

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



**“Análisis de los factores influyentes en la motivación del personal de  
Cooperativa Izabalence, R. L. ubicada en Puerto Barrios, Izabal”  
(Tesis de Licenciatura)**

Dulsse Gabriela Muñoz Giordano

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

**“Análisis de los factores influyentes en la motivación del personal de  
Cooperativa Izabalence, R.L. ubicada en Puerto Barrios, Izabal”**  
(Tesis de Licenciatura)

Dulsse Gabriela Muñoz Giordano

Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña (**Tutor**)

Lic. Alba Leticia Díaz de Alarcón (**Revisor**)

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

## **AUTORIDADES DE 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 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Vicedecano

**Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña**

Coordinador

REF.:C.C.E.E.L.ADM.F01-PS.011.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 07 DE ABRIL DEL 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Licenciado Elmer Jeovanni Ruano Zeceña  
**Revisora:** Licenciada Alba Leticia Díaz de Alarcón  
**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Tesis titulada:** "Análisis de los factores influyentes en la motivación del personal de Cooperativa Izabalence, R.L. ubicada en Puerto Barrios, Izabal"

**Presentada por:** Dulse Gabriela Muñoz Giordano

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

**En el grado de:** Licenciada



M.A. César Augusto Custodio Cobar  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Licenciado en Administración de Empresas

Colegiado: 16,637

elmer\_ruano@hotmail.com

Teléfono: 5715-1888

Puerto Barrios, Izabal, 07 de noviembre del 2015

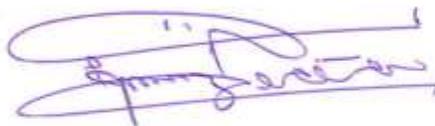
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tesis del tema **"Análisis de los factores influyentes en la motivación del personal de Cooperativa Izabalence, R.L. ubicada en Puerto Barrios, Izabal"**, realizado por **Dulce Gabriela Muñoz Giordano** 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 al Examen Técnico Profesional -ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de setenta y seis (76) puntos de 100.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

A handwritten signature in purple ink, appearing to read 'Elmer Jeovanni Ruano Zeceña', written over a horizontal line.

**Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña**

Licda. Alba Leticia Díaz de Alarcón  
Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa  
Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogada y Notaría

Guatemala, 12 de enero de 2016

Señores:  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis del Tema: "Análisis de los factores influyentes en la motivación del personal de Cooperativa Izabalence, R.L. ubicada en Puerto Barrios, Izabal", Realizado por: Dulse Gabriela Muñoz Giordano, carné No. 201504574, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

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

  
Licda. Alba Leticia Díaz de Alarcón

## **AGRADECIMIENTO:**

- A DIOS:** Por la fortaleza y bendiciones que me ha brindado para poder llegar hasta el final de tan anhelado proyecto.
- A MIS PADRES:** César Augusto y Victoria de Jesús, por haberme apoyado iniciándome en este proceso ya hace varios años y por continuar con su apoyo moral hasta este momento. En especial a ti padre, este triunfo lleva tu nombre. Tú eres mi orgullo así como yo deseo ser el tuyo.
- A MI ESPOSO:** José Enrique, por ser mi compañía, mi apoyo, el pilar en quien he descansado y confiado mis demás compromisos durante todo este tiempo.
- A MIS HIJOS:** Adrián Marcelo, Alysson Stephania y mi angelito que está por venir, por haber compartido conmigo este sacrificio, por darme de su tiempo y paciencia.
- A MIS HERMANOS:** Incluyendo mis cuñadas y sobrinos, gracias por su apoyo. Este éxito lo he alcanzado por el deseo de darles un buen ejemplo a ustedes pequeños que algún día serán profesionales también.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Marco conceptual</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Pregunta de investigación	3
1.4 Justificación del problema	3
1.5 Objetivos de la investigación	3
1.5.1 Objetivo general	3
1.5.2 Objetivos específicos	3
1.6 Alcances y límites de la investigación	4
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Marco teórico</b>	
2.1 Motivación laboral	5
2.2 Motivación y Motivadores	6
2.2.1 Motivación	6
2.2.2 Motivadores	7
2.3 Técnicas motivacionales de dinero	8
2.4 Importancia de las necesidades y la motivación	9
2.5 Como se establece la importancia de las necesidades y la motivación	10
2.6 Prioridad de las necesidades	12

2.7 El dinero como medio para recompensar a los empleados	14
---	----

### **Capítulo 3**

#### **Marco metodológico**

3.1 Tipo de investigación	14
3.2 Sujetos de investigación	14
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	15
3.4 Diseño de la Investigación	15

### **Capítulo 4**

#### **Resultados de la investigación**

4.1 Muestreo	16
4.2 Presentación de resultados	27

### **Capítulo 5**

#### **Propuesta de la solución a los problemas**

Conclusiones	32
Producto a entrega	33
Objetivos generales y específicos	33
Viabilidad del proyecto	33
Recursos	34
Propuesta mercadotécnica	34
Propuesta financiera	36
Programa de incentivos	37

<b>Referencias bibliográficas</b>	38
-----------------------------------	----

<b>Anexos</b>	39
---------------	----

## **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo principal, la determinación de las causas que provocaron que el personal de Cooperativa Izabalence, S. A. no se sienta motivado en su puesto de trabajo, identificando las funciones laborales más afectadas por no realizar su trabajo de forma adecuada. Se identificó la importancia de la implementación de monitoreos e indicadores que ayuden a la empresa a establecer en que momento sus empleados están trabajando sin el enfoque que esta así lo establece.

Tomando como herramienta estos indicadores para luego reforzar las áreas más afectadas con diferentes métodos y programas que permiten mejorar el desempeño pero sobre todo la motivación. Entre los instrumentos utilizados para recabar información se tomó en cuenta una guía de entrevista dirigida al gerente así como una guía de entrevista dirigida al personal quien al tener la oportunidad de expresarse dio lugar a la identificación de los diferentes temas a tratar en el documento.

Se logró establecer la urgencia de la implementación de programas de incentivos laborales, la mejora en la utilización de los programas actuales pero sobre todo aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento que se tiene al reforzar todas estas áreas en donde cada persona encuentra debilidad al momento de realizar sus tareas diarias.

Se destacó entre todas las necesidades de los colaboradores cuales son las más importantes y en donde se le debe dar mayor apoyo, encontrándonos entonces con la oportunidad de hacer crecer a cada uno como persona y muy importante también a la empresa misma, que necesita un grupo de trabajo entregado, comprometido pero sobre todo motivado para que así se logren alcanzar y superar todas las metas propuestas.

## **Introducción**

En la mayoría de áreas donde el ser humano debe lograr y alcanzar metas personales o laborales interviene la motivación, como mecanismo para conseguir y superar lo propuesto. De lo anterior la importancia de manejar estos factores en la vida propia pero como en esta oportunidad amerita esta investigación, en el desempeño laboral de los empleados.

Un tema amplio que se aplica a varias áreas de vida y en donde todos estamos involucrados desde el matrimonio, los hijos, el trabajo, los estudios, siempre se necesita manejar un índice de motivación adecuado, para poder emprender, dar seguimiento y superar todo lo propuesto. Esta investigación se enfoca en el desempeño laboral de un grupo de empleados a quienes las exigencias comerciales y operativas cada vez los presionan más.

En el capítulo uno los antecedentes, planteamiento del problema, objetivos de la investigación entre otros, en el capítulo dos se encuentra una amplia información sobre la literatura presentada por algunos autores quienes se enfocan en la importancia de la motivación y la identificación de todos esos factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados para que con esto que se sientan satisfechos. Y así se logre superar las metas que les son asignadas. Su desempeño laboral se acreciente y permita que se quiera para que se puedan hacer las cosas viéndose reflejado en los resultados de productividad de la empresa como también en una prestación de servicio de calidad.

Luego se encuentra el capítulo tres con los instrumentos de recopilación de datos, seguido del capítulo cuatro con la presentación de los resultados y el capítulo cinco con la recomendación de una propuesta que será entregada a la institución. Refiriéndose entonces a el análisis de los factores influyentes en la motivación del personal de una cooperativa ubicada en Puerto Barrios, Izabal.

# Capítulo 1

## Marco conceptual

### 1.1 Antecedentes

Durante las últimas décadas las exigencias comerciales del sistema bancario han ido en constante aumento, provocando con ello la necesidad de prestar un servicio diferenciado y de calidad, basado en alto nivel de asesoramiento, esto convirtiendo a los recursos humanos en protagonistas del sistema bancario actual.

El entorno en que se mueve la industria está obligando a las entidades a buscar nuevas estrategias de crecimiento con el objetivo de mejorar rentabilidad, eficiencia, productividad, solvencia. En esta tarea es donde termina siendo clave la colaboración del personal. En la mayoría de las instituciones bancarias la evaluación de desempeño ha sido importante para medir y valorar la conducta profesional, el rendimiento en el logro y alcance de los resultados de los colaboradores.

En Cooperativa Izabalence, R. L. han existido varios procedimientos para evaluar este tipo de actividades, que van desde la medición sistemática de los errores operativos, variaciones de los resultados de producción, encuestas realizadas por los jefes de departamento, implementación del clima organizacional, entre otros.

Creando cada vez un conjunto más amplio de las exigencias personales y comerciales por colaborador que a su vez se ve resentido por las diferentes cargas de trabajo que se otorgan, agregando a esto las jornadas de trabajo amplias, la poca retribución por la prestación de servicios, la inflexibilidad en permisos para actividades personales entre otros.

En agencia Cooperativa Izabalence, R. L. se ha seguido el lineamiento de los programas de incentivos propuestos por las diferentes gerencias quienes se preocupan por mantener una constante evaluación de los resultados en cuanto a producción tanto individual como a nivel agencia así como mantener periódicamente programas de motivación e incentivos personales y por agencias con el

fin de lograr alcanzar altos índices de colocación comercial de los diferentes productos que se ofrecen.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Se ha observado que a partir de los cambios producidos por la globalización, las exigencias comerciales para todas las empresas, pequeñas, medianas y grandes han aumentado, pues todos deben estar a un mismo nivel en cuanto a la tecnología, producción y ventas. Esto ha provocado que las empresas cada día sean más competitivas y año con año los trabajadores han recibido aumento de presión en el cumplimiento no solo de sus labores cotidianas sino también de nuevas exigencias comerciales.

Parte del personal de Cooperativas se ha resentido por este tipo de exigencias, pues se percibe que únicamente se está implementando nuevos y más complicados procesos sin tener motivaciones adecuadas. Sin motivación, a lo sumo lo que se hace, es cumplir sin dar nada más. Se percibe que únicamente cuando existe compromiso con la institución, pasión por los resultados y un buen índice de motivación, las personas alcanzan los resultados y logran más allá de lo que se pide.

En Cooperativa Izabalence, R. L. se ha trabajado arduamente por mejorar el índice de motivación en el personal, de alguna manera siguiendo los lineamientos propuestos por la gerencia y esforzándose por personalizar esos programas y hacerlos más atractivos para el colaborador, sin embargo siempre hay aspectos que no se complementan y por los cuales el personal no se esfuerza por superar las metas asignadas por la gerencia, brindar un servicio de excelencia pero sobre todo sentirse orgulloso de trabajar en la institución.

El desempeño depende de dos variables, las capacidades (poder) y sobre todo el compromiso (querer). Incrementar este último es muy importante, nuestra investigación se centra entonces en los factores que afectan la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de Cooperativa Izabalence, R. L. ubicada en Puerto Barrios, Izabal, por la premisa anterior se realizó un diagnóstico para identificar los factores críticos y proponer soluciones prácticas que colaboren con el mejoramiento de la situación.

### 1.3 Pregunta de investigación

¿Es la motivación un factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores de Cooperativa Izabalence, R. L.?

### 1.4 Justificación del problema

Durante las últimas décadas el estudio sobre la motivación se ha fortalecido y cada vez enfocada más en la importancia y la influencia que tiene sobre el recurso humano, aunque en gran parte de empresas esto resulta no ser prioritario, si bien se elaboran planes de incentivos y propuestas al final no se le termina dando seguimiento a cada uno de los proyectos, provocando con esto que el colaborador no se sienta motivado y al final no se esfuerce por lograr los objetivos de la organización.

### 1.5 Objetivos de investigación

#### 1.5.1 Objetivo general

Determinar las causas que hacen que el personal de Cooperativa Izabalence, R. L. no se sienta motivado en su puesto de trabajo.

#### 1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar las funciones laborales más afectadas al desempeñar sus atribuciones sin la correcta motivación personal.
- Considerar la importancia de la implementación de indicadores que revelen los diferentes grados de compromiso con los que un colaborador desempeña las funciones que le competen.
- Identificar los factores más influyentes por los cuales el colaborador no se siente motivado.

## 1.6 Alcances y límites de la investigación

- Alcances

### Espacio

La presente investigación se realizó en la agencia de Cooperativa Izabalence, R. L. ubicada en 9 calle entre 7 y 8 avenida, Puerto Barrios, Izabal.

- Temporal

El proyecto se realizó durante el periodo del 07 de Febrero al 07 de Noviembre de 2015.

- Teórica

Los libros que se utilizaron para la presente investigación son de autores que han escrito sobre el tema objeto de estudio de motivación y satisfacción laboral tales como: Koontz y Weihrich, Robbins y Coulter, Nelson, Chiavenato, Newstrom, entre otros.

- Límites

Se tuvo limitantes que por motivos de seguridad el verdadero nombre de la institución donde se elaboró la investigación no pudo ser publicado.

## Capítulo 2

### Marco Teórico

#### 2.1 Motivación laboral

Robbins y Coulter (1996: 530), “la motivación es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual”.

Océano Uno (2003: 785), “guía es un tratado en que se dan preceptos para orientar en cosas”.

Según Soria (2000: 233),

Por motivo se entiende aquello que incita a la acción, que la sostiene y le da dirección. La motivación incluye necesidades, los deseos, los impulsos y las fuerzas que llevan a la actividad. De esta manera las personas no tan sólo se distinguen por las cosas que hacen, sino también por las fuerzas, deseos e impulsos a hacerlas.

Siendo en la dirección en donde se lleva al equipo de trabajo, según lo previo establecido por la organización, es acá donde la motivación toma un papel importante, por ser controlada por los diferentes estados de ánimo de los empleados. La cual a su vez influye en los niveles de esfuerzo que cada colaborador emplea para alcanzar las metas organizacionales.

#### 2.2 Motivación y motivadores

Para Koontz y Weihrich (2007: 496, 497),

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias como la autoestima, el estatus, la asociación con los

demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

Las necesidades primarias y secundarias hacen que nuestra vida busque complementos que satisfagan esos deseos. De acuerdo al autor algunas de ellas pueden ser conscientes o inconscientes de forma que no seamos capaces de descubrir el momento exacto en el que presidimos de su documento.

### 2.2.1 Motivación

Según Koontz y Weihrich (2007: 497)

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

### 2.2.2 Motivadores

Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996: 484), “la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido”.

Continua Stoner, Freeman y Gilbert (1996), motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “qué hace que la gente funcione”.

Indican Koontz y Weihrich (2007: 503)

Un administrador puede hacer mucho por la intensificación de las motivaciones mediante el establecimiento de condiciones favorables a ciertos impulsos. Los empleados que, por ejemplo, se han creado un prestigio de

excelencia y alta calidad tienden a sentirse motivados a contribuir a favor de ese prestigio. Así pues, un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo. Hace una diferencia en los que una persona realizará. Es obvio que los administradores de toda empresa organizada deben interesarse en los motivadores, así como aplicar su inventiva en la manera de usarlas.

El colaborador tiene el poder de manipular sus capacidades según la motivación con la que desarrolle sus actividades, esos motivadores que influyen, varían entre una persona y otra, sin embargo depende también en parte de las estrategias que el empleador utilice para mejorar la visión con la que el empleado establece sus propios objetivos dentro de la organización.

## 2.3 Técnicas motivaciones especiales

- Dinero

Según Koontz y Weihrich (2007: 513)

Indican que el dinero no debe ser pasado por alto como motivador, ya sea bajo la forma de salario, pago a destajo (pago por unidades producidas a cierto nivel de calidad) cualquier otro pago de incentivos, bonos, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía o todo lo demás que se le puede dar a la gente a cambio de desempeño, el dinero es importante. Por lo demás, el valor concedido al dinero bien puede exceder su estricto valor monetario, pues bien puede significar categoría o poder u otras cosas.

Otros tipos de remuneración para Koontz y Weihrich (2007: 515)

En la mayor parte de las teorías de la motivación están implícitas las recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las recompensas intrínsecas incluyen el sentimiento de haber alcanzado un logro o incluso la autorrealización. Entre las recompensas extrínsecas se encuentran prestaciones, reconocimiento, símbolos de estatus y, desde luego, dinero”.

- Participación

Koontz y Weihrich (2007: 516), establecen

Una técnica que ha merecido sólido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es muy extraño que una persona no se sienta motivada por el hecho de que se le consulte respecto de acciones que le afectan, de que “se le tome en cuenta”, además, la mayoría de las personas que se encuentran en el centro mismo de las operaciones de una empresa están al tanto de los problemas y soluciones. En consecuencia, el tipo correcto de participación produce lo mismo motivación que conocimientos útiles para el éxito de las compañías.

La participación que se le dé a un empleado resulta ser un medio para reconocimiento, aceptación y asociación. Logra que se creen sensaciones de logro e importancia, sin dejar a un lado que quien maneja y toma las decisiones es el administrador.

- Calidad de vida laboral

Para Koontz y Weihrich (2007: 516, 517)

Uno de los métodos de motivación más interesantes es el representado por el programa de Calidad de vida laboral (CVL), el cual consiste en un enfoque de sistemas del diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas socio técnicos de la administración.

## 2.4 La importancia de las necesidades y la motivación

Para Stan (1998: 151)

Todos tenemos necesidades ya aunque todos podríamos ser capaces de sobrevivir sin esos artefactos modernos, como discos compactos digitales con accesos casuales programados, simplemente no podríamos subsistir

mucho tiempo sin comida, agua sueño, respiración y condiciones atmosféricas apropiadas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente.

### La importancia de las necesidades y la motivación Según Stan (1998:151)

Todos tenemos necesidades y aunque todos podríamos ser capaces de sobrevivir sin esos artefactos modernos, como discos compactos digitales con accesos casuales programados, simplemente no podríamos subsistir mucho tiempo sin comida, agua sueño, respiración y condiciones atmosféricas apropiadas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente.

## 2.5 Como se estable la importancia de las necesidades y motivación

Según Stan (1998: 152)

Los gerentes obtienen resultados con la gente a través de ella, pero es importante que eviten creer que todos están motivados por los mismos incentivos. Por ejemplo: Una persona se puede sentir motivada por la oportunidad de tener más responsabilidad en el trabajo, otros se podrán asustar con el solo hecho de mencionarles tales perspectivas.

Cuatro necesidades que son comúnmente aprendidas y aceptadas son:

- Aprobación
- Logros
- Competencia
- Poder

### a) La necesidad de aprobación

Stan afirma que, “hemos aprendido desde muy temprana edad, que al comportarnos en una determinada forma con nuestros padres y más tarde con nuestros compañeros, recibiríamos su

aprobación, pero como mencionamos, es variable la intensidad de las necesidades de aprobación, y los investigadores como Crowne y Marlon, descubrieron que las personas que tienen una gran necesidad de aprobación, tienen las siguientes características:

Se acoplan con facilidad a grupos estándares. Aprenden con mayor rapidez cuando se les aprueba en su buen desempeño, que cuando no se les dice nada. Experimentan dificultad para actuar en una forma independiente y se vuelven agresivos porque tienen temor a ser desaprobados”.

### b) La necesidad de logros

Según Stan (1998: 155)

¿Por qué existen personas con grandes deseos de logros, mientras que se conforman con logros medianos? La respuesta se relaciona con las necesidades de logros, que también varían de acuerdo con el individuo. Los psicólogos sostienen que la necesidad de logro, así como la mayor parte de las necesidades aprendidas se desarrolla completamente desde el principio de la vida.

Personas que tuvieron padres con altos logros, tienden a estar orientados a logros y a trabajar con ahínco. Los padres, son normalmente el primer modelo de los hijos. Los padres orientados a logros, refuerzan el comportamiento de logro, alentando a sus hijos con reconocimientos y elogios, cuando realizan bien sus actividades.

### c) La necesidad de competencia

Para Stan, algunas personas han adquirido la necesidad de hacer un trabajo de calidad. Para estos individuos, la destreza en sus trabajos y la realización excelente en sus tareas, son importantes para la propia satisfacción de hacer bien su trabajo.

Los gerentes que tienen necesidades poderosas de competencia, tienden a ser impacientes y a trabajar con dificultad, puesto que ellos sienten que sus socios deben compartir sus mismos intereses para un trabajo de calidad. Los gerentes con esta peculiaridad, deben reconocer los peligros asociados con esta necesidad y aplicar habilidades adecuadas en relaciones humanas.

#### d) La necesidad de poder

Stan indica que, “el poder, es otra necesidad aprendida, que es intensa en algunos individuos. La necesidad de poder relaciona con los deseos de la persona para poseer control, autoridad o influencia sobre otros. Los individuos cuya necesidad es limitada. El poder a menudo conduce a ciertas posiciones en las organizaciones. Un jefe ejecutivo, por ejemplo, por la misma naturaleza de su posición en la jerarquía organizacional, tiene más poder que un supervisor de primera línea”.

## 2.6 Prioridad de las necesidades

Según Koontz y Weihrich, (2004:500, 501)

Una de las teorías más conocida sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Donde él concibe las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores”.

- Necesidades físicas básicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades sociales
- Necesidades de estimación
- Necesidad de autorrealización

Figura No. 1

### Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Stan (1998: 156)

Para Stan (1998: 162)

Existe otra serie de factores denominada factores motivacionales o satisfacciones, se dice que causan comodidad en el trabajo; sirven para motivar o satisfacer a los empleados. Cuando no existen satisfacciones, sin embargo, no habrá descontento. Logros. Reconocimientos. El trabajo por sí solo. Posibilidades de crecimiento y promoción. Responsabilidad. Estos factores son considerados para motivar a los individuos. Sin embargo, la ausencia de éstos no causará necesariamente descontento en el empleado.

La satisfacción de un empleado se centra en la tranquilidad que pueda tener al momento de desempeñar su trabajo, el clima organizacional y los beneficios que pueda encontrar de la organización.

Según Stan (1998: 172)

Su insatisfacción, puede dar como resultado una desmotivación, o en algunos casos dar como resultado la simple aceptación de las cosas como son, una especie de actitud de así es la vida. Los empleados también esperan igualdad en relación a otros empleados, Por ejemplo, la motivación de un trabajador puede disminuir, cuando se da cuenta de que tiene menores ingresos por desempeñar tareas iguales que otra persona.

## 2.7 El dinero como medio para recompensar a los empleados

Para Keith y Newstrom (1991: 171)

Es evidente que el dinero es importante para los empleados por diversas razones. Ciertamente, el dinero es valioso debido a los bienes y servicios que compra. Éste es su valor económico como un medio de intercambio. Para la asignación de recursos económicos; sin embargo, el dinero es también un medio de intercambio social. Todas las personas han visto su importancia como símbolo de estatus para aquellos que lo tienen y por lo tanto puede ahorrarlo; gastarlo con cuidado despilfarrarlo generosamente.

En estos difíciles tiempos donde la economía se ve afectada, la estrategia de utilizar el dinero como medio para recompensar a los empleados, resultara exitosa. Tomando en cuenta que los resultados serán mejorados para la organización, valdra la pena brindar mejores beneficios para los que mas se esfuerzan.

Según Aldag y Brief (1998: 29), “Con el objeto de comprender la motivación como un proceso racional de toma de decisiones, es esencial la definición de tres conceptos:

- a. Expectativa
- b. La valencia
- c. Instrumentalidad

## Capítulo 3

### Marco Metodológico

La metodología es importante para conocer los procesos teóricos y empíricos de las ciencias, es una de las etapas específicas de un proyecto que parte de una posición teórica y conlleva una selección de métodos acerca del procedimiento para realizar las tareas vinculadas con el proyecto.

#### 3.1 Tipo de investigación

La investigación presentada es de tipo descriptiva pues se busca identificar, señalar y considerar todos aquellos factores que influyen en el grado de motivación con que los colaboradores desempeñan sus labores.

#### 3.2 Sujetos de investigación

- Personas

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, corresponde a trece personas (13) personas, distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ Un (01) gerente.
- ✓ Doce (12) personal administrativo.

- Unidades de análisis

Para el desarrollo de la tesis la recopilación de la información necesaria de la investigación se realizó utilizando los siguientes instrumentos.

#### 3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Los instrumentos utilizados para la realización de la presente tesis y para la recopilación de la información de los sujetos de estudio son los siguientes:

- Guía de entrevista dirigido a gerente de Cooperativa Izabalence, R. L.

Cuestionario elaborado con diez (10) preguntas, en el se plantea de forma directa el tema y se realiza interrogantes para determinar el grado de importancia que tiene el monitoreo de la motivación y el desempeño. (Ver anexo 3)

- Guía de entrevista dirigida a personal administrativo

Cuestionario con ocho (08) preguntas cerradas, con él se pretende conocer el sentir de los trabajadores con relación a los temas de motivación y desempeño laboral. (Ver anexo 4)

### 3.4 Diseño de la investigación

El diseño de esta tesis se considera de tipo mixto, por la unión de investigación de campo y documental, se utilizó de soporte consultas de libros de textos así como visitas a la institución, entrevistas, cuestionarios y métodos de observación.

## Capítulo 4

### Resultados de la investigación

#### 4.1 Muestreo

- Resultados de la guía de entrevista dirigida al gerente de Cooperativa Izabalence, R. L.

Los resultados obtenidos de la entrevista dirigida al gerente de Cooperativa Izabalence, R. L. se presentan a continuación.

**Tabla No. 1**

**Sentir de los colaboradores que trabajan en Cooperativa Izabalence, R. L.**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Insatisfecho	-
Satisfecho	1
Muy Satisfecho	-

Base de datos: gerente de agencia

El gerente de Cooperativa Izabalence, R. L. indicó que su personal se encuentra satisfecho de trabajar en esta Cooperativa.

**Tabla No. 2**

**Posibilidad de aumento en remuneración económica**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	-
No	1

Base de datos: gerente de agencia

El gerente de Cooperativa Izabalence, R. L. indico no tener autorización para realizar este tipo de disposiciones salariales ya que para tales efectos el único asignado es el departamento de recursos humanos.

**Tabla No. 3**

**Equipo de trabajo motivado**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	-
No	1

Base de datos: gerente de agencia

Según el criterio del gerente de agencia no considera tener un equipo de trabajo motivado pues los resultados comerciales a nivel general se ven marcados por la falta de interés de los colaboradores en realizar un trabajo eficiente.

**Tabla No. 4**

**Evaluación de puestos con el fin de lograr la apertura de nuevas plazas**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	-

Base de datos: gerente de agencia

El gerente de agencia considera que según el nivel transaccional del personal administrativo se considera oportuna la creación de nuevas plazas con el fin de equilibrar mejor las cargas operativas de los empleados que hasta el momento se ven recargados de trabajo.

**Tabla No. 5**

**Importancia del recurso humano y satisfacción de sus necesidades**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	-

Base de datos: gerente de agencia

Según considera el gerente de agencia es de suma importancia el recurso humano pero más aún la satisfacción de sus necesidades, ya que de esta manera las personas se logran enfocar en el logro de los objetivos institucionales de una forma más adecuada.

**Tabla No. 6**

**Existencia de presupuesto para mejora del programa de incentivos**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	-
No	1

Base de datos: gerente de agencia

El resultado anterior nos indica que no se tiene un presupuesto adecuado para trabajar en las mejoras necesarias en los programas de incentivos actuales, y por ser una sucursal se tiene la desventaja de estar bajo la disposición de la gerencia general por lo que no resulta accesible establecer con facilidad modificaciones en los presupuestos asignados para este tipo de actividades.

**Tabla No. 7**

**Adecuado seguimiento y aceptación de los programas de motivación**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	-
No	1

Base de datos: gerente de agencia

Los resultados nos indican que no se da un adecuado seguimiento de los programas por parte de las personas responsables ya que no se mantiene un monitoreo constante, al igual que la aceptación por parte del personal administrativo se ve afectada por la falta de credibilidad.

**Tabla No. 8**

**Importancia de la inversión en programas de autoevaluación y monitoreo en el tema de motivación**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	-

Base de datos: gerente de agencia

El gerente de agencia nos indica que es importante la inversión de tiempo y presupuesto económico para realizar monitoreo, análisis y autoevaluaciones al personal administrativo con el fin de evaluar el grado de motivación que se tiene.

**Tabla No. 9**

**Reestructuración de jornadas laborales**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	-

Base de datos: gerente de agencia

Según el resultado, una reestructuración en las jornadas laborales podría mejorar los niveles de satisfacción ya que esta es una de las situaciones que más afecta a los colaboradores pues actualmente las jornadas de trabajo son bastante extensas.

**Tabla No. 10**

**Calificación del trato al personal a su cargo en Cooperativa Izabalence, R. L.**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Indiferente	-
Estándar	-
Cortés	1

Base de datos: gerente de agencia

Según considera el gerente de agencia el trato hacia el personal a su cargo es cortés por lo que este aspecto no debiera afectar la motivación de los empleados.

- Resultados del cuestionario dirigido al personal administrativo de Cooperativa Izabalence, R. L.

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo de Cooperativa Izabalence, R. L., se presentan a continuación.

**Gráfica No. 1**



Fuente: elaboración propia

La gráfica nos refleja que más del 75% del personal administrativo se siente satisfecho de laborar para Cooperativa Izabalence, R. L., otro 17% se siente insatisfecho sin embargo un 8% se encuentra muy satisfecho a pesar de ser una institución bancaria sólida y con prestigio.

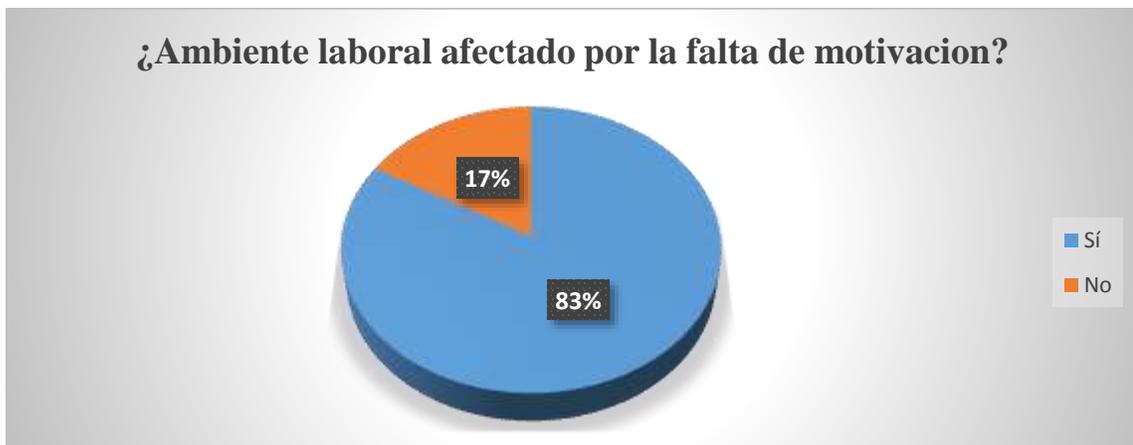
**Gráfica No. 2**



Fuente: elaboración propia

En los resultados de la presente gráfica se establece que 75% del personal se siente insatisfecho por la remuneración recibida por la prestación de sus servicios mientras que 25% se siente satisfecho, provocando con esto descontento e inconformidad.

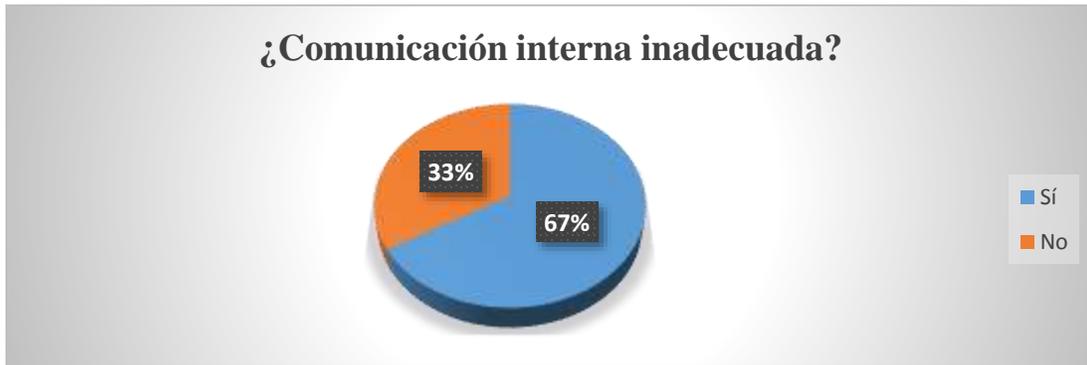
**Gráfica No. 3**



Fuente: elaboración propia

Según los resultados presentados en la presente grafica 83% del personal administrativo considera que el ambiente laboral se ve afectado por la falta de motivación entre los empleados ya que se suscitan inconvenientes de inestabilidad, desinterés en cumplimiento de metas, actitud de servicio, etc. mientras 17% no se ve afectado.

**Gráfica No. 4**



Fuente: elaboración propia

Esta gráfica evidencia que 67% de empleados considera que la comunicación es inadecuada en su lugar de trabajo, mientras que 33% aseguran tener una buena comunicación.

**Gráfica No. 5**



Fuente: elaboración propia

Según esta gráfica el del 83% se siente apreciado e importante para la institución donde trabaja, tomando como punto muy importante que el empleado es una de los recursos más críticos y que solamente valorándolo se crea una mejor relación laboral. Solo el 17% considera no sentirse apreciado por su patrono.

**Gráfica No. 6**



Fuente: elaboración propia

Esta gráfica manifiesta que un 77% de colaboradores conoce de la existencia de programas de incentivos segmentados individualmente, por agencia y por sectores, mientras que un 23% correspondiente a los colaboradores de nuevo ingreso no tienen conocimiento de los programas.

<b>Cédula No. 1</b>	Si su respuesta fue negativa. ¿Considera que la existencia de un programa de incentivos internos motivaría al cumplimiento de objetivos y metas institucionales?
Si bien la mayoría de colaboradores conoce de la existencia de programas de incentivos suponen necesario una mejor implementación, desarrollo y monitoreo de los programas existentes para optimizar los beneficios proporcionados por la institución. Agregando a esto que el 23% de los colaboradores que contestó no tener conocimiento son de nuevo ingreso por lo que no se les define prontamente los diferentes programas de incentivos.	

**Gráfica No. 7**



Fuente: elaboración propia

Se observan en esta gráfica que 58% del personal administrativo se siente parte de los resultados como equipo de trabajo, según se establece por que los resultados obtenidos hasta la fecha no han sido los esperados por lo que no todo el personal se ha involucrado en la búsqueda de los objetivos, mientras que 42% no si se siente participe de los resultados como equipo de trabajo.

**Gráfica No. 8**



Fuente: elaboración propia

Según la presente gráfica 75% de los empleados considera tener condiciones generales aceptables en el lugar de trabajo en donde desempeñan sus labores, contrario al restante 25% que no considera que las condiciones son adecuadas.

## 4.2 Presentación de resultados

Para realizar el trabajo de campo de la presente tesis se utilizaron dos instrumentos los cuales se analizan a continuación.

La entrevista dirigida al gerente de Cooperativa Izabalence, R. L. descrita en el anexo No. 3, se realizó con el fin de:

- Analizar el sentir de los colaboradores que trabajan en Cooperativa Izabalence, R. L.
- Considerar un aumento en la remuneración económica que reciben los empleados.
- Evaluar si se posee con un equipo de trabajo motivado.
- Saber si es oportuna una evaluación de puestos y creación de nuevas plazas
- Analizar la importancia del recurso humano y su satisfacción.
- Evaluar si la gerencia tiene presupuesto adecuado para mejorar los programas de incentivos actuales.
- Monitorear el adecuado seguimiento a los actuales programas de incentivos.
- Analizar la importancia de inversión en tiempo y dinero en programas de autoevaluación y monitoreo de motivación laboral.
- Considerar la reestructuración de jornadas laborales con el fin de mejorar la satisfacción de los empleados.
- Calificar el trato que se le da al personal.

La entrevista dirigida al personal administrativo de Cooperativa Izabalence, R. L., agencia Puerto Barrios descrita en el anexo No. 4, se realizó con el fin de:

- Determinar cómo se siente el colaborador trabajando para Cooperativa Izabalence, R. L.
- Analizar si el colaborador considera estar debidamente remunerado por sus servicios.
- Detectar si en ambiente laboral de la agencia se ha visto afectado por la falta de motivación.
- Evaluar la comunicación interna dentro del área de trabajo.
- Determinar si el empleado se siente apreciado e importante en la institución.
- Evaluar si los colaboradores conocen sobre los programas de motivación existentes.

- Evaluar si los colaboradores considerarían mejoras en los programas de motivación actuales.
- Analizar si el empleado considera ser partícipe de los resultados obtenidos como equipo de trabajo.
- Saber si el empleado considera adecuadas las condiciones generales de su lugar de trabajo.

A través de los instrumentos de investigación se determinaron los siguientes hallazgos:

Según Koontz y Weihrich (2007: 497), “la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”

Para Koontz y Weihrich (2007: 496, 497), “las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos”

Se induce que en Cooperativa Izabalence, R. L. no se cuenta con un adecuado nivel de motivación de parte de los colaboradores pues hay diferentes aspectos obstaculizantes que por medio de la motivación cada uno de ellos pueda dar el 100% en su desempeño laboral, ya que el colaborador no se siente comprometido en dar más de lo que se le pide.

Según Koontz y Weihrich, (2004:500, 501), “Una de las teorías más conocida sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Donde él concibe las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores”.

- Necesidades fisiológicas

Entre alguno de los puntos más críticos que recaen sobre esta investigación es la insatisfacción de los colaboradores en la remuneración por la prestación de los servicios, un alto porcentaje de colaboradores manifiesta su inconformidad siendo este punto como lo indica Robbins uno de los más importantes para la satisfacción laboral.

- Necesidades sociales

En algunos de los resultados arrojados por nuestra investigación podemos percatarnos que efectivamente el colaborador se ve afectado en sus relaciones interpersonales las cuales en algún momento llevan a analizar a cada colaborador sobre el sentimiento de sentirse o no apreciados e importantes por la institución.

- Necesidades de estima

Si bien ya se cuenta con un plan de incentivos dentro de la organización este resulta ser inadecuado para las necesidades de los colaboradores que según la investigación prefieren más sea monetario, de reconocimiento personal, tiempo libre entre otros. Lo que nos relaciona con la necesidad de estima de forma directa.

- Necesidades de auto-actualización o auto-realización

Analizamos la importancia de las necesidades de auto-realización en donde los empleados han satisfecho sus necesidades básicas y trabajan a un 100% de sus posibilidades logrando un desempeño óptimo de sus labores, efecto que ahora vemos como no tangible para los colaboradores de esta agencia bancaria pues sin satisfacer sus principales necesidades no son capaces de dar buenos resultados.

## Técnicas motivacionales especiales (Dinero)

Según Koontz y Weihrich (2004), menciona que, el dinero nunca debe ser pasado por alto como motivador. Ya sea bajo la forma de salario, pago a destajo (pago por unidades producidas acierto nivel de calidad), cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía o todo lo demás que se le puede dar a la gente a cambio de su desempeño, el dinero es importante.

Como lo indica el autor Koontz y Weihrich el dinero resulta muy importante pues si bien es del conocimiento del empleado que recibirá un pago por sus servicios es mucho más motivante saber que si lo hace bien podría recibir dinero extra.

## Capítulo 5

### Propuesta de la solución a los problemas

Actualmente se encuentra que la satisfacción laboral es muy importante para el propietario de la empresa por los resultados que se obtendrán de tener un equipo de trabajo motivado, sin embargo en este momento se fija atención en la importancia que tiene para cada uno de los colaboradores el poder laborar día a día de una forma estable, amena pero sobre todo motivadora para sus vidas.

Para las instituciones financieras es importante poder contar con personal de alta calidad, ya que se manejan valores morales indispensables para mantener un estándar en servicio y confidencialidad para los clientes, por lo que se debe tener especial aprecio y valor por este recurso para evitar la rotación de personal que en su mayoría se da cuando las personas se sienten demasiado presionadas y por consiguiente estresadas ante las exigencias propias de este ámbito financiero.

Es aquí entonces donde las diferentes técnicas de motivación juegan un papel indispensable pues de alguna forma se debe equilibrar entre las exigencias y la forma en como motivar al personal para que siga realizando sus funciones de acorde al perfil de su puesto pero también para que sienta la motivación suficiente de realizar su trabajo de forma diferente.

Se enfocó sobre un análisis de la importancia de la motivación y los factores que afectan la misma dentro de la institución buscando con esto mejorar el desempeño de los colaboradores y por lo tanto los resultados, si bien ya se maneja un programa de incentivos se propone mejores en este tomando en cuenta los diferentes resultados arrojados por la investigación entre los que sobresale la remuneración económica, remuneración de tiempo, la comunicación efectiva y la importancia de sentirse importante para la institución.

## **Conclusiones**

1. Entre las funciones laborales más afectadas al no tener un nivel de motivación adecuado se encuentra la comunicación interna, los resultados de colocación individual y el desempeño general del colaborador al no sentirse valioso para la institución.
2. Los niveles de motivación de los colaboradores no son monitoreados de forma periódica y consiente, para poder detectar los puntos débiles de cada uno.
3. Los factores que más influyen y por los cuales el colaborador no se siente motivado son la remuneración económica, tanto en tema de salario ordinario como en los incentivos actuales que a la vez no resultan interesantes.

Se propone un documento administrativo que contenga mejoras al programa de incentivos actual que la institución implementa hasta el momento incluyendo aspectos de mayor interés para los colaboradores.

- **Producto a entregar**

Derivado del trabajo de campo realizado con el personal dentro de las instalaciones de Cooperativa Izabalence, R. L. se determinó realizar un nuevo programa de incentivos que tenga mejoras significativas en relación al ya existente en aspectos de relevancia para la organización pero mucho más para cada uno de los colaboradores.

- **Objetivos**

- ✓ **Objetivo general**

Mejorar el desempeño laboral del personal de Cooperativa Izabalence, R. L. Por medio de un mejorado programa de incentivos que coloque a disposición de los mismos las alternativas según sus necesidades de obtención de beneficios acorde a los resultados y al esfuerzo tanto individual como en equipo que se logren alcanzar.

- ✓ **Objetivos específicos**

- Mejorar el desempeño laboral colectivo e individual del personal a través mejoras en los programas de incentivos internos.
- Fomentar la comunicación efectiva entre colaboradores con el fin de crear lazos de respeto, confianza y estabilidad moral.
- Mejorar las relaciones personales a través de la motivación individual.
- Capacitar a los colaboradores de nuevo ingreso sobre los programas de incentivos.
- Ejecutar de forma adecuada la implementación de las mejoras en los programas de incentivos.

- **Viabilidad del proyecto**

La propuesta es viable con los aspectos de relevancia, el recurso humano como eje esencial en la investigación, los recursos financieros los cuales se reflejan en montos, los costos que incurren en la realización de la propuesta, los recursos materiales que intervienen en la presentación de la misma.

- Recursos

### Humanos

El gerente de Cooperativa Izabalence, R. L. será la persona delegada de analizar e implementar el programa de incentivos individuales con el fin de transmitir de forma más adecuada las diferentes propuestas que se tienen por el cumplimiento de los objetivos.

### Materiales

Para la elaboración y distribución de la propuesta será necesaria la utilización de recursos como hojas de papel bond de 80 gramos, cartucho de tinta de color negro, equipo completo de cómputo, manta vinílica con esquema del personal de agencia para control de metas.

### Espacio físico

El producto a entregar se puede presentar en las instalaciones de Cooperativa Izabalence, R. L. dándolo a conocer al personal administrativo y jefe ejecutando la implementación del panel de control y la presentación del nuevo programa con las mejoras incluidas.

### Propuesta mercadotécnica

Este programa de incentivos se enfocará en mejorar la motivación de los colaboradores y por ende lograr los objetivos comerciales de la institución.

Para el desarrollo del mismo se tomara en cuenta el producto, precio, plaza y promoción.

### Producto

Al culminar la investigación se presentará un “Programa de incentivos laborales” conteniendo un esquema a seguir según el desempeño de los empleados que servirá para mejorar la productividad de la institución.

## Plaza

El programa de incentivos deberá implementarse con los empleados que conforman el equipo de trabajo de Cooperativa Izabalence, S. A.

## Precio

Se proyecta que la institución realice un gasto mensual aproximado de Q. 2,000.00 y semestralmente Q. 12,000.00 tomando en cuenta la ventaja competitiva que se tendrá por el alcance de los incentivos, será una inversión que se verá reflejado en la productividad del personal involucrado. (Ver programa de incentivos)

## Promoción y publicidad

Con el fin de involucrar al personal en el programa de incentivos se trasladara en detalle una manta vinílica que será instalada en el interior de la agencia, con el fin de que todos los empleados puedan tener conocimiento del programa y su ejecución.

Para tal propósito se recomienda a la empresa desarrollar un formato de monitoreo de productividad individual, en donde se pueda controlar el desempeño por producto, por mes y por colaborador.

Generalmente entre las ventajas de los incentivos podemos enumerar entre los más importantes:

El colaborador enfoca sus esfuerzos en el cumplimiento de las metas específicas, proporcionando una motivación verdadera que produzca beneficios importantes para la institución.

Los gastos por pagos de incentivos resultan variables en relación al desempeño de cada colaborador, sin embargo reconocemos que mientras mayor sea el pago de incentivos mejor será la productividad de los empleados.

Los incentivos ofrecidos a equipos de trabajos colaboran con un mejor rendimiento ya que los resultados se basan a trabajo en conjunto.

Los incentivos son una forma de mejorar y distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

- Propuesta financiera

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos a incurrir

### Presupuesto de la propuesta

Descripción.	Justificación del gasto.	Cantidad utilizada	Precio unitario en quetzales	Costo total en quetzales
Hojas de papel bond tamaño carta 80 gramos	Impresión del documento	01	7.50	7.50
Impresiones	Impresión del documento	03	35.00	35.00
Manta Vinílica	Explicación del uso del panel de control	01	125.00	125.00
<b>Total</b>				<b>Q. 167.50</b>

Fuente: elaboración propia

### Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Puerto Barrios, Izabal a los 07 días del mes de Noviembre del año 2015.

(f) \_\_\_\_\_  
 Dulsse Gabriela Muñoz Giordano  
 Consultor  
 Universidad Panamericana de Guatemala  
 Extensión Puerto Barrios, Izabal

(f) \_\_\_\_\_  
 Licda. Rosario Gómez Estrada  
 Gerente Agencia  
 Cooperativa Izabalence, R. L.  
 - COOIZA-

**Programa de Incentivos**  
Cooperativa Izabalence, R. L.

Colaborador	Meta propuesta	Periodo	Incentivo monetario	Incentivo no monetario
Auxiliar de servicio al cliente	20 Tarjetas de crédito	mensual	Q. 35.00 c/u	Felicitaciones
	20 Cuentas de ahorro	mensual	n/a	Felicitaciones
	20 Cuentas monetarias	mensual	n/a	Felicitaciones
	05 Cuentas plazo fijo	mensual	n/a	Felicitaciones
	05 Créditos	mensual	Q. 50.00 c/u	Felicitaciones
	12 Seguros de vida	mensual	Q. 12.00 c/u	Felicitaciones
	Cumplimiento mínimo del 70 % de la meta anterior			01 fin de semana libre
Por cada 25 % de cumplimiento en los productos anteriores se acumularan horas libres para disponer de ellas según la necesidad del colaborador.				

Colaborador	Meta propuesta	Periodo	Incentivo monetario	Incentivo no monetario
Receptor Pagador	15 Tarjetas de crédito	mensual	Q. 35.00 c/u	Felicitaciones
	10 Cuentas de ahorro	mensual	n/a	Felicitaciones
	10 Cuentas monetarias	mensual	n/a	Felicitaciones
	03 Cuentas plazo fijo	mensual	n/a	Felicitaciones
	03 Créditos	mensual	Q. 50.00 c/u	Felicitaciones
	20 Seguros de vida	mensual	Q. 12.00 c/u	Felicitaciones
	Cumplimiento mínimo del 70 % de la meta anterior			01 fin de semana libre
Por cada 25 % de cumplimiento en los productos anteriores se acumularan horas libres para disponer de ellas según la necesidad del colaborador.				

Colaboradores	Producto	Periodo	Porcentaje de colocación	Incentivo
Auxiliares y receptores	Tarjetas de crédito	semestral	95%	Cena y entrega de diplomas para los colaboradores destacados del semestre
	Cuentas de ahorro	semestral		
	Cuentas monetarias	semestral		
	Cuentas plazo fijo	semestral		
	Créditos	semestral		
	Seguros de vida	semestral		

## Referencias bibliográficas

1. Aldag, R. y Brief, A. *Diseño de Tareas y Motivación Personal*. (1998) Scott, Foresman and Company, Iowa.
2. Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. (12<sup>a</sup>.ed.) México. Mc Graw Hill.
3. Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Administración una perspectiva global*. (12<sup>a</sup> Ed.) México. Mc Graw Hill. Keith, D. y Newstrom, J. (1991). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. (8<sup>a</sup> Ed). México McGraw-Hill.
4. Keith, D. y Newstrom, J. (1991). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. (8<sup>a</sup>ed.) México Mc Graw-Hill.
5. Océano Uno Color (2003) *Diccionario enciclopédico*. Barcelona (España) Editorial Océano
6. Robbins, S., y Coulter, M. (1996). *Administración*. (5<sup>a</sup>.ed). México: Editorial Prentice Hall.
7. Stan, K. (1998). *Recursos Humanos en las Organizaciones*. (5<sup>a</sup> ed.) México. Editorial Harla.
8. Stoner, Freeman y Gilbert (1996). *Administración* (6<sup>a</sup>. ed.) México: Editorial Prentice Hall.
9. Soria, Víctor M. (2000). *Relaciones Humanas* (12<sup>a</sup>. ed.) México: Editorial Limusa
10. Universidad Panamericana. Instituto de Investigaciones Sociales. *Manual de Estilo de Trabajos Académicos*. (2006) Guatemala
11. *Quiénes somos*. (2015, 19 de febrero) .BAM. Recuperado:  
<http://www.bam.com.gt>

## **Anexos**

## **Anexo No. 1**

### **Evaluación integral**

#### a) Contacto inicial

- Antecedentes

Cooperativa Izabalence, R. L. Surge por la fusión de dos cooperativas de sólido prestigio y larga tradición. Sus orígenes se remontan al 30 de junio de 1996, cuando fue creada la Cooperativa Izabalence, que absorbió las funciones de la Cooperativa Izabal, R. L, entidad encargada de velar por la estabilidad de la moneda, capitalizándose con aportes del accionistas con mayoría de la iniciativa privada.

Se realiza la primera sesión solemne de la nueva institución el 5 de julio de 1996, presidida por el Lic. Carlos Osorio, en presencia de los directores Sr. José Álvarez, Sr. Juan Arriaga, Sr. Arturo Castillo, Sr. Ernesto Herrera, Sr. Antonio Pérez, Sr. Carlos Quezada, Lic. Carlos Salazar y Sr. Federico Ramírez; Cajero Sr. Luis Velásquez y Contador Sr. Salvador Montenegro.

El 15 de septiembre de 1996 a las seis de la tarde, se realiza la primera sesión de trabajo de la Junta Directiva e inicia sus operaciones con el público. Cooperativa Izabal R. L. inicia atendiendo al público, desde 19296 hasta 2005 por lo que luego la cooperativa tuvo a su cargo la regulación y emisión de los pagarés.

El 1o. de febrero de 2008 se le denominó Cooperativa Porteña R. L.dando continuidad a la tradición de crédito y confianza del público izabalence. A mediados de 2010, un grupo de agricultores progresistas tuvo la visión de crear una nueva cooperativa que diera soporte a esta importante actividad económica en el país.

Con el aval del gobierno, esta nueva institución abrió sus puertas al público el 16 de agosto de 2010 con el nombre de Cooperativa Izabalence, R. L. Esta Cooperativa se capitalizó con el aporte de más de 4,000 agricultores, quienes a partir de entonces, gracias al apoyo brindado al sector agrícola

y la confianza que ha merecido el público inició una etapa de crecimiento que le llevó a ocupar un lugar protagónico dentro del sistema bancario nacional.

El 30 de noviembre del año 2010 Cooperativa Izabalence, R. L. como entidad fusionada, inicia una nueva etapa y con ello busca contribuir al fortalecimiento del sistema financiero y la promoción de nuevas oportunidades de inversión y empleo. Como genuino heredero de una sólida y confiable tradición cooperativista, y con la experiencia de más de 20 años de servicio a los guatemaltecos e izabalences, somos el más accesible y confiable aliado financiero de los usuarios izabalences.

- **Visión**

¿Qué es lo que queremos en Cooperativa Izabalence, R. L.? Un mundo más armonioso, más funcional. Un mundo en donde la felicidad esté al alcance de la mano. Un mundo simple. Y un mundo que demanda soluciones efectivas. Se puede decir que en COOIZA nos gusta lo práctico. Nos enfocamos en resolver problemas, no en crearlos. Nuestra mayor ambición es generar acciones directas de crecimiento y desarrollar un contexto fértil de intercambio por medio de vínculos directos y amigables.

- **Misión**

En COOIZA nos enfocamos en proporcionar soluciones que permitan un mundo más armonioso, más funcional; más sencillo. Somos una organización comprometida con la eficiencia en el servicio a través de un proceso permanente de mejora e innovación. Creamos valor facilitando la vida de los demás.

- **Objetivos**

- ✓ **General**

Identificarse ante el sistema bancario como una institución confiable y prestigiosa, que brinda a sus clientes externos e internos la mejor calidad de vida por medio de un servicio de excelencia.

## ✓ Específicos

- Formular planes de acción para cada una de las necesidades expuestas por nuestros clientes potenciales, ofreciendo una gama de productos y servicios.
- Apoyar a nuestros colaboradores en la consecución de un desempeño laboral adecuado a los requerimientos de cada puesto de trabajo.
- Adherirse a la innovación de los mercados competitivos y sus exigencias comerciales.

## • Valores

### ✓ Dinamismo

El dinamismo implica propósito, ponemos nuestra energía al servicio de alguien y de algo. Tiene que ver con un compromiso fundamental que nos impide desviarnos o dispersarnos en consideraciones banales. Con entusiasmo, diligencia, precisión y seguridad en nosotros mismos nos enfrentamos a cualquier reto, y espontáneamente tomamos las decisiones que necesitan ser tomadas con responsabilidad.

### ✓ Funcionalidad

En COOIZA nos gustan las acciones funcionales y los procesos prácticos. Lo significativo es siempre práctico. En la claridad y en el orden encontramos modos de hacer más con menos. Pocos pasos, menos trámites.

### ✓ Comunicación

Nada hace las cosas más fáciles que una buena comunicación. Por eso cuidamos nuestras conexiones con nuestros colegas y clientes, y la armonía y naturalidad de nuestras relaciones laborales. Logramos que el intercambio sea fácil, liviano, sin complicaciones, con base siempre en la atención asertiva motivada por una actitud de solución.

## ✓ Evolución

Es vital una actitud que busque la evolución. En COOIZA, nos encontramos en un permanente proceso de mejoramiento y hacemos de los problemas, soluciones; y de lo complejo, lo más sencillo. Pensamos: En COOIZA todo es más fácil.

## • Base legal

✓ Decreto Número 19-2002 del Congreso de la República, Ley de Bancos y Grupos Financieros.

✓ Decreto-Ley Número 208 del Jefe de Gobierno de la República, Ley de Sociedades Financieras Privadas.

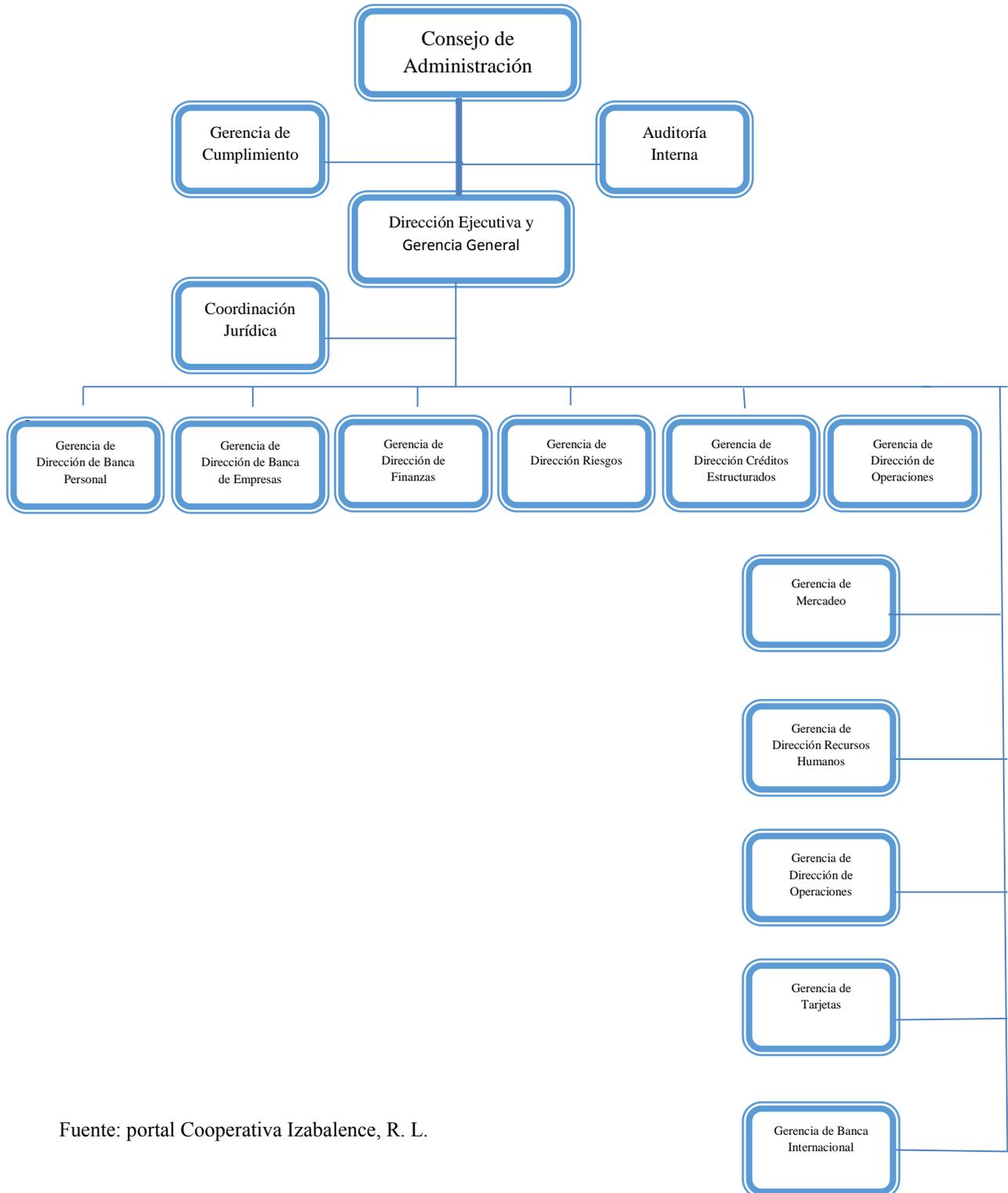
✓ Resolución JM-78-2003, de Junta Monetaria, Reglamento para la Constitución de Bancos Privados Nacionales y el Establecimiento de Sucursales de Bancos Extranjeros.

La Superintendencia de Bancos conforme las facultades que le confieren las disposiciones legales, en los casos que amerite podrá requerir información y documentación adicional o complementaria que considere necesaria para el trámite de constitución de bancos privados nacionales o sociedades financieras privadas.

• **Organigrama**

Figura No. 1

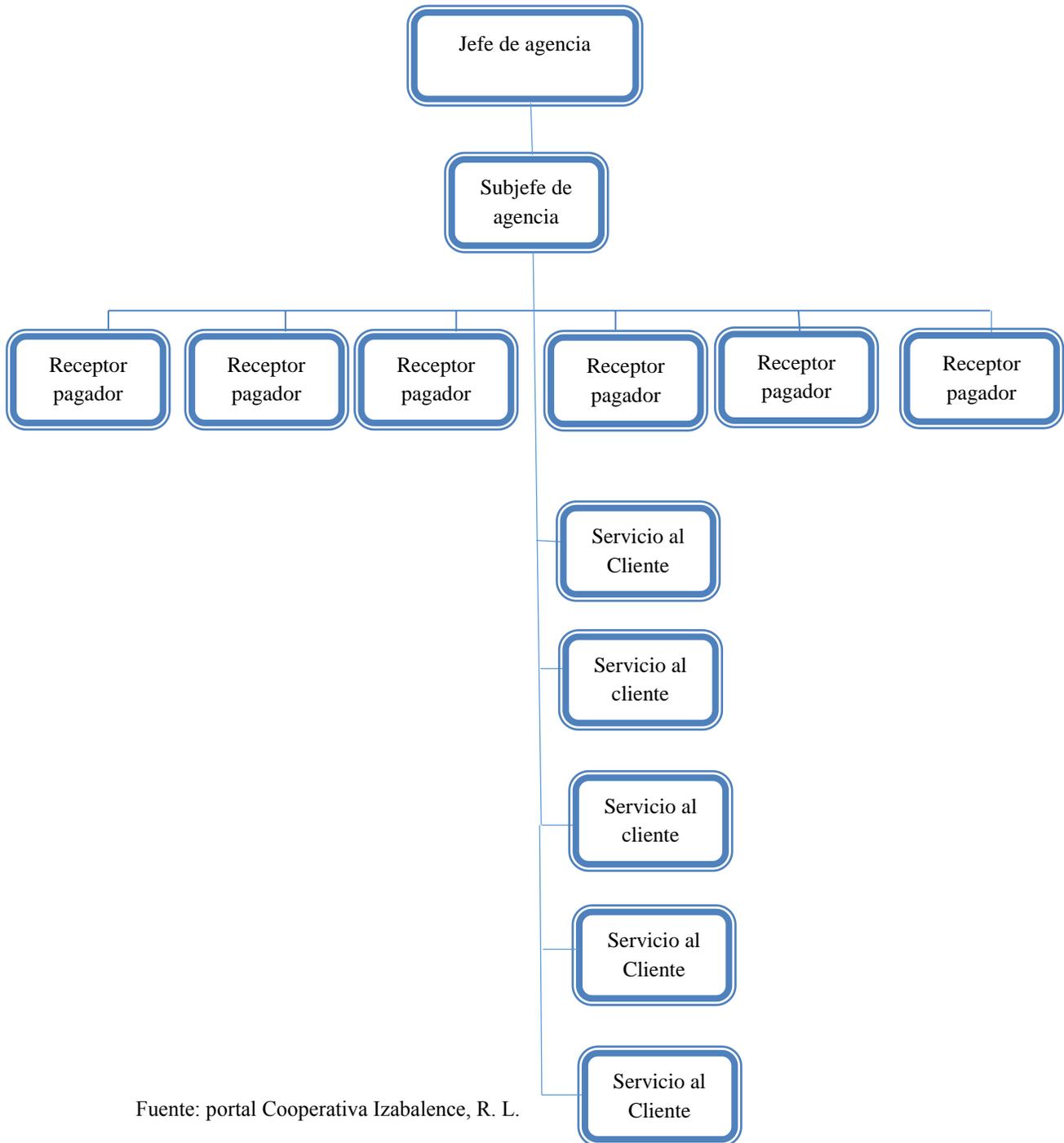
Estructura Organizacional de Cooperativa, R. L.



Fuente: portal Cooperativa Izabalence, R. L.

Figura No. 2

Estructura Organizacional Cooperativa Izabalence, R. L.



Fuente: portal Cooperativa Izabalence, R. L.

- **Carta de autorización**

Cooperativa Izabalence, R. L.  
9 Calle entre 7 y 8 Ave. Puerto Barrios, Izabal  
Tel. 7948-3208  
www.cooiza.com.gt



Cooperativa Izabalence R. L.

10 DE MARZO DE 2015

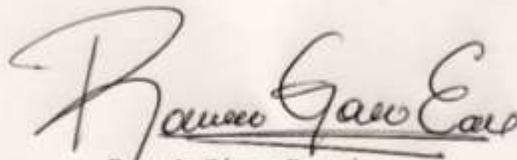
**Licenciado Kevin Delgado**  
Coordinador Universidad Panamericana  
Sede Puerto Barrios

Respetable Licenciado:

Atentamente me dirijo a usted en relación a la solicitud de la estudiante Dulse Gabriela Muñoz Giordano de Sen quien se identifica con el carnet de Universidad Panamericana No. 201504574, mediante la cual solicita permiso, atención e información necesaria para llevar a cabo su tesis en esta institución. Razón por la cual por medio de la presente manifiesto mi total aceptación para la elaboración de dicha investigación.

Agradeciendo de ante mano su valioso apoyo a cualquiera que sea la problemática diagnosticada dentro de Cooperativa Izabalence, R. L.

Un cordial saludo,



Rosario Gómez Estrada  
GERENTE AGENCIA  
Cooperativa Izabalence, R. L.  
COOIZA

b. Instrumentación



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA Puerto Barrios**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial**

Datos generales
1. Nombre de la empresa:
2. Tipo de empresa:
3. Fecha de constitución:
4. Actividad económica:
5. Dirección:
6. Teléfono (s):
7. E-mail:
8. Representante legal:
9. Gerente General
Captura de información
Fecha: del: _____ al: _____
A cargo de: _____



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA Puerto Barrios**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

## **Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente de Cooperativa Izabalence, R. L.**

Estimado gerente como es de su conocimiento actualmente estoy realizando un estudio de tesis con la autorización de la institución a la que usted representa, por lo que pido su colaboración para poder contestar el siguiente cuestionario:

- Información empresarial

1. ¿Su empresa es una institución financiera?

Sí

No

2. ¿En su entorno laboral trabajan tanto hombres como mujeres?

Sí

No

3. ¿Conoce usted las necesidades de su personal?

Sí

No

4. ¿Los horarios de atención público son adecuados para la satisfacción del cliente?

Sí

No

5. ¿En su empresa se delegan las funciones?

Sí

No

6. ¿Se practica en la institución una adecuada implementación de clima organizacional?

Sí

No

7. ¿Considera usted que su personal desempeña adecuadamente sus atribuciones?

Sí

No

8. ¿Cree que la cantidad de empleados para cada agencia es la adecuada para prestar un buen servicio a los usuarios?

Sí

No

9. ¿Conoce usted información personal de sus empleados?

Sí

No

10. ¿A su personal le gusta compartir tiempo con sus otros compañeros?

Sí

No

c) Recopilación de la información



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA Puerto Barrios Izabal**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial**

Datos generales	
1. Nombre de la empresa:	Cooperativa Izabalence, R. L.
2. Tipo de empresa:	Entidad financiera
3. Fecha de constitución:	16 agosto 2010
4. Actividad económica:	Prestación de servicios bancarios
5. Dirección:	9 Calle 7 y 8 Ave. Puerto Barrios, Izabal
6. Teléfono (s):	7948-3207
7. E-mail:	www.cooiza.com.gt
8. Representante legal:	Manuel Gonzalez
9. Gerente General :	Steven Ramos
Captura de información	
Fecha:	del 10 al 25 de Marzo
A cargo de:	Dulsse Gabriela Muñoz Giordano



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA Puerto Barrios**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

## **Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente de Cooperativa Izabalence, R. L.**

Estimado gerente como es de su conocimiento actualmente estoy realizando una investigación de Tesis con la autorización de la institución a la que usted representa, por lo que pido su colaboración para poder contestar el siguiente cuestionario:

- Información empresarial

1. ¿Su empresa es una institución financiera?

Sí

No

2. ¿En su entorno laboral trabajan tanto hombres como mujeres?

Sí

No

3. ¿Conoce usted las necesidades de su personal?

Sí

No

4. ¿Los horarios de atención público son adecuados para la satisfacción del cliente?

Sí

No

5. ¿En su empresa se delegan las funciones?

Sí

No

6. ¿Se practica en la institución una adecuada implementación de Clima Organizacional?

Sí

No

7. ¿Considera usted que su personal desempeña adecuadamente sus atribuciones?

Sí

No

8. ¿Cree que la cantidad de empleados para cada agencia es la adecuada para prestar un buen servicio a los usuarios?

Sí

No

9. ¿Conoce usted información personal de sus empleados?

Sí

No

11. ¿A su personal le gusta compartir tiempo con sus otros compañeros?

Sí

No

d) Análisis de la información

<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta consolidada</b>
1. ¿Su empresa es una cooperativa?	Sí, es una cooperativa.
2. ¿En su entorno laboral trabajan tanto hombres como mujeres?	Sí, existe equidad de géneros, hombres y mujeres.
3. ¿Conoce usted las necesidades de su personal?	No, pues son varias y no con todos se entabla una conversión más íntima.
4. ¿Los horarios de atención público son adecuados para la satisfacción del cliente?	Sí, se considera aceptables los horarios de salida.
5. ¿En su empresa se delegan las funciones?	Sí, regularmente en cosas no importantes.
6. ¿Se practica en la institución una adecuada implementación de Clima Organizacional?	Sí, se practica año con año la aplicación de un buen clima organizacional.
7. ¿Considera usted que su personal desempeña adecuadamente sus atribuciones?	No, porque hay cumplimiento de metas y no se consigue lograrlo tan fácilmente.
8. ¿Cree que la cantidad de empleados para cada agencia es la adecuada para prestar un buen servicio a los usuarios?	No, pues no hay suficiente personal para cubrir eventualidades.
9. ¿Conoce usted información personal de sus empleados?	No, son varios por lo que no se logra tener acceso a todo el personal.
10. ¿A su personal le gusta compartir tiempo con sus otros compañeros?	Sí, se sienten feliz de hacerlo.

## Anexo No. 2

### Diagnostico

- Foda

Es una herramienta analítica que le permite trabajar con toda información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- ✓ Foda por áreas

#### Atención de Servicio al Cliente

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Recurso humano bien capacitado	Atención de alto número de clientes por día	Inadecuado reconocimientos de los esfuerzos realizados por personal	Competencia ofrece servicios más rápidos
Ambiente de trabajo adecuado	Retroalimentación Constante	Definición incorrecta de las atribuciones	Falta de comunicación e información
Sentido de pertenencia	Definición de puestos y contratación de personal	Metas propuestas son mal proporcionadas	Falta de recursos
Personal de confianza	Instalaciones físicas	Compensación al personal inadecuada en relación a funciones y antigüedad	No se respetan procedimientos

Fuente: elaboración propia

### Área de Receptoría

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Oportunidad de crecimiento	Atención al cliente directa	Comisiones afectadas con grandes descuentos	Proceso de análisis de expedientes muy tardado
Adaptabilidad	Ofrecimiento de productos con accesibilidad	No se tiene acceso a formularios y solicitudes de créditos	Personal no tiene suficiente capacitación
Trabajo en equipo	Conocimiento de los clientes	Programas de incentivos personales no reúnen beneficios mínimos	Proceso por transacción más ágiles en otras entidades

*Fuente: elaboración propia.*

### Área de Jefatura

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Experiencia del recurso humano	Clientes buscan asesorías directas	Rotación constante de personal	Competencia agresiva en lanzamiento de programas motivacionales
Confianza de los clientes al solicitar información de productos	Conocimientos amplio de los productos	Falta de tiempo para atención al público	Inconvenientes para crear motivación entre los colaboradores
Privacidad al dirigirse a los clientes	Aplicación de las normas y procedimientos al pie de la letra	Carga excesiva de atribuciones varias	Implementación de programas con inconvenientes
Visitas personales a clientes para ofrecer servicios	Acceso a base de datos de clientes potenciales	Horarios de trabajo extensos	Falta de comunicación con los encargados de áreas

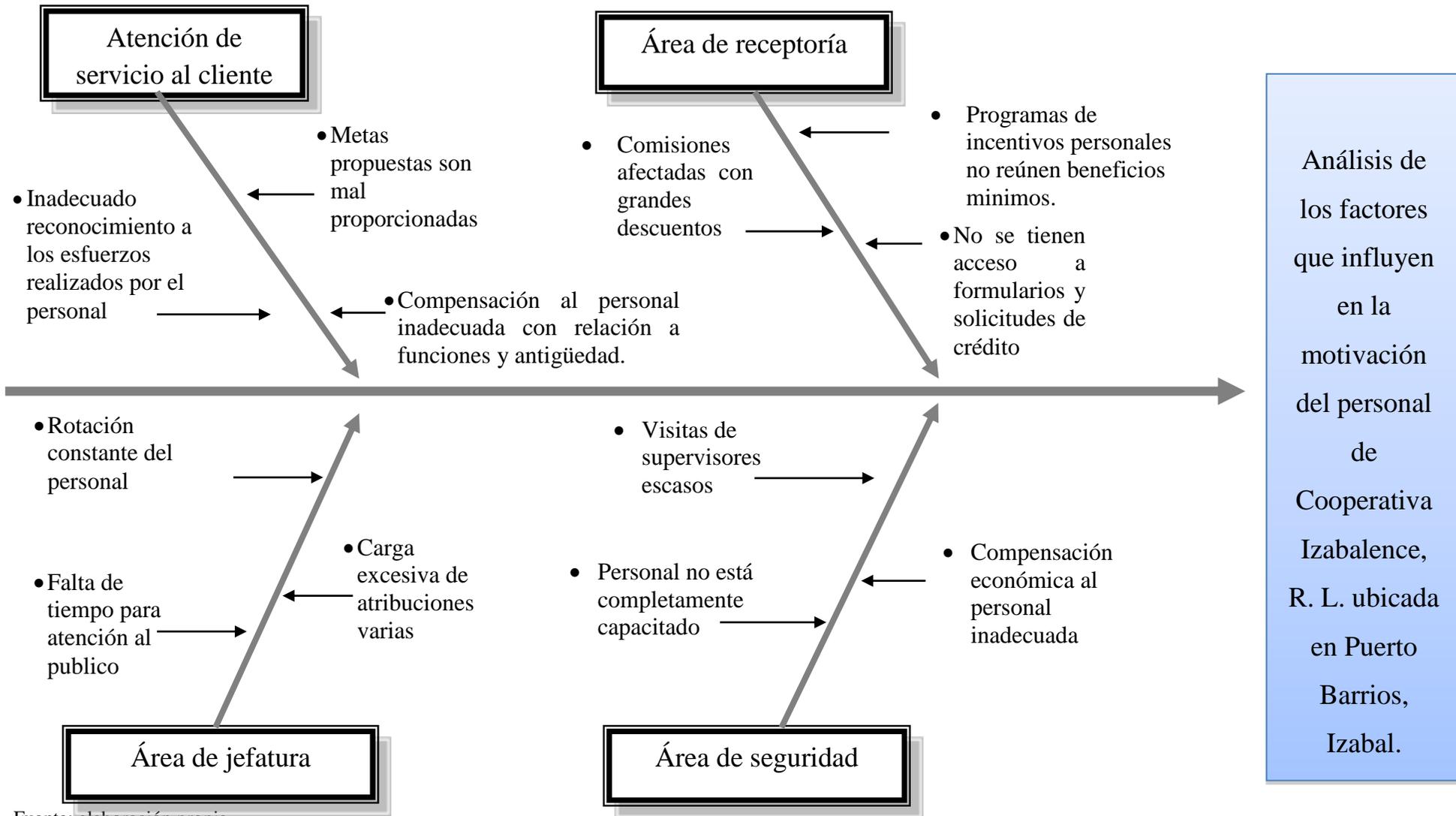
*Fuente: elaboración propia*

## Área de Seguridad

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Atención al cliente personalizado	Calidad en el servicio	Visitas de supervisores escasos	Falta de comunicación con encargados
Experiencia en el sistema de seguridad	Deseos de superación	Impuntualidad en el abono de salarios	Amplia variedad de empresas de seguridad
Respeto por los clientes visitantes	Conocimiento de los clientes	Personal no está completamente capacitado	Rotación constante
Responsabilidad en sus labores diarias	Presentación personal adecuada	Compensación al personal inadecuada	Acceso restringido a servicios médicos

*Fuente: elaboración propia*

• **Diagrama causa – efecto**



Fuente: elaboración propia.

### Anexo No. 3



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA Puerto Barrios**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

#### **Entrevista dirigida al Gerente de Cooperativa Izabalence, R. L.**

Buen día, se le solicita su colaboración para contestar las siguientes preguntas que buscan recolectar información relacionada con el tema “Análisis de los factores influyentes en la motivación del personal de Cooperativa Izabalence, R. L”

Instrucciones: Por favor marcar con una “X” la respuesta a su elección, si es necesario amplíe su punto de vista en las siguientes interrogantes.

1. ¿Cómo calificaría el sentir de los colaboradores que trabajan en Cooperativa Izabalence, R. L?

		Muy
Insatisfecho	Satisfecho	satisfecho

2. ¿Considera posible un aumento en la remuneración económica que reciben los empleados por la prestación de sus servicios?

Sí	No

3. ¿Cree usted tener un equipo de trabajo motivado?

Sí	No

4. ¿Considera oportuna la evaluación de puestos según niveles de transacción con el fin de solicitar la apertura de nuevas plazas?

Sí	No

5. ¿Para usted como jefe de agencia es importante el recurso humano y la satisfacción de sus necesidades?

Sí	No

6. ¿Cree usted que la gerencia tenga el presupuesto adecuado para mejorar los programas de incentivos actuales?

Sí	No

7. ¿Se brinda un adecuado seguimiento a los programas de motivación y a su adecuada aceptación por los colaboradores?

Sí	No

8. ¿Considera importante la inversión de tiempo y dinero en programas de autoevaluación y monitoreo en el tema de motivación?

Sí	No

--	--

9. ¿Según su criterio la reestructuración en las jornadas laborales podría mejorar los niveles de satisfacción de los empleados?

Sí	No

10. ¿Cómo calificaría el trato que le da al personal a su cargo en agencia Puerto Barrios?

Indiferente	Estándar	Cortez

Gracias por su colaboración

## Anexo No. 4



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA Puerto Barrios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

### **Entrevista dirigida al personal administrativo de Cooperativa Izabalence, R. L.**

Buen día, se le solicita su colaboración para contestar las siguientes preguntas que buscan recolectar información relacionada con el tema “Análisis de los factores influyentes en la motivación del personal de Cooperativa Izabalence, R. L. “

Instrucciones: Por favor marcar con una “X” la respuesta a su elección, si es necesario amplié su punto de vista en las siguientes interrogantes.

1. ¿Cómo se ha sentido usted trabajando para Cooperativa Izabalence, R. L.?

Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

2. ¿Cree usted estar debidamente remunerado por la prestación de sus servicios?

Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

3. ¿El ambiente laboral en agencia Puerto Barrios ha sido afectado por la falta de motivación de los empleados?

Sí	No

4. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo es adecuada?

Sí	No

5. ¿Se siente usted apreciado e importante en la institución donde labora?

Sí	No

6. ¿Conoce usted de la existencia de un programa de incentivos internos en la agencia bancaria para la cual usted labora?

Si	No

Si la respuesta anterior es NO considera que la existencia de un programa de incentivos internos motivaría a los empleados al cumplimiento de objetivos y metas de la institución

Sí	No

7. ¿Se siente participe de los resultados obtenidos como equipo de trabajo?

Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

8. ¿Considera adecuadas las condiciones generales de su lugar de trabajo?

Sí	No

--	--

**Anexo No. 5**

El diseño de la investigación se considera mixto documental-campo, apoyándose el estudio en libros de textos, visitas y aplicación de entrevistas, instrumentos y método de observación.

### 5.1 Programa de actividades de investigación

No.	Actividades	Tiempo de su elaboración.
1	Planteamiento al gerente general sobre la importancia de realizar un trabajo de investigación en la empresa seleccionada.	04 días
2	Solicitud por escrito a la gerencia general de la empresa, la autorización para realizar la práctica empresarial dirigida.	04 días
3	La empresa a través de su gerente general extiende carta de autorización para realizar el presente estudio.	04 días
4	Visitas a la empresa con el propósito de conocer y determinar a través de la observación posibles debilidades administrativas.	04 días
5	Elaboración del anexo 1, evaluación integral de la empresa.	04 días
6	Elaboración del anexo 2, diagnóstico.	02 días
7	Entrevista dirigida a gerente	08 días
8	Entrevista dirigida a colaboradores	08 días
9	Programas de actividades de investigación y cronograma	04 días
10	Guía de entrevista dirigida al gerente general para determinar debilidades y elegir el tema a investigar.	02 días
11	Se aplica FODA a los departamentos de gerencia general, y colaboradores del departamento de ventas.	

		02 días
12	Planteamiento del diagrama causa-efecto con el que se determina el tema a desarrollar en la empresa.	02 días
13	Entrevista personal al gerente general.	01 día
14	Recopilación y análisis de información.	04 días
15	Conformación del marco teórico y los antecedentes.	02 días
16	Elaboración del planteamiento del problema.	02 días
17	Elaboración pregunta de investigación	01 día
18	Justificación del problema	02 días
19	Objetivos de investigación	02 días
20	Objetivo general	03 días
21	Objetivos específicos	02 días
22	Alcances y límites de la investigación	01 día
23	Matriz de datos	05 días
24	Tipo de investigación	01 día
25	Sujetos de investigación	01 día
26	Instrumentos de recopilación de datos	12 días
27	Graficas	10 días
28	Análisis y hallazgos de la investigación	04 días
29	Conclusiones	03 días
30	Producto a entregar	02 días
31	Objetivos generales	02 días
32	Objetivos específicos	02 días
33	Viabilidad del proyecto	03 días
34	Recursos	03 días
35	Propuesta mercadotécnica	09 días
36	Propuesta financiera	09 días

