado de dinero u otros activos y financiamiento del terrorismo.
- ✓ Política procedimiento correcto remesas familiares
- ✓ Código de ética
- ✓ Manual normas para uso del correo electrónico
- ✓ Instructivo relación cuota ingreso.

- ✓ Otorgamiento de créditos fiduciarios a instituciones del estado y empresas privadas afiliadas al banco.
- ✓ Política transacción mayor a \$. 10,000.00 o su equivalente en quetzales
- ✓ Política limite en recepción de dólares.
- ✓ Entre otras

- **Organización**

En la siguiente figura se puede observar los puestos con los que cuenta la agencia bancaria, y sus niveles jerárquicos.



Fuente: elaboración propia

- **Puestos y cantidades de colaboradores que la conforman:**

A continuación se detalla el listado de colaboradores con los que cuenta la agencia bancaria por puerto y el número de personas que lo conforman.

- ✓ Jefe de agencia 1
- ✓ Sub jefe de agencia 1
- ✓ Auxiliar de servicios bancarios 2
- ✓ Auxiliar de créditos 3
- ✓ Auxiliar de ventanilla 6

✓ Ejecutivo de negocios	8
✓ Asesor de negocios	2
✓ Conserje	1
✓ Agente de seguridad	2

- Descripción General de los puestos

La institución financiera cuenta con descriptores de puestos por cada área de trabajo, el cual ayuda a los colaboradores a realizar sus labores de una mejor manera y es una guía para el buen desempeño de sus actividades.

- ✓ Jefe de Agencia

Puesto de naturaleza operativa, cuya función básica es proporcionar soporte dentro de la agencia, tanto en el aspecto comercial, como en la administración del servicio al cliente y todas las operaciones que se efectúen en los escritorios del servicio, tiene a cargo la responsabilidad de la agencia el cumplimiento de las metas, atención de clientes VIP y velar por que el personal a su cargo cumpla con las políticas y procedimientos que la institución tiene.

- ✓ Sub jefe de Agencia

Puesto de naturaleza operativa, cuya función básica es proporcionar soporte dentro de la agencia, tanto en el aspecto comercial, como en la administración del servicio al cliente y todas las operaciones que se efectúen en los escritorios del servicio, tiene a cargo todo lo relacionado con el cuadro de la agencia, velar por que el personal a su cargo cumpla con sus funciones y las metas asignadas.

- ✓ Auxiliar de Servicios Bancarios

Puesto de naturaleza operativa y de negocios cuyas funciones realiza todas las operaciones relacionadas con servicio al cliente, contabilidad, movimientos del área, tramites de préstamos al personal interno y empresas afiliadas. Así mismo realizar las promoción y colocación de los productos y servicios del banco para el cumplimiento de sus metas individuales.

✓ Auxiliar de Créditos

Puesto de naturaleza operativa y de negocios cuyas funciones realiza todas las operaciones relacionadas con servicio al cliente especialmente clientes interesados en solicitar crédito, análisis y evaluación del expediente e ingreso al sistema, atención general relacionada con créditos, ofrecimiento de productos para el cumplimiento de sus metas individuales.

✓ Auxiliar de Ventanilla

Puesto de naturaleza operativa y de negocios cuyas funciones realiza todas las operaciones relacionadas con servicio al cliente, especialmente el área de recepción de depósito a las diferentes cuentas, pago de cheques, retiros de ahorro, cobro de servicios varios ofrecimientos de productos para el cumplimiento de sus metas individuales.

✓ Ejecutivo de Negocios

Puesto de naturaleza comercial y de negocios cuyas funciones realiza labor de campo visitando los distintos centros de trabajo para ofrecer los productos específicamente créditos fiduciarios, para fortalecer la colocación de la agencia.

✓ Asesor de Ventas

Puesto de naturaleza comercial y de negocios cuyas funciones realiza labor de campo visitando clientes potenciales para fortalecer la captación de la agencia, dando servicio personalizado.

✓ Conserje

Puesto de naturaleza de higiene y de negocios cuyas funciones realiza velar por que las instalaciones de la agencia se mantengan limpias y con un ambiente agradable, ofrecimiento de productos para el cumplimiento de sus metas individuales.

✓ Agentes de seguridad

Puesto que por naturaleza es velar por la seguridad de los clientes, empleados y el resguardo de las instalaciones.

- Base legal

- ✓ Registro mercantil

Institución financiera se encuentra registrado ante el registro mercantil, ante el registro No. 288,936 folio 398 libro 215 auxiliares de comercio.

- ✓ Superintendencia de Administración Tributaria

La institución financiera se encuentra inscrita ante la SAT bajo el registro No. 97080-8.

- ✓ IGSS

La institución financiera, por la salud y bienestar de sus colaboradores se encuentra registrada bajo el número de patrono 21057.

- ✓ IRTRA

Institución financiera se encuentra registrada ante el IRTRA para que todos sus colaboradores puedan disfrutar de sus instalaciones.

- Diagnóstico Preliminar

En la Agencia Bancaria que se ubica en la 4ta. calle 14-21 de la zona 1 de Zacapa, existen situaciones que están afectando el desempeño laboral de la empresa entre los cuales se mencionan: la alta rotación de personal, deficiencia operativa, incumplimiento de metas, desorden de archivos, incumplimiento de tareas, bajo rendimiento laboral, llamadas de atención constante a los colaboradores, se podría mencionar que son factores fundamentales dentro de la institución para el buen funcionamiento de las tareas asignadas a cada uno de los puestos, estas situaciones también influyen en el incumplimiento de responsabilidades de parte del personal de la agencia.

Lo anterior se considera que puede estar siendo afectado por la sobre carga de trabajo, metas sobreestimadas asignadas a los colaboradores, falta de organización adecuada al contexto actual, falta de programas motivacionales, falta de distribución de jornadas laborales lo que en muchas

ocasiones no permite cumplir con los estándares y rapidez del servicio de excelencia con el cual caracteriza la agencia bancaria y por ende no permite el buen desempeño de los colaboradores.

La situación actual afecta directamente a 23 colaboradores que forman la agencia bancaria conformados en las áreas de jefatura, sub jefatura, servicios bancarios, receptoría, créditos, fuerza de venta, limpieza, seguridad además a 5,552 cuenta habientes o clientes de la organización representados en servicios tales como: cuentas de ahorro y monetario, tarjetas de crédito, préstamos fiduciarios e hipotecarios, pagos de servicios varios, pago de energía eléctrica entre otros.

De mantenerse las situaciones actuales dentro de la agencia bancaria puede provocar dentro de la agencia a futuro: mal servicio al cliente, quejas constantes de los clientes, alta rotación de personal, falta de fuerza laboral, bajo desempeño laboral e institucional, colaboradores desmotivados, despidos de colaboradores, pérdida de tiempo en los procesos, y pérdida de clientes. Tomando en cuenta que son factores relevantes que estaría poniendo en riesgo la rentabilidad de la agencia bancaria.

## 1.2 Planteamiento del problema

Las organizaciones hoy en día se preocupan por el buen desempeño laboral, la satisfacción de los colaboradores y el alcance de las metas, lo que hace que busquen aquellos impulsos que generen en las personas beneficios de tipo personal pero que no se desprendan de lo laboral y con ello satisfacer las necesidades de los clientes a quienes atienden. Es por ello, la importancia que las empresas asignan a mantener y mejorar la motivación de cada uno de los colaboradores que conforman sus estructuras.

Se ha podido establecer a través de un diagnóstico que en la Agencia Bancaria que se ubica en la 4ta. calle 14-21 de la zona 1 de Zacapa, existen situaciones que están afectando desempeño laboral de la empresa entre los cuales se mencionan: la alta rotación de personal, deficiencia operativa, incumplimiento de metas, desorden de archivos, incumplimiento de tareas, bajo rendimiento laboral, llamadas de atención constante a los colaboradores que se podría mencionar

que son factores fundamentales dentro de la institución para el buen funcionamiento de las tareas asignadas a cada uno de los puestos, estas situaciones también influyen incumplimiento de responsabilidades de parte del personal de la agencia.

Lo anterior se considera que puede estar siendo afectado por la sobre cargas de trabajo, metas sobreestimadas asignadas a los colaboradores, falta de organización adecuada al contexto actual, falta de programas motivacionales, falta de distribución de jornadas laborales lo que en muchas ocasiones no permite cumplir con los estándares y rapidez del servicio de excelencia con el cual caracteriza la agencia bancaria y por ende no permite el buen desempeño de los colaboradores.

De mantenerse las situaciones actuales en la agencia bancaria puede provocar a futuro: mal servicio al cliente, quejas constantes de los clientes, alta rotación de personal, falta de fuerza laboral, bajo desempeño laboral e institucional, colaboradores desmotivados, despidos de colaboradores, pérdida de tiempo en los procesos, y pérdida de clientes. Tomando en cuenta que son factores relevantes que estaría poniendo en riesgo la rentabilidad de la agencia bancaria.

Por consiguiente se considera necesario evaluar la motivación laboral de los colaboradores de la agencia bancaria ubicada en 4ta. calle 14-21 de la zona 1 de Zacapa, que permita conocer los factores motivacionales actuales que impiden el buen desempeño.

### 1.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es la motivación laboral de los colaboradores de la agencia bancaria ubicada en 4ta. calle 14-21 de la zona 1 de Zacapa?

### 1.4 Justificación

La presente investigación se realizó derivado que en la agencia bancaria ubicada 4ta. calle 13-36 zona 1 Zacapa, se observar que existe situaciones que afectan el bajo rendimiento laboral de los colaboradores, situaciones que no ha permitido el desempeño esperado dentro de la empresa y que afecta su rentabilidad y permanencia en el mercado que atienden.

Lo anterior permitió conocer las causas que están afectando el bajo rendimiento laboral de los colaboradores enfocados en la motivación de los mismos y poder plantear cursos de acción que logren encauzar los objetivos y metas de los colaboradores así como también de la empresa objeto de estudio.

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 General

Analizar la motivación laboral de los colaboradores de la agencia bancaria ubicada en 4ta. calle 14-21 de la zona 1 de Zacapa para fortalecer el desempeño laboral de la empresa.

### 1.5.2 Específicos

- ✓ Examinar la motivación intrínseca de los colaboradores de la agencia bancaria
- ✓ Evaluar la motivación extrínseca de los colaboradores de la agencia bancaria
- ✓ Conocer los programas de motivación actuales de la agencia bancaria

## 1.6 Alcances y límites

### 1.6.1 Alcances

La presente investigación se realizó en la agencia bancaria de Zacapa específicamente, y no abarcará la motivación de los colaboradores de las otras agencias bancarias como tampoco se pueden generalizar los resultados a este grupo.

### 1.6.2 Límites

- ✓ Geográficos

La investigación se realizó en el departamento de Zacapa y cabecera municipal de Zacapa, que es donde se ubica la agencia bancaria.

### ✓ Institucionales

Para este caso la tesis se desarrolló en la agencia bancaria ubicada en 4ta. calle 14-21 de la zona 1 de Zacapa, en todas sus áreas de trabajo, las cuales se mencionan: jefatura, sub jefatura, servicios bancarios, receptoría, créditos, fuerza de venta, asesores financieros, conserje..

### ✓ Temporales

La presente investigación se desarrolló entre 19 de septiembre de 2015 al 30 de abril de 2016. En cuanto al análisis de la motivación de los colaboradores tendrá una fecha límite de evaluación al 27 de febrero de 2016

### ✓ Teóricos

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial, de ella depende en gran medida los objetivos de la empresa utilizando términos como necesidades, deseos, metas, motivos e incentivos que están íntimamente relacionados con el comportamiento y el desempeño de las personas, y para efecto teniendo como elementos de estudio la motivación intrínseca y extrínseca del libro comportamiento organizacional basado en Herzberg derivado que es el modelo que más se adapta a la presente investigación.

## **Capítulo 2**

### **Marco teórico**

Con la finalidad de investigar la motivación laboral dentro de la agencia bancaria, se tomó como referencia los siguientes estudios realizados con anterioridad.

Según Tomas (2011), en su investigación “estrategia de motivación” para los colaboradores de una empresa de servicios de logística, establece como objetivo general crear sinergia entre colaboradores y autoridades de la empresa, que permita que las estrategias de motivación logren impulsar un cambio en el ambiente de trabajo, de manera que se beneficien tanto la empresa como el personal de la misma, tomando en cuenta para la evaluación al todo el personal administrativo de la empresa.

Concluyendo que en la empresa de servicios de logística, existe ausencia de satisfactores idóneos que promuevan el desempeño laboral, observando bajos niveles de productividad, falta de un programa que reconozca el trabajo de los empleados, personal insatisfecho con las capacitaciones que existen en ella, no cuentan con mecanismo que permita conocer que aspectos dentro de la empresa afectan negativamente su rendimiento laboral, lo que no permita el alcance de niveles satisfactorios, afectando directamente los resultados productivos de la empresa.

Recomendando implementar programas de reconocimientos para el personal de la empresa, como una forma de incrementar el nivel de satisfacción, que la gerencia realice capacitaciones para detectar las necesidades que requiere el personal, realizar una evaluación en un plazo no mayor a 1 año, para establecer que aspectos aún afectan los niveles de satisfacción y desempeño laboral, que la gerencia debe designar al personal cada fase de las estrategias propuestas para lograr que los colaboradores se sientan satisfechos dentro de la empresa.

Para Baquix (2013), en su investigación "motivación como herramienta para el recurso humano dentro de las Cooperativas de Ahorro y crédito en la ciudad de Totonicapán” estudio realizado

con el personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Créditos de Totonicapán, establece como objetivo general determinar cómo afecta la motivación en el personal, en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Totonicapán. Lo que para la investigación se tomó en cuenta al personal administrativo de Cooperativa de Ahorro y Créditos de Totonicapán

Concluyendo que las formas de motivación que utilizan las cooperativas de ahorro y crédito de Totonicapán con el recurso humano son: incentivos, incentivos sobre metas, regalos, charlas motivacionales, y el nivel de motivación que los colaboradores poseen dentro de las cooperativas de ahorro y crédito en Totonicapán es buena se sientes motivados, los gerentes programan actividades de motivación, por medio de un plan que realizan anualmente o cuando sea necesario.

Recomendando fomentar la motivación dentro de las cooperativas, promover un mejor desarrollo y fluctuación de las formas motivacionales, aumentar la motivación con mejores incentivos económicos e incentivos no económicos, aprovechar el grado de conocimiento de motivación que poseen los gerentes y empleados para un mejor desarrollo personal y empresarial, mejorar el programa de motivación en relación a incentivos económicos y no económicos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito con el fin de beneficiar el ánimo de los empleados la cual es lo que las cooperativas.

Maldonado (2013), dice en su investigación “motivación para mejorar la productividad en las imprentas de la ciudad de Quetzaltenango” estudio realizado en imprentas ubicadas en la ciudad de Quetzaltenango, establece como objetivo general analizar la motivación de los trabajadores de las imprentas de la Ciudad de Quetzaltenango y su impacto en la productividad, tomando en cuenta para la evaluación al personal administrativo la área de producción, a los gerentes o representantes de las imprentas en la ciudad de Quetzaltenango.

Concluyendo que según la investigación realizada se pudo establecer que los trabajadores de las imprentas de la ciudad de Quetzaltenango indicaron que los factores que les causa motivación son: relaciones interpersonales e incentivos económicos, la mayoría de los trabajadores de las

imprentas cuentan con fijación de metas para la productividad de la misma, no reciben ninguna prestación adicional a las de ley, cuentan con una motivación media, y reciben incentivos económicos, los que más sobresalen son: aumento de sueldos y planes de préstamos respectivamente.

Recomendando para poder incrementar la motivación entre los trabajadores, los gerentes o representantes se establezca premiar a los trabajadores con una canasta básica por el alcance de metas, otorgar reforzamiento positivo a través de medallas, premiar con una cena a los trabajadores que cada mes logre cumplir con las metas de productividad establecidas diariamente, se establezca un viaje de distracción fuera de la ciudad por una noche y dos días con el fin de recargar energías, así mismo durante la jornada laboral ofrecer en el momento justo una palmada en la espalda, un bien hecho.

Según Calderón (2015), en su investigación “motivación en el personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo Zacapa” en la que su objetivo general es evaluar el nivel de motivación del personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo, departamento de Zacapa ante la falta de motivación, que permita al trabajador mejorar su desempeño laboral.

Concluyendo que según los resultados de la investigación se puede observar que las necesidades básicas del personal administrativo no se encuentran en su mayoría cubiertas, así también muestran un comportamiento de manera negativa y desfavorable debido a que hay factores que son desordenadamente atendidos como lo es el bajo salario devengado, además la carencia e inseguridad de estabilidad laboral, el personal manifiesta frustración y tensión, por tal motivo no se logran alcanzar tanto los factores intrínsecos como extrínsecos que permitan el logro de dicho crecimiento y desarrollo de los mismos.

Recomendando que la municipalidad preste el servicio de una empresa especializada para realizar encuestas ya que ayuda a que los colaboradores respondan de forma honesta, evaluar el presupuesto y el plan administrativo de salarios, según la ley de servicios municipales, realizar talleres trimestrales sobre motivación laboral para fomentar actitudes de los colaboradores, crear

programas de pago de incentivos como: gratificación por actuación individual, realizar evaluaciones de desempeño de retroalimentación de 360 grados o de autoevaluación del empleado, para conocer cómo se desenvuelve el personal en sus cargos, con el fin de mantener al personal motivado y por ende que su rendimiento sea efectivo.

Para Cutz (2013), en su investigación “la motivación en empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango” en la que su objetivo general es determinar cómo se aplica la motivación en empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango la cual fue realizada en tres planificadoras de Quetzaltenango, tomando en cuenta para la evaluación a personal de producción sala de ventas y administración en diferentes áreas de las empresas panificadoras.

Concluyendo que la mayoría de los empleados tanto en ventas como producción manifestaron no sentirse motivados dentro de las empresas, los gerentes aplican algunas teorías motivacionales empíricamente puesto que no tienen conocimiento de todas las teorías, las técnicas empleadas en la motivación de los empleados son dinero y participación por ende los colaboradores no se sienten motivados, no existe un plan de motivación estructurado en base a las necesidades de los colaboradores.

Recomendando realizar constantes evaluaciones con respecto a la motivación, capacitar a los gerentes de las industrias panificadoras para que posean conocimientos básicos sobre las diferentes teorías de motivación, evaluar las actividades y funciones asignadas a los empleados dentro de la institución, determinar los niveles de motivación laboral que mantienen los trabajadores de telesecundaria, dar a conocer la importancia de los planes motivacionales dentro de las empresas ya que logrando tener un personal motivado su rendimiento laboral será mejor.

## 2.1 Motivación

Amaru (2009), dice que la palabra motivación se deriva del latín “motivus, moveré”, que significa mover. En su sentido original, indica “el proceso por el cual el comportamiento humano está incentivado, estimulado o energizado por algún tipo de motivo o razón”. (p. 302)

Según Chiavenato (2009), la motivación son elementos importantes para comprender el comportamiento humano por medio de las actitudes, personalidad y el aprendizaje, son estímulos o incentivos que permite satisfacer las necesidades personales del ser humano y las necesidades de las organizaciones (p. 236)

Para Herzberg (2009), la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados: Los factores higiénicos Los factores están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias, los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. (p. 244 y 225)

Robbins y Judge (2013), define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.

Amorós (2007), se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. (p.81)

Así mismo Hellriegel y Slocum (2009), expresan que la motivación “representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas”. (p.126)

Por su parte Stephen y Timothy (2013), definen la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”. (p. 202)

Por otro lado, la motivación es un factor humano, en el que los individuos necesitan cubrir sus necesidades internas y externas, para lograr así un comportamiento que los impulse a alcanzar un rendimiento en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

Las definiciones anteriores tienen elementos comunes, y para propósitos de esta investigación se define a la motivación como un proceso que inicia a partir de estímulos internos y/o externos, que genera en los individuos un actuar y reacciones diversas, generalmente con intereses individuales u organizacionales.

### 2.1.1 Elementos de la motivación

Para definir los elementos de la motivación desde una perspectiva sistémica según Chiavenato, (2009), está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí. (p.237).

- **Necesidades.** Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc.
- **Impulsos.** También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo.
- **Incentivos.** Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso.

Estas tres longitudes del proceso de motivación, como lo son las necesidades, los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación, como muestra de las necesidades que sirven de impulso para obtener los incentivos deseados y por ende los resultados esperados de los colaboradores.

### 2.1.2 Proceso de la motivación

Para comprender de una mejor manera el proceso de motivación según Chiavenato el proceso de motivación se puede describir de una manera similar a los elementos de la motivación, siendo la siguiente: (p. 239).

- a. Las necesidades o carencias
- b. Impulsos
- c. Comportamiento
- d. Estímulo
- e. Incentivo
- f. Satisfacción e Inicio

- **Las necesidades y carencias:** son las que provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión. Es la falta o escasez de algo, que desarrolla un proceso para encontrar o terminar con esa escasez. Provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- **Impulso:** la persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta. La persona se traza objetivos y metas para lograr satisfacer sus necesidades.
- **Comportamiento:** si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La persona se motiva cuando logra satisfacer sus necesidades, y cuando no, surge una frustración en ella y esto crea conflicto o estrés.
- **Estímulo:** la satisfacción elimina o reduce la carencia, no obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés. Es un evento activador que debe crear la necesidad de responder o generar una respuesta en sí.

- **Incentivo:** esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa o sanción para la persona, la persona se esfuerza para alcanzar una recompensa por el esfuerzo desempeñado.
- **Satisfacción e Inicio:** se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo. Ya habiendo encontrado y logrado cubrir ese algo que necesitamos para estar motivados, empieza nuevamente otro ciclo del proceso de motivación. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.

Se puede enriquecer que el esfuerzo y las habilidades, para comprender mejor el proceso de motivación, es el esfuerzo y la energía que la persona utiliza para desempeñar su trabajo, la habilidad incluye las aptitudes de la persona, como la inteligencia y la destreza.

### 2.1.3 Necesidades de la motivación

Para Chiavenato (2009), la teoría de la motivación mejor conocida es la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
- **Seguridad.** Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- **Sociales.** Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
- **Estima.** Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Stephen P. Robbins (2004), separó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de **orden inferior**, y las sociales, de estima y de autorrealización como de **orden superior**. La distinción entre unas y otras radica en la premisa de que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de la persona, en tanto

que la satisfacción de las necesidades de orden inferior tiene un origen sobre todo externo (con elementos como salario, contrato colectivo y antigüedad). (p. 157)

Se puede mencionar que esta teoría señala que cuando las personas tienen necesidad de algo, es importante cubrir y llenar esa necesidad, pues eso garantizará que ellas cumplan con más entusiasmo las labores de la empresa.

La teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus colaboradores se centran en tres necesidades:

- **La necesidad de logro:** es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.
- **La necesidad de poder:** es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- **La necesidad de afiliación:** es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

#### 2.1.4 Motivación en el trabajo

La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

Por otra parte Chiavenato (2009), indica que existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas: (p. 237)

- El dinero. No debe ser el único motivador, sino que se debe aplicar junto con los tres métodos siguientes.
- Definición de objetivos.
- Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.

- Rediseño de los puestos y las tareas, de modo que representen un desafío mayor y atribuyan más responsabilidad a las personas.

Porter y Lawler concluyeron que el desempeño entraña mucho más que esfuerzo o motivación, en el cual intervienen también las aptitudes y las percepciones de los roles. Para que los individuos se puedan desempeñar de una manera adecuada, es preciso que éstos sepan que deben hacer, sean capaces de realizarlo y sobre todo quieran hacerlo. Si se presentan deficiencias en cualquiera de éstos factores se verán reflejados en un desempeño insatisfactorio.

La teoría propone varios pasos específicos para motivar a los empleados:

- Determinar las retribuciones que valora cada empleado
- Identificar claramente el nivel de desempeño deseado
- Comprobar que los niveles de desempeño sean alcanzables
- Establecer una relación explícita entre retribuciones y desempeño
- Confirmar que las retribuciones sean adecuadas.

La motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa

Para Robert Daileyos (1990), los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación, para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento (p.47)

### 2.1.5 Teorías de la motivación

Según Stephen P. Robbins (2004), en la década de 1950 fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías que, si bien fueron muy atacadas y hoy se pone en tela de juicio su validez, todavía son las explicaciones más

conocidas de la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías X y Y, y la teoría de los dos factores.

Para comprender mejor la motivación se han desarrollado diferentes teorías de la motivación entre las cuales se encuentran (Chiavenato, 2009)

- a. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.
- b. Teoría (ERC) existen, relaciones, y crecimiento
- c. Teoría de los dos factores de Herzberg.
- d. Teoría de las tres necesidades de McCtlland.
- e. Teoría de las 4 premisas de McGregor

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano, se puede mencionar que en cada persona existen cinco necesidades básicas.

- Necesidades fisiológicas: necesidades físicas como, comida, bebida, refugio, sexo, otros.
- Necesidades de seguridad: seguridad y protección física y emocional.
- Necesidades sociales: necesidades de compartir afecto y relacionarse más con las personas en general.
- Necesidades de estima: necesidades de pertenecer a un grupo y encontrar respeto, confianza y admiración.
- Necesidades de autorrealización: necesidades de que la persona pueda alcanzar su realización.

Las necesidades mencionadas son divididas en niveles inferior y superior, dentro de las primeras están las necesidades fisiológicas y de seguridad; mientras que en las segundas se encuentran las necesidades de asociación de estimación y las de autorrealización.

Teoría (ERC) existen, relaciones, y crecimiento Clayton Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y crecimiento, de ahí el nombre de teorías ERC

- Existencia. Son aquellos deseos que manifiestan bienestar tanto material como físico, es decir cubren las necesidades del nivel más bajo, objetivos de supervivencia.
- Relación. Éstas son las necesidades inherentes a las interacciones sociales con otros y a la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia a un grupo.
- Crecimiento. Se refiere a las oportunidades de obtener un desarrollo personal, se centran en el yo e incluyen el deseo y el progreso personal

Según Stephen P. Robbins (2004), en resumen, la teoría ERC afirma, como la de Maslow, que la satisfacción de las necesidades de orden inferior lleva al deseo de satisfacer las superiores, pero varias necesidades pueden fungir como alicientes al mismo tiempo y la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior.(p.162)

Cuando los intentos por satisfacer las necesidades de desarrollo personal se ven constantemente fracasados, las necesidades de relaciones podrían convertirse una vez más en el motivador clave, una característica de esta teoría es la que establece que se pueden activar más de una necesidad al mismo tiempo.

Para Herzberg la teoría de la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados los cuales son: los factores intrínsecos y los factores extrínsecos.

- Motivación extrínseca.

Aquella en la que intervienen factores que no dependen del individuo, los empleados están motivados como consecuencia del beneficio que les aportará el desempeño de una determinada tarea o bien por eludir una pérdida. Esta motivación tiene como objetivo premiar el rendimiento

de los trabajadores mediante incentivos económicos u otras ventajas profesionales. Así, la empresa pretende obtener un resultado satisfactorio por parte de su equipo humano.

**Factores higiénicos son extrínsecos o ambientales:**

- ✓ Políticas de la organización
- ✓ Salario
- ✓ Prestaciones
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Estilo de supervisión
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Estatus
- ✓ Seguridad en el trabajo

• Motivación intrínseca.

Nace del propio trabajador. Está relacionada con su satisfacción personal por realizar sus funciones, más allá del beneficio material que pueda conseguir. Responde a la necesidad de sentirse autorealizado y permite mejorar el rendimiento en el trabajo. Si un empleado está contento con lo que hace y le gusta, eso repercute en su estado de ánimo y en el desarrollo de sus funciones. En este tipo de motivación influyen otros factores como contar con las herramientas adecuadas y un buen entorno de trabajo. Como siempre, mantener un buen clima laboral debe ser prioritario en la gestión de recursos humanos de cualquier organización.

**Factores motivacionales son intrínsecos:**

- ✓ Realización personal
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Responsabilidad
- ✓ El trabajo en sí
- ✓ Crecimiento personal
- ✓ Avance en la carrera

Se puede mencionar que los individuos son motivados por recompensas externas a ellos y el interés no está en realizar la acción, sino en obtener la recompensa derivada de realizar esa acción. Por ello, una persona intrínsecamente motivada no verá los fracasos como tal, sino como una manera más de aprender ya que su satisfacción reside en el proceso que ha experimentado realizando la tarea, y no esperando resultados derivados de esa realización.

Según Stephen P. Robbins (2004), recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas. La teoría de los dos factores también tiene sus críticos. Entre las objeciones en su contra están las siguientes: (p.160).

- ✓ El procedimiento que siguió Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas salen bien, las personas se atribuyen los méritos. Cuando salen mal, culpan al entorno.
- ✓ La confiabilidad de la metodología de Herzberg es cuestionable. Quienes califican deben hacer interpretaciones, de modo que contaminan los resultados porque entienden una respuesta de cierta manera mientras que tratan una respuesta similar de manera distinta.
- ✓ No se empleó ninguna medida general de la satisfacción. Es posible que a una persona no le guste parte de su trabajo pero que de todos modos lo considere aceptable
- ✓ La teoría no concuerda con las investigaciones anteriores. La teoría de los dos factores pasa por alto las variables situacionales.

Es importante destacar que dentro de esta teoría los satisfactores como las insatisfactorias pueden estar presentes en una sola persona, por eso es importante que los gerentes entiendan las diferencias que existen entre una persona y otra una vez que se diseñen los métodos de motivación.

Coutler, Stephen, y Coulter (2010), afirman que Frederick Herzberg, en su teoría de los dos factores también llamada teoría de la motivación e higiene propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto que los factores extrínsecos están asociados a la insatisfacción laboral. (p. 343)

- ✓ Los factores higiénicos: son las condiciones de trabajo que rodean a la persona.
- ✓ Los factores motivacionales: se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia.

Se podría mencionar que en la actualidad se puede identificar muy bien los factores intrínsecos y los factores extrínsecos; cuando los empleados se sienten bien en sus puestos o trabajos, exponen todo aquello que los hace estar bien logrando una satisfacción laboral, como los logros, los reconocimientos y la responsabilidad, estos factores son intrínsecos. Finalmente cuando se siente insatisfecho laboralmente, manifiesta factores extrínsecos como la administración, las relaciones con sus compañeros, las reglas, los derechos laborales.

Teoría de las necesidades de McClelland esta teoría también se concentra que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas que son motivadores importantes en el trabajo.

- La necesidad de realización: es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas.
- La necesidad de poder es el impulso: que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural.
- La necesidad de afiliación: es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás.

La necesidad de logros es una de las teorías que más se ha investigado, debido a que las personas desean y buscan lograr algo cada vez de mayor beneficio, se impone metas cada vez más complejas y busca medir su desempeño para saber si lo que hacen es cada vez mejor.

La teoría X y Y Según Coutler , Stephen y Coulter (2010), la teoría X es “una visión negativa de las personas, la cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar efectivamente”.

Por lo tanto, la teoría X define a las personas como seres sin voluntad de hacer las cosas, sin ánimo de lograr y de alcanzar un propósito, deben de ser vigilados para que puedan cumplir con lo indicado. (p. 342)

Seguidamente Coutler, Stephen y Coulter (2010), describen la teoría Y como “una visión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades, y utilizan su autodirección” (p. 342)

Es decir la teoría Y es aquella donde los trabajadores aceptan de manera positiva las indicaciones establecidas por sus jefes y toman de manera entusiasta los valores empresariales, identificándose con el lugar al cual sirven.

Así también dentro de las teorías de la motivación se pueden mencionar las conocidas como teorías del proceso.

- a. Teoría de la equidad.
- b. Teoría de la definición de objetivos.
- c. Teoría de las expectativas.
- d. Teoría del refuerzo.

**Teoría de la equidad:** fue desarrollada por Adams, y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. (p248)

Además Chiavenato (2009), explica que ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones: (p. 250).

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

Según Stephen P. Robbins (2004), la situación de Jane ilustra la función que cumple la equidad en la motivación. Los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, experiencia, educación, competencia) y sus resultados (salario, aumentos, reconocimiento), con los de sus compañeros. Percibimos lo que obtenemos de un trabajo (resultados) de acuerdo con lo que ponemos (aportaciones) y luego comparamos la relación los individuos comparan sus aportaciones al trabajo y sus resultados con los de los demás y reaccionan para eliminar las desigualdades, aportaciones y resultados con la relación equivalente de los demás. (p.169)

Según Stephen P. Robbins (2004), la teoría de la equidad se complica con el referente que designa el empleado, en las pruebas se indica que el referente escogido es una variable importante de la teoría. El empleado puede hacer cuatro comparaciones de referentes. (p.171)

- Yo interior. Las experiencias del empleado en otro puesto dentro de la organización actual
- Yo exterior. Las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual
- Otro interior. Otro u otros individuos dentro de la organización del empleado
- Otro exterior. Otro u otros individuos fuera de la organización del empleado

En conclusión Chiavenato, explica que la teoría de la equidad “demuestra que las recompensas, tanto las relativas como las absolutas, afectan profundamente la motivación de las personas”

**Teoría de la definición de objetivos:** según Edwin Locke, la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo, analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas. (p251)

Para Chiavenato (2009), la teoría de la definición de los objetivos “analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas”. (p. 251)

Cuando las personas aceptan un objetivo y son capacitadas, cada vez que sea más grande o elevado ese objetivo, mayor sea su nivel desempeño.

Las personas reciben una retroalimentación sobre sus objetivos, esto hace que descubran la diferencia entre lo que están haciendo y lo que deberían hacer, además les permite supervisar su desempeño y progreso.

**Teoría de las expectativas:** Para Chiavenato (2009), también es conocida como teoría de la expectación, y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. En una situación cualquiera, las personas deben optar por varios comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades. La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones. (p. 252)

**Teoría del refuerzo:** Según Chiavenato (2009), es contraria a la teoría de la definición de objetivos, esta última se basa en un enfoque cognitivo y sostiene que los fines que persigue una persona orientan su comportamiento; en cambio, la teoría del refuerzo adopta un enfoque conductual y postula que el refuerzo es lo que condiciona el comportamiento. (p.256)

También Chiavenato (2009), indica que la teoría del refuerzo “estudia el comportamiento provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos”. (p.256)

Por lo tanto, el comportamiento de una persona depende de sus resultados. Si el resultado es positivo, fortalecerá el comportamiento, por tal motivo lo que fortalece la conducta es la consecuencia de los resultados, si esto es continuo ayudará a que esto se repita constantemente.

## **Capítulo 3**

### **Marco metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

La presente investigación fue elaborada de tipo descriptiva, según Sampieri (2010), indica “que es aquella que busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.80).

El objetivo fue recolectar información que permitió conocer cada uno de los elementos de la motivación, y obtener las causas que están afectando la motivación de los colaboradores de la agencia bancaria, información la cual se obtendrá de manera individual sobre los conceptos o variables de la motivación laboral, que permitirá analizar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno y sus componentes mostrando con precisión las dimensiones sobre el objeto de estudio y describe las tendencias de un grupo o población.

#### **3.2 Sujetos de la investigación**

##### **3.2.1 Personas**

Para efectos de la investigación, se tomó en cuenta a 12 colaboradores del área administrativa de la agencia bancaria, que se encuentran distribuidos en las diferentes áreas de la siguiente manera:

✓ Auxiliar de Servicios Bancarios	2
✓ Auxiliar de Créditos	3
✓ Auxiliar de Ventanilla	6
✓ Conserje	<u>1</u>
Total	12

### 3.3 Instrumentos

Para la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos para recabar la información:

Cuestionario estructurado No. 1 dirigido al personal de la agencia bancaria Auxiliares de Servicios bancarios, Auxiliares de créditos, Auxiliares de ventanilla, Conserje, el cual consta de 30 preguntas por medio de la escala de Likert para recabar información con relación al conocimiento y percepción que tienen los colaboradores sobre los diferentes elementos o causas del tema de motivación laboral según anexo 3.

### 3.4 Diseño de la investigación

La tabulación, interpretación y presentación de los datos obtenidos se realizó por medio del instrumento del método escala de Likert que es una serie de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto de estudio la cual permitirá la ponderación de cada aspecto a evaluar según la naturaleza de los datos las cuales serán debidamente interpretadas por el investigador para una mejor comprensión del objeto de estudio y por ende un mejor análisis de los mismos.

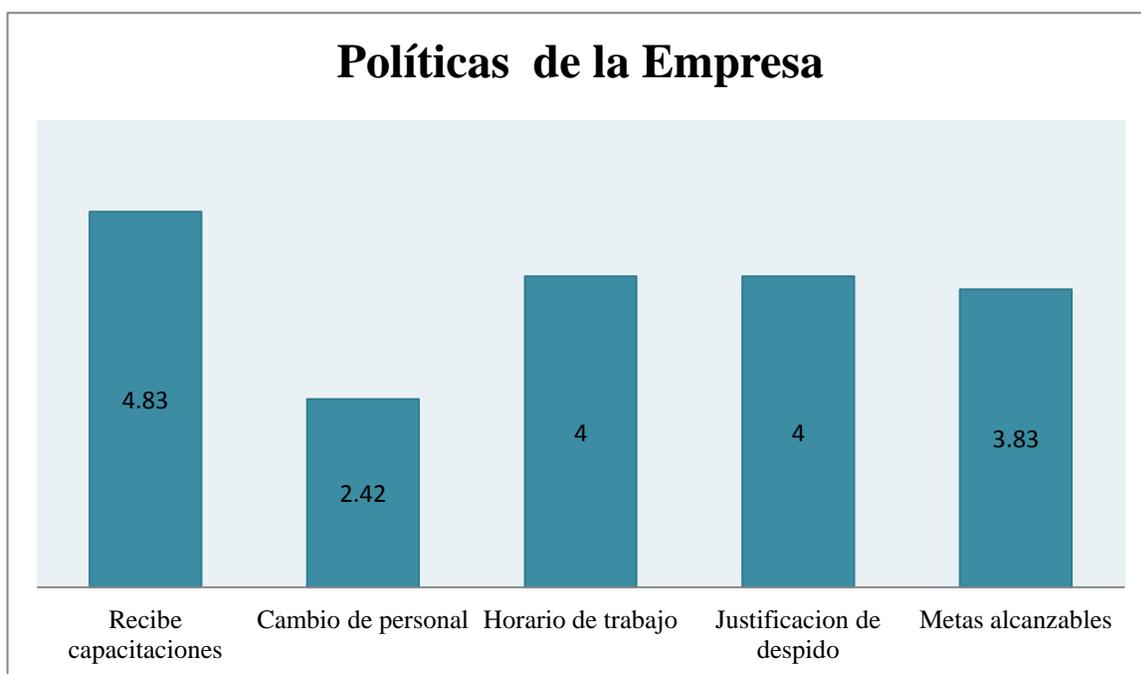
El método a utilizar para la investigación es “métodos mixtos” es el complemento natural tradicional cualitativa y cuantitativa. Los métodos de investigación mixta ofrecen una gran promesa para la práctica de la investigación. La investigación de métodos mixtos es formalmente definida aquí como la búsqueda donde el investigador mezcla o combina métodos cuantitativos y cualitativos, filosóficamente es la "tercera ola". Una característica clave de la investigación de métodos mixtos es su pluralismo metodológico o eclecticismo, que a menudo resulta en la investigación superior.

## Capítulo 4

### Presentación de resultados

4.1 Cuestionario dirigido a los colaboradores de la agencia bancaria del banco del ahorro.

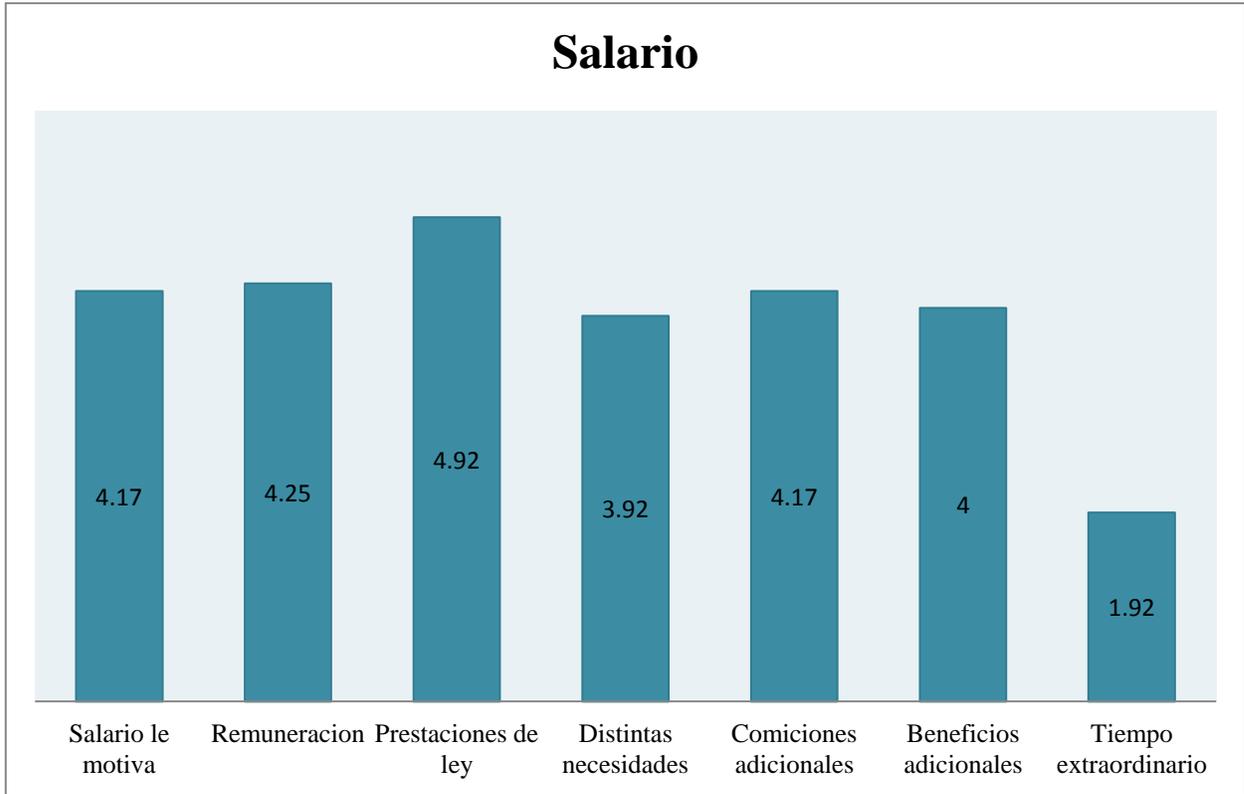
Gráfica No. 1



Fuente: elaboración propia.

Al evaluar el indicador políticas de la empresa, el resultado muestra un promedio de 3.82, favorable dentro de la escala de la motivación para los colaboradores incide en varios factores, tales como el desarrollo profesional y los horarios de trabajo, aunque es de considerar que los factores que no influyen como lo es el cambio de personal y la realización de las metas, que en su mayoría los mecanismos internos no permiten que sean alcanzables en un 100%.

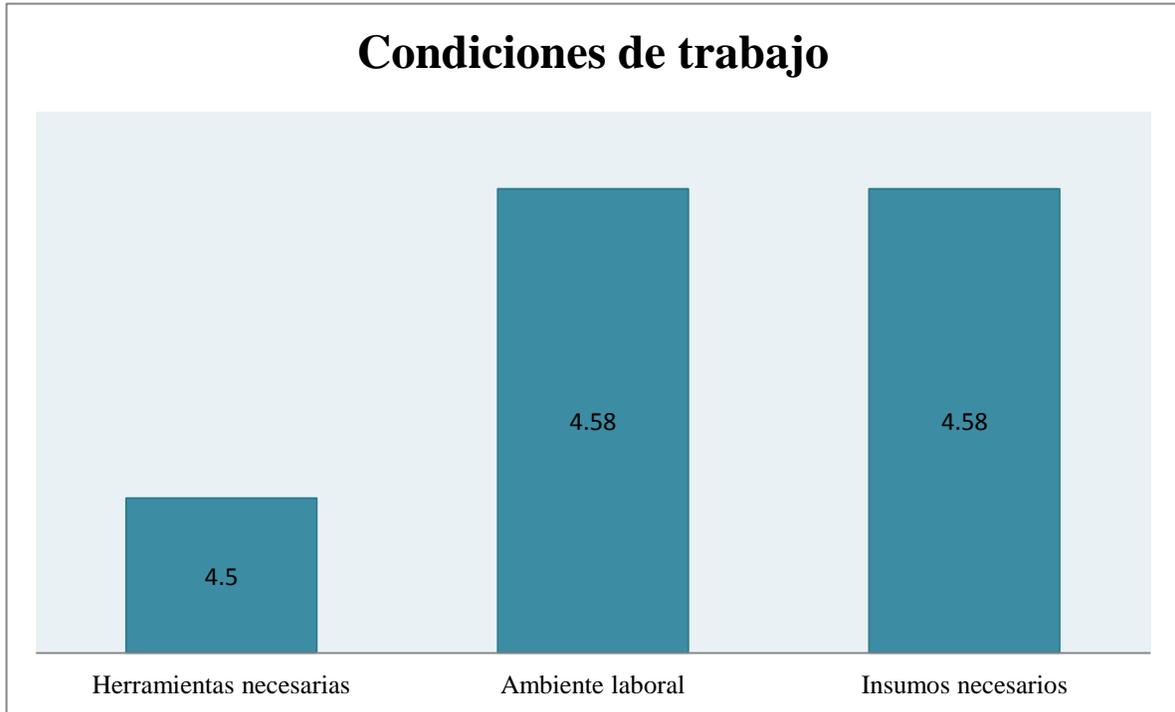
Gráfica No. 2



Fuente: elaboración propia

En los resultados se determinó que existe un promedio 3.91 en el indicador salario, que representa en términos generales como favorable para la empresa, algunos factores del indicador como tiempo extraordinario, y la satisfacción sobre el salario recibido, son elementos que se consideran que no favorecen a la empresa y que pueden ser motivo de la desmotivación del personal de la agencia bancaria del banco del ahorro.

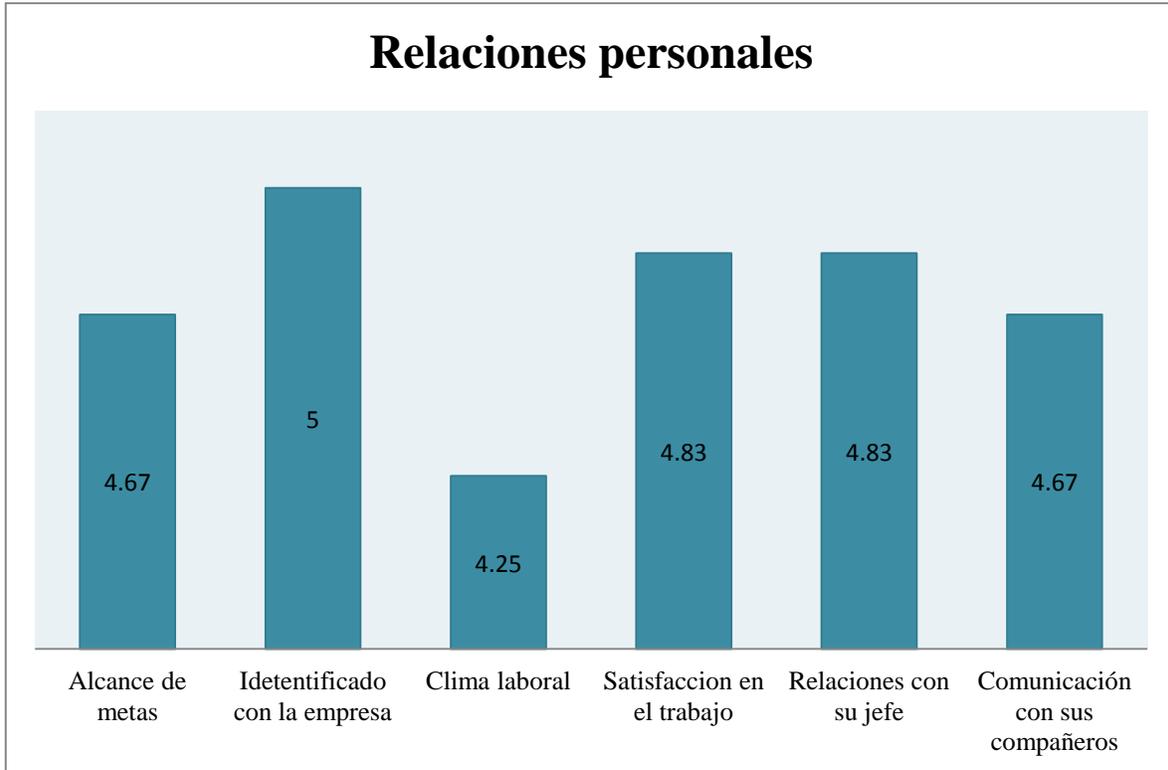
Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia

Es evidente que el resultado refleja un promedio en relación al indicador condiciones de trabajo se considera favorable para la empresa derivado que su promedio corresponde al 4.55 específicamente en los elementos herramientas necesarias que son pilares fundamentales para el desarrollo de su trabajo, obedece que en algunas áreas no cuentan con mecanismos de trabajo como teléfono, programa de office situación que puede afectar a futuro la motivación en los colaboradores de la agencia bancaria.

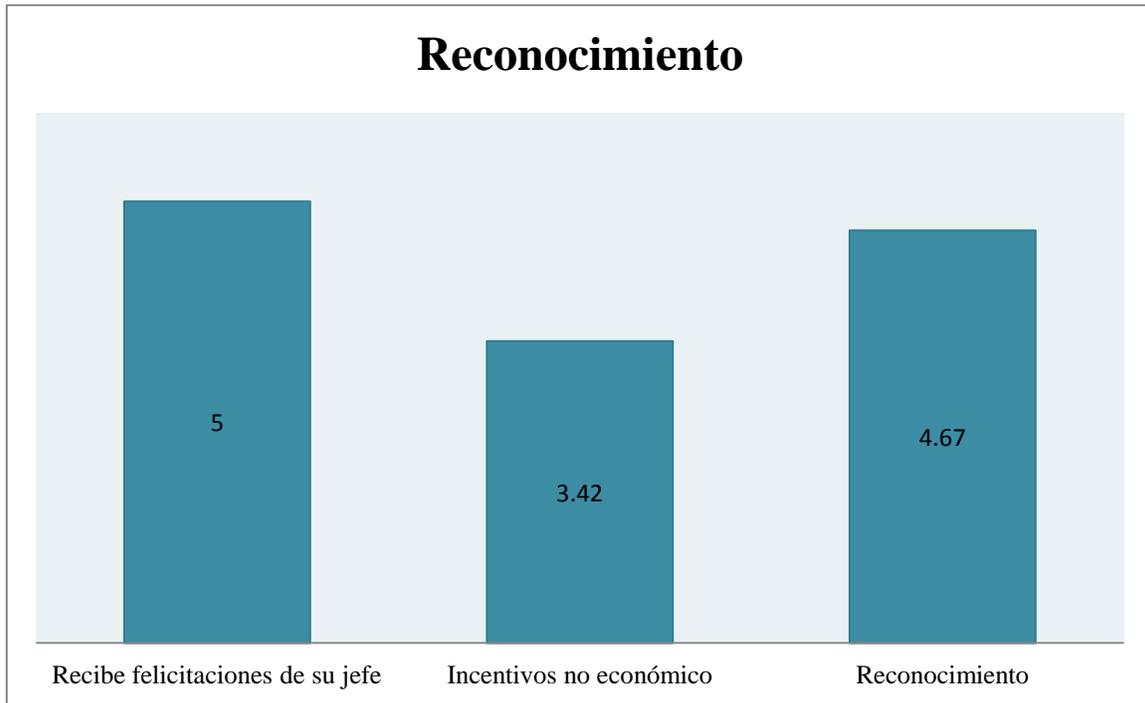
Gráfica No. 4



Fuente: elaboración propia

Se pudo establecer que las relaciones personales dentro de la empresa obtuvo un promedio favorable, debido a que los colaboradores se sienten identificados con la institución, resultado que obedece al clima laboral que se maneja dentro de la empresa, la comunicación entre los compañeros y el alcance de metas.

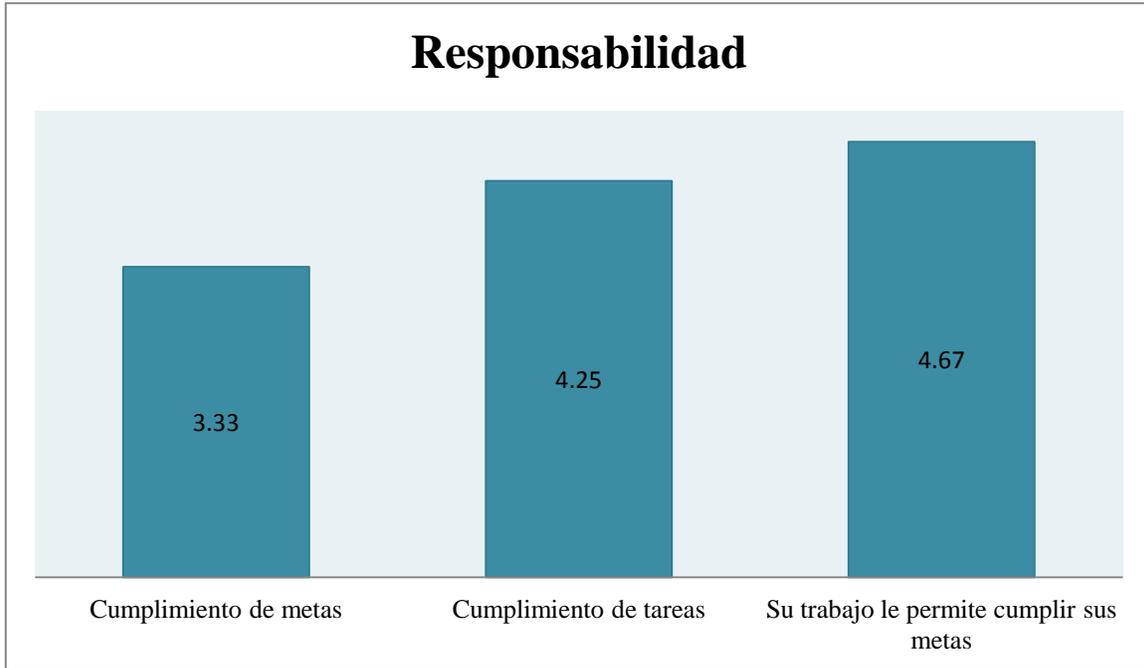
Gráfica No. 5



Fuente: elaboración propia

Para los colaboradores los reconocimientos es un factor que contribuye favorablemente a la motivación, uno de los indicadores con mayor relevancia es que se reciben felicitaciones por parte de su jefe, aunque los incentivos no económicos es un factor que se debe de tomar en cuenta si se quiere aumentar la motivación.

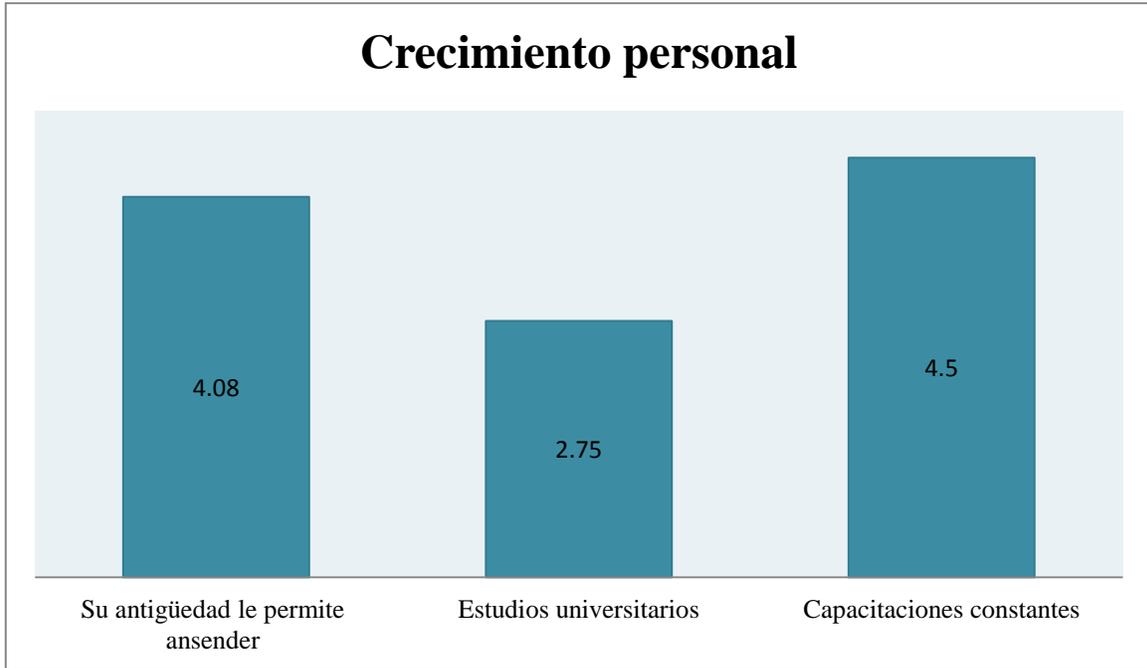
Gráfica No. 6



Fuente: elaboración Propia

Se establece que en relación al indicador responsabilidad se considera favorable para la empresa derivado de su promedio de 4.08 que comprende al elemento cumplimiento de meta, lo que obedece a que en algunas áreas de trabajo no contar con los mecanismos necesarios para llevar a cabo parte de la gestión que corresponde para lograr la venta de un producto así también con el tiempo necesario para salir a comercializarlo debido que son áreas de servicio al cliente en el cual se requiere de la presencia del empleado en el horario de atención al cliente, situación que puede afectar la motivación de los colaboradores de la agencia bancaria.

Gráfica No. 7



Fuente: elaboración propia

Se pudo establecer que en relación al indicador crecimiento personal de los colaboradores se considera favorable para la empresa derivado que su promedio de 3.78 en el cual el elemento estudios universitarios es el menor ponderado, esto obedece a que el horario de contrato de trabajo no les permite seguir sus estudios universitarios, situación que puede afectar a futuro la motivación de los colaboradores de la agencia bancaria.

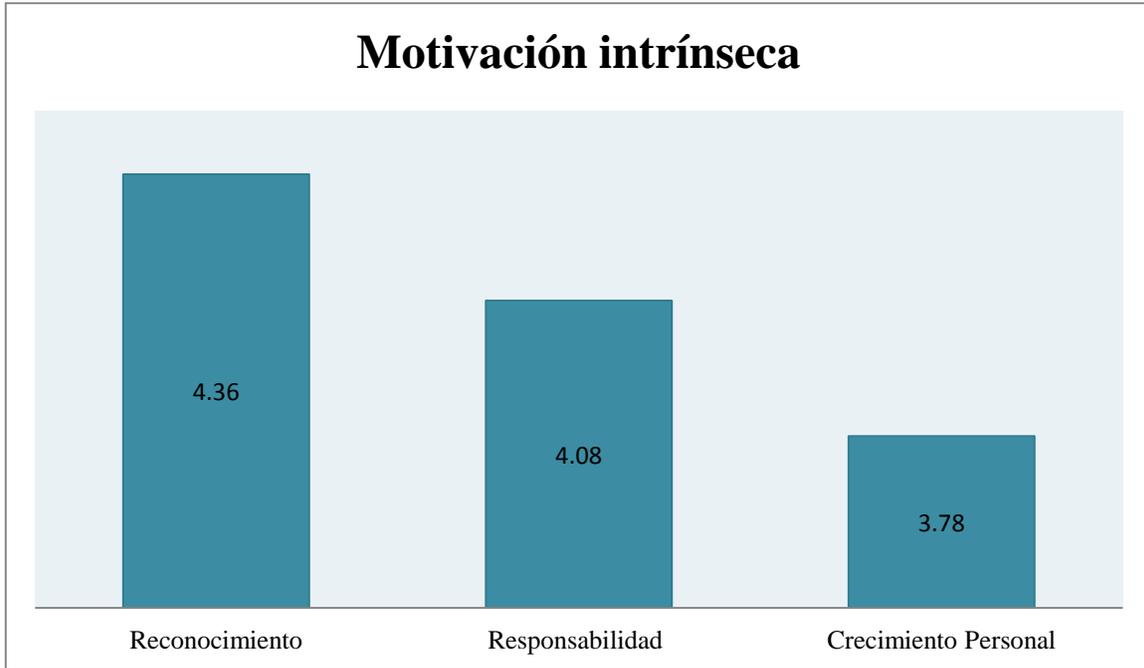
Gráfica No. 8



Fuente: elaboración propia

Se puede establecer que en relación a los elementos de la motivación extrínseca en los indicadores existe un promedio de 4.25 favorables, los elementos con los resultados menos ponderados y que obedecen a que dentro de la empresa ha existido constante cambio de personal e incumplimiento a las metas asignadas, situación que puede afectar a la motivación de los colaboradores de la agencia bancaria.

Gráfica No. 9



Fuente: elaboración propia

Tomando en cuenta los resultados obtenidos es evidente que en relación al elemento de motivación intrínseca se considera favorable para la empresa con un promedio de 4.07, en donde el indicador crecimiento personal es el menor ponderado, el personal de la agencia bancaria no ve la posibilidad de superarse profesionalmente estando dentro de la empresa ya que por el horario de trabajo no es accesible para seguir sus estudios universitarios, situación que puede ser motivo de desmotivación para los colaboradores de la agencia bancaria.

Gráfica No. 10



Fuente: elaboración propia

La gráfica establece que en relación a la motivación de los colaboradores de la agencia bancaria se considera favorable con un promedio del 4.07. En el indicador motivación intrínseca corresponde a los elementos crecimiento personal y responsabilidad que son los que menos ponderación obtuvieron, la razón puede ser el horario del contrato de trabajo que no les permite seguir sus estudios universitarios, y que las herramientas de trabajo no son las necesarias para el cumplimiento de metas, situación que puede afectar la motivación de los colaboradores de la agencia bancaria.

Gráfica No. 11



Fuente: elaboración propia

Se pudo establecer que en el resultado obtenido el promedio de la motivación de los colaboradores de la empresa es 4.15 que representa en términos generales como favorable para la empresa, y tomando en cuenta los elementos satisfacción personal, esto para la empresa puede ser un riesgo el cual afecte el buen desempeño de los colaboradores y por ende el alcance de los objetivos de la agencia bancaria del banco del ahorro.

## **Capítulo 5**

### **Propuesta de solución a la problemática**

#### **5.1 Introducción**

La presente propuesta tiene como finalidad apoyar a la agencia bancaria del banco del ahorro, para lograr elevar la motivación del personal, de esta manera realicen con responsabilidad y compromiso las tareas y metas asignadas.

En consideración los resultados obtenidos de la agencia analizada, tomando en cuenta los indicadores evaluados y en especial aquellos indicadores que presentaron niveles más bajos de motivación y que afectan en el rendimiento de los colaboradores y por ende a la empresa, fueron estos los factores sobre los que se trabajó la propuesta de programas de motivación específicamente de los indicadores, condiciones de trabajo, crecimiento personal.

Con los programas de motivación se buscan mantener un equipo de colaboradores motivados impulsando que las estrategias plasmadas sean factores que les ayude al cumplimiento de metas individuales del personal de la empresa.

#### **5.2 Justificación**

Los colaboradores con su trabajo impulsan que el cumplimiento de las metas en las empresas sea posible, es por ello la importancia de contar con recurso humano que cuente con habilidades, destrezas y conocimientos pero sobretodo que se sienta motivado del trabajo que realiza, esto influye a que el personal se sienta identificado con la empresa para la cual labora.

Con los programas de motivación se busca obtener los siguientes beneficios: incentivar a los colaboradores, obtener mejores resultados, lograr un alto nivel de desempeño, esto ayudara al cumplimiento de las tareas y metas asignadas a los colaboradores, así mismo que cada colaborador se sienta contento y satisfecho de la labor que desempeña dentro de la agencia bancaria.

En la agencia bancaria del banco del ahorro los factores que afectan el rendimiento de los colaboradores deben ser atendidos, a través de la implementación de estrategias de motivación, que tienen como propósito ayudar a mantener un ambiente laboral dentro de la agencia bancaria que permita que los colaboradores se automotiven, y así se sientan satisfechos con su trabajo y se comprometa alcanzar los objetivos de la empresa

### 5.3 Objetivos de la propuesta

- ✓ Mantener motivado al personal de la agencia bancaria logrando impulsar un cambio en el ambiente de trabajo, de manera que se beneficien tanto la empresa como el trabajador.

#### 5.3.1 Objetivo general

- Mejorar la motivación de los colaboradores de la agencia bancaria del banco del ahorro, por medio de talleres de capacitaciones motivacionales, crear políticas de incentivos monetarios, implementar que todas las áreas cuenten con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus labores.

#### 5.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Lograr que los colaboradores desarrollen un alto nivel de desempeño en el cumplimiento de las tareas y metas asignadas tomando en cuenta las políticas de la empresa, salario, las condiciones de trabajo, relaciones personales, reconocimiento, la responsabilidad, y el crecimiento personal.

### 5.4 Desarrollo de la propuesta

A continuación se realiza la siguiente propuesta la cual mejoraría el nivel de motivación del personal administrativo de la agencia bancaria del banco del ahorro, y permitirá mejorar el compromiso como también elevar el nivel de rendimiento y alcanzar los objetivos de la empresa, mejorando en los siguientes elementos: condiciones de trabajo, la responsabilidad y el crecimiento personal de parte de los colaboradores .

- ✓ Realizar talleres trimestrales con el personal sobre temas relacionados con motivación laboral y motivación personal, aplicándolo por medio de actividades que impulsen alcanzar los objetivos y las metas tanto personales como laborales.

### Objetivo

Aumentar la motivación del personal administrativo de la agencia bancaria, para lograr un mejor desempeño laboral y resultados positivos.

### Quién lo realizará

Las capacitaciones serán impartidas por el área de recursos humanos.

### A quien está dirigido.

Al personal administrativo de la agencia bancaria del banco del ahorro ubicada en la 4ta calle 13-36 zona 1 Zacapa.

### Cuándo

Se recomienda se lleven a cabo las capacitaciones cada trimestre enero-junio- julio-diciembre.

### Temas sugeridos

Se recomienda los siguientes temas tomando en cuenta que son relacionados con la motivación y ayudará a que los resultados sean favorables dentro de la empresa.

<b>Tema</b>	<b>Sub tema</b>
Superación y crecimiento personal	Hacer un cambio en una persona al tratar de adquirir una serie de cualidades que aumenten la calidad de vida, considerando que esto los llevara a sentirse en un mejor estado de ánimo, esto permitirá que los resultados sean positivos y les permita sentirse motivados al realizar sus labores.

Trabajo en equipo	Trabajar todos para un mismo fin o para un mismo objetivo, es una de las condiciones de trabajo que más influye en los trabajadores de forma positiva, permite poner en práctica el compañerismo, dar buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce un nivel de motivación en las tarea asignadas, y fomenta entre los trabajadores un ambiente de armonía y satisfacción laboral.
Comunicación	La comunicación entre las personas que integran un equipo de trabajo en una empresa es básica para el éxito de la misma, ayuda a que todos los colaboradores vayan en una misma dirección. Por lo tanto, la comunicación es muy importante ayuda a que los colaboradores se sientan seguros y motivados al expresar sus ideas o sugerencias.
Auto estima	Conjunto de percepciones, pensamientos, sentimientos y tendencias del comportamiento de los colaboradores, una autoestima adecuada ayudara a los trabajadores a tener buenos resultados, buena comunicación con su compañeros y por ende a sentirse bien ellos mismos. La autoestima consiste en creer en uno mismo y puede afectar a la personas desde la manera de actuar o expresarse hasta la forma de relacionarse con los demás.

Fuente: elaboración propia

- ✓ Crear políticas de incentivos monetarios adicionales que estimulen y garanticen el pago de prestaciones adicionales a las de ley para que los colaboradores se sientan motivados y así mismo realicen sus actividades con más entusiasmo:

#### Políticas 1:

- ✓ Bono por antigüedad

En que consiste:

- ✓ Consiste en reconocer al personal el tiempo de servicio que presta a la empresa con un bono en efectivo agregado al salario por la antigüedad dentro de la institución, colaborador que se ha mantenido dentro de la institución por un mínimo de 3 años sin existir máximo de tiempo.

Como se aplicará:

- ✓ El bono por antigüedad será pagado a los colaboradores que ocupen un puesto dentro de la empresa sin interrupción de labores el cual se realizará de forma mensual.

En qué momento:

- ✓ Cuando el colaborador cumpla tres años de laborar para la empresa.

Objetivo:

- ✓ Motivar a los colaboradores que han laborado para la institución sin interrumpir sus labores, lo que permitirá que realicen sus tareas de una mejor manera.

Políticas 2:

- ✓ Bono por carga transaccional.

En que consiste:

- ✓ Consiste en reconocer al colaborador que más transacciones realice durante el mes con un bono en efectivo.

Como se aplicará:

- ✓ Será aplicado mensualmente en base al porcentaje de transacciones operadas por el colaborador, las cuales serán medidas a través del sistema de banca BT.

En qué momento:

- ✓ El bono se aplicará mensualmente a los colaboradores que generen el mayor porcentaje de transacciones atendidas.

Objetivo:

- ✓ Crear una competencia sana entre colaboradores con el fin que se interesen por atender a todo cliente que ingresa a la agencia bancaria de formas amable y rápida.

Políticas 3:

- ✓ Bono por cumplimiento de las metas asignadas

En que consiste:

- ✓ Consiste en premiar y reconocer al personal el esfuerzo por el cumplimiento de las metas asignadas.

Como se aplicará:

- ✓ Se aplicará mensualmente al colaborador que haya cumplido su meta del 90 al 100% de cumplimiento. .

Objetivo:

- ✓ Motivar a los colaboradores al cumplimiento de las metas asignadas, logrando un alto nivel de rendimiento en los colaboradores.

Políticas 3:

- ✓ Bono por cero descuadres

En que consiste:

- ✓ En un bono que se le proporcionará a los colaboradores que manejan efectivo y que durante un periodo de seis meses no reportaron ningún descuadre.

Como se aplicará:

- ✓ Será aplicado 2 veces al año para los colaboradores que apliquen

En qué momento:

- ✓ Será aplicado al momento que sea autorizado por la junta directiva del banco del ahorro.

Objetivo:

- ✓ Incentivar a los colaboradores a realizar su trabajo de una forma eficiente y eficaz.
- Implementar una política que permita que todas las áreas de trabajo del personal administrativo cuenten con las herramientas de trabajo necesarias para cumplir con sus labores y las metas establecidas.

Área	Política a mejorar	Objetivo
Receptoría	Que en las máquinas permitan instalar programa de office.	Utilizar excel para realizar el análisis y cálculo de créditos fiduciarios, así también permita visualizar información de la página de intranet ejemplo manuales y procedimientos entre otros.
Receptoría	Que se cuente con correo electrónico	Mantener informado a los colaboradores de los cambios contantes.
Todas las áreas	Autorizar que la agencia bancaria cuente con dos equipos multifuncional ya que solo se cuenta con uno	Agilizar el tiempo de respuesta de las diferentes áreas en relación a impresiones y fotocopias.

## Conclusiones

1. Se estableció que los colaboradores de la agencia bancaria no se encuentran motivados en su totalidad, concluyendo que es necesario impartir talleres de capacitaciones constantes los cuales permitirán elevar los niveles de motivación de los colaboradores, logrando alcanzar los objetivos planeados.
2. De acuerdo al estudio realizado se concluye que la mayor parte de los trabajadores de la agencia bancaria indicaron no cubrir sus necesidades básicas con su salario, lo que se considera necesaria crear nuevas políticas que generen incentivos monetarios para beneficio de los colaboradores. y contribuir a que den mejores resultados en el cumplimiento de las tareas y metas asignadas.
3. Se determinó que en algunas áreas de trabajo no se cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para el cumplimiento de las tareas asignadas a cada colaborador, como lo es el área de receptoría, en donde tiene metas asignadas de crédito fiduciario, pero no cuentan con programa de apoyo para realizar cálculos y análisis y poder informar al cliente y brindar un mejor servicio.

## Referencias

1. Amaru, (2009). *Fundamentos de administración*. (1ª ed.) México: Pearson Educación.
2. Amorós, Eduardo (2007) *Comportamiento organizacional*, en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lambayeque Perú, escuela de economía. Disponible [www.usat.edu.pe/carreras1/economia](http://www.usat.edu.pe/carreras1/economia)
3. Baquix Edvin. (2013), en su investigación "*Motivación como herramienta para el recurso humano dentro de las Cooperativas de Ahorro y crédito en la ciudad de Totonicapán*" (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar). Disponible en la base de datos [www.biblio.url.edu.gt](http://www.biblio.url.edu.gt)
4. Calderón Juan. (2015) en su investigación "*motivación en el personal administrativo de la municipalidad de Rio Hondo Zacapa*" (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar). Disponible en la base de datos [www.biblio.url.edu.gt](http://www.biblio.url.edu.gt)
5. Cutz Pedro. (2013) en su investigación "*la motivación en empresas panificadoras de la ciudad de Quetzaltenango*" (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar). Disponible en la base de datos [www.biblio.url.edu.gt](http://www.biblio.url.edu.gt)
6. Chiavenato, Idalberto. (2009) *Comportamiento organizacional*, la dinámica del éxito en las organizaciones. (2ª. ed.) México: McGraw-Hill Companies Inc.
7. Chiavenato, Idalberto. (2009) *Administración de recursos humanos*, El capital humano de las organizaciones (8ª. ed.) México: Industria Editorial Mexicana
8. Chiavenato, Adalberto. (2001) *Administración de teorías, proceso y práctica*. (3ª ed.) McGraw-Hill internacional S.A. Bogotá D.C. Colombia

9. Daileyos, Robert. (1990) *Comportamiento Organizacional*, escuela de negocios de edimburgo, Heriot Watt University Reino unido (1ª. ed.) Gran Bretaña
10. Hellriegel y Slocum (2009) Robbins P. Stephen (2004) *Comportamiento Organizacional*, (10ª. ed.) México: Pearson Educación.
11. Herzberg Frederick, (2009) *Comportamiento organizacional*, la dinámica del éxito en las organizaciones. (2ª. ed.) México: McGraw-Hill Companies Inc.
12. Maldonado Luis. (2013) en su investigación “*Motivación para mejorar la productividad en las imprentas de la ciudad de Quetzaltenango*” (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar). Disponible en la base de datos [www.biblio.url.edu.gt](http://www.biblio.url.edu.gt)
13. Robbins P. Stephen P. y Judge Timothy A. (2009) *Comportamiento organizacional, administración y economía* (10ª. ed.) México: Pearson Educación.
14. Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*, (15ª. ed.) México: Pearson Educación.
15. Stephen, P. y Timothy, J. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ª. ed.) México: Pearson Educación.
16. Stephen P. Robbins (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª ed.) México: Pearson Educación.
17. Sampieri Hernández Roberto (2010) *Metodología de la investigación* (5ª ed.) México: McGraw-Hill
18. Tomas Peter. (2011) en su tesis “*Estrategia de motivación para los colaboradores de una empresa de servicios de logística*” Universidad de San Carlos de Guatemala.

## **ANEXOS**

FODA

Banco del Ahorro agencia Zacapa

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amabilidad</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Amplias instalaciones</li> <li>✓ Créditos en 2 horas</li> <li>✓ Personal capacitado</li> <li>✓ Planeación estratégica</li> <li>✓ Descuento automático</li> <li>✓ Capacitaciones constantes</li> <li>✓ Cobertura</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mal servicio en la competencia</li> <li>✓ Información desleal</li> <li>✓ Situación económica del estado “Liquidez”</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rotación de personal</li> <li>✓ Deficiencia Operativa</li> <li>✓ Incumplimiento de metas</li> <li>✓ Desorden de archivos</li> <li>✓ Deficiencia en el servicio</li> <li>✓ Incumplimiento de tareas</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bajas tasas de interés</li> <li>✓ Competencia desleal</li> <li>✓ Mala situación económica del estado</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Diagnostico preliminar  
Banco del Ahorro agencia Zacapa

Causas	Efectos	Pronóstico	Control del pronóstico
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rotación de personal</li> <li>✓ Deficiencia Operativa</li> <li>✓ Incumplimiento de metas</li> <li>✓ Desorden de archivos</li> <li>✓ Deficiencia en el servicio</li> <li>✓ Incumplimiento de tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sobre cargas de trabajo</li> <li>✓ Retraso de procesos</li> <li>✓ Bajo rendimiento del personal</li> <li>✓ Falta de organización</li> <li>✓ Clientes insatisfechos</li> <li>✓ Llamadas de atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deficiencia del servicio al cliente.</li> <li>✓ Tardanza del servicio</li> <li>✓ Colaboradores desmotivados</li> <li>✓ Despidos</li> <li>✓ Pérdida de tiempo</li> <li>✓ Pérdida de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar el rendimiento laboral de los colaboradores de la agencia bancaria</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



Universidad Panamericana  
Sede Zacapa  
Licenciatura en Administración de Empresas

### Cuestionario estructurado No. 1

El cuestionario que a continuación se presenta fue elaborado en la escala de Likert dirigido a los colaboradores de la agencia bancaria del banco del ahorro.

**Objetivo:** El presente instrumentó permitirá recabar información para conocer la motivación laboral de los colaboradores de la agencia del banco del ahorro.

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con motivación, lea cuidadosamente cada una de ellas y marque con una X la respuesta de acuerdo a su opinión.

**Confiabilidad:** la información recolectada será utilizada exclusivamente para efectos académicos es de carácter confidencial.

#### Ponderación

Siempre	Casi siempre	De vez en cuando	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

#### Información demográfica:

Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

#### Edad (años):

De 18 a 25 \_\_\_\_\_ De 26 a 35 \_\_\_\_\_ De 36 a 45 \_\_\_\_\_ De 46 en adelante \_\_\_\_\_

#### Nivel académico:

Medio \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ Universitario \_\_\_\_\_ Licenciatura \_\_\_\_\_ Maestría \_\_\_\_\_

#### Rango salarial:

Q. 2,000.00 a Q. 5,000.00 \_\_\_\_\_ Q. 5,000.01 a Q. 10,000.00 \_\_\_\_\_ Q. 10,000.00 en adelante \_\_\_\_\_

No.	Indicador	Pregunta	5	4	3	2	1
1	<b>Extrínseca</b>	¿Para ocupar el puesto de trabajo que actualmente tiene, recibió capacitación por parte de la empresa?					
	Políticas de la empresa						
2		¿Desde el momento que usted ingresó a la empresa, han habido cambios constantes de personal?					
3		¿El horario de entrada y salida del trabajo en la empresa le motiva?					
4		¿Cuándo una persona es sancionada o despedida por la empresa considera que ha sido siempre por alguna causa justa?					
5		¿Las metas que le son asignadas por la empresa consideras que son alcanzables?					
6	Salario	¿Está conforme y le motiva el salario que usted devenga?					
7		¿Considera que su remuneración es acorde al trabajo que desempeña?					
8		¿Recibe todas las prestaciones de ley?					
9		¿Su salario cubre sus distintas necesidades?					
10		¿Recibe comisiones adicionales a su salario?					
11		¿Tiene beneficios adicionales a los que la ley establece?					
12		¿Le es remunerado en tiempo extraordinario?					
13	Condiciones de trabajo	¿Cuenta con las herramientas, equipos y material necesarios para cumplir con su					

		trabajo?					
14		¿Le agrada el ambiente físico laboral en el que trabaja?					
15		La empresa le facilita los insumos y herramientas para realizar de una mejor manera su trabajo.					
16	Relaciones personales	¿Se siente motivado al alcanzar las metas que le son asignadas?					
17		¿Está orgulloso de pertenecer a la empresa para la que labora?					
18		¿El clima laboral que se maneja en la institución es agradable y facilita el buen desempeño de sus funciones?.					
19		¿Está contento y le gusta lo que hace en su trabajo?					
20		¿Tiene buena relación con sus jefes inmediatos?					
21		¿Tiene buena comunicación con sus compañeros de trabajo?					
22	<b>Intrínseca</b>	¿Su jefe lo felicita cuando realiza correctamente su trabajo?					
	Reconocimiento						
23		¿Le han proporcionado algún incentivo no económico en la empresa?					
24		¿Los colaboradores de la empresa que tienen un desempeño sobresaliente son premiados?					

25	Responsabilidad	¿Generalmente las metas que le han sido asignadas las ha cumplido?					
26		¿Cumple con las tareas que le son asignadas?					
27		¿Su trabajo le concreta a alcázar las metas?					
28	Crecimiento personal	¿Cuándo existe una vacante superior en la empresa es tomando en cuenta por su antigüedad?					
29		¿Le permiten seguir sus estudios universitarios?					
30		¿Reciben constantemente capacitaciones por parte de la empresa?					

**Observaciones:**

---



---

**“Se agradece su apoyo y colaboración”**

## Políticas de la empresa

Indicador	Preguntas	Siempre	Casi siempre	De Vez en cuando	Casi Nunca	Nunca	$\Sigma$	N	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
Políticas de la Empresa	1	10 <del>50</del>	2 <del>8</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	58	12	4.83
	2	0 <del>0</del>	4 <del>16</del>	1 <del>3</del>	3 <del>6</del>	4 <del>4</del>	29	12	2.42
	3	6 <del>30</del>	3 <del>12</del>	1 <del>3</del>	1 <del>2</del>	1 <del>1</del>	48	12	4.00
	4	6 <del>30</del>	3 <del>12</del>	1 <del>3</del>	1 <del>2</del>	1 <del>1</del>	48	12	4.00
	5	2 <del>10</del>	8 <del>32</del>	1 <del>3</del>	0 <del>0</del>	1 <del>1</del>	46	12	3.83
<b>Sumatoria indicador Políticas de la Empresa:</b>							<b>19.08</b>		
<b>Punteo máximo:</b>							<b>25</b>		
<b>Peso asignado:</b>							<b>20</b>		
<b>% de evaluación del indicador:</b>							<b>15.27</b>		

Fuente: elaboración propia

## Salario

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
Salario	6	5 <del>25</del>	4 <del>16</del>	3 <del>9</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	50	12	4.17
	7	5 <del>25</del>	5 <del>20</del>	2 <del>6</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	51	12	4.25
	8	11 <del>55</del>	1 <del>4</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	59	12	4.92
	9	3 <del>15</del>	5 <del>20</del>	4 <del>12</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	47	12	3.92
	10	6 <del>30</del>	4 <del>16</del>	1 <del>3</del>	0 <del>0</del>	1 <del>1</del>	50	12	4.17
	11	6 <del>30</del>	4 <del>16</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	2 <del>2</del>	48	12	4.00
	12	1 <del>5</del>	1 <del>4</del>	2 <del>6</del>	0 <del>0</del>	8 <del>8</del>	23	12	1.92
<b>Promedio indicador</b>									
<b>Comunicación:</b>							<b>27.33</b>		
<b>Punteo máximo:</b>							<b>35</b>		
<b>Peso asignado:</b>							<b>20</b>		
<b>% de evaluación del indicador:</b>							<b>15.62</b>		

Fuente: elaboración propia

## Relaciones personales

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
Relaciones Personas	16	9 <del>45</del>	2 <del>8</del>	1 <del>3</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	56	12	4.67
	17	12 <del>60</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	60	12	5.00
	18	5 <del>25</del>	5 <del>20</del>	2 <del>6</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	51	12	4.25
	19	10 <del>50</del>	2 <del>8</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	58	12	4.83
	20	10 <del>50</del>	2 <del>8</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	58	12	4.83
	21	9 <del>45</del>	2 <del>8</del>	1 <del>3</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	56	12	4.67
<b>Promedio indicador Trabajo en equipo:</b>							<b>28.25</b>		
<b>Punteo máximo:</b>							<b>30</b>		
<b>Peso asignado:</b>							<b>5</b>		
<b>% de evaluación del indicador:</b>							<b>4.71</b>		

Fuente: elaboración propia

## Condiciones de trabajo

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
Condiciones de Trabajo	13	8 40	2 8	2 6	0 0	0 0	54	12	4.50
	14	9 45	1 4	2 6	0 0	0 0	55	12	4.58
	15	8 40	3 12	1 3	0 0	0 0	55	12	4.58
		0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0	12	0.00
<b>Promedio indicador Relaciones interpersonales:</b>									<b>13.67</b>
<b>Punteo máximo:</b>									<b>15</b>
<b>Peso asignado:</b>									<b>10</b>
<b>% de evaluación del indicador:</b>									<b>9.11</b>

Fuente: elaboración propia

## Rendimiento

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
Rendimiento	22	12 <del>60</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	60	12	5.00
	23	5 <del>25</del>	2 <del>8</del>	1 <del>3</del>	1 <del>2</del>	3 <del>3</del>	41	12	3.42
	24	9 <del>45</del>	2 <del>8</del>	1 <del>3</del>	0 <del>0</del>	0 <del>0</del>	56	12	4.67
<b>Promedio indicador</b>									
<b>Motivación:</b>							<b>13.08</b>		
<b>Punteo máximo:</b>							<b>15</b>		
<b>Peso asignado:</b>							<b>15</b>		
<b>% de evaluación del indicador:</b>							<b>13.08</b>		

Fuente: elaboración propia

## Responsabilidad

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
Responsabilidad	25	<del>1</del> 5	<del>4</del> 16	<del>5</del> 15	<del>2</del> 4	<del>0</del> 0	40	12	3.33
	26	<del>4</del> 20	<del>7</del> 28	<del>1</del> 3	<del>0</del> 0	<del>0</del> 0	51	12	4.25
	27	<del>9</del> 45	<del>2</del> 8	<del>1</del> 3	<del>0</del> 0	<del>0</del> 0	56	12	4.67
<b>Promedio indicador Motivación:</b>							<b>12.25</b>		
<b>Punteo máximo:</b>							<b>15</b>		
<b>Peso asignado:</b>							<b>25</b>		
<b>% de evaluación del indicador:</b>							<b>20.42</b>		

Fuente: elaboración propia

## Crecimiento personal

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
Crecimiento Personal	28	<del>5</del> 25	<del>4</del> 16	<del>2</del> 6	<del>1</del> 2	<del>0</del> 0	49	12	4.08
	29	<del>2</del> 10	<del>2</del> 8	<del>3</del> 9	<del>1</del> 2	<del>4</del> 4	33	12	2.75
	30	<del>6</del> 30	<del>6</del> 24	<del>0</del> 0	<del>0</del> 0	<del>0</del> 0	54	12	4.50
<b>Promedio indicador Motivación:</b>							<b>11.33</b>		
<b>Punteo máximo:</b>							<b>15</b>		
<b>Peso asignado:</b>							<b>10</b>		
<b>% de evaluación del indicador:</b>							<b>7.56</b>		

Fuente: elaboración propia