

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR BANCARIO
PLAN EXECPCIONAL DE TITULACION PARA ALUMNOS ANTIGUOS
ESTUDIANTES NO GRADUADOS
MODALIDAD ACTUALIZACION

Trabajo informe presentado para la obtención del Grado de Licenciatura.

POR: CRISTIAN ROLANDO MUÑOZ CABALLERO

LA PAZ – BOLIVIA

Mayo - 2016

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

Lic. Fellman Mendez Ramallo, Coordinador del PETAENG, por su colaboración en la organización de esta modalidad de titulación.

Al Ing. Pastor Deuer, docente de Mercadotecnia, por la calidad y método para pedagógico.

Al Lic. Rene Sanguenza, docente de Talento Humano, por su paciencia y alto grado pedagógico en el proceso de actualización de la materia.

A mi grupo de compañeros que elegimos esta modalidad de licenciatura, por su colaboración desmedida.

Al Gerente de Agencia Gran Poder del Banco Unión, por su apoyo y colaboración durante la aplicación del trabajo de campo.

A los funcionarios y colegas del Banco Unión por su contribución en el proyecto.

*Doy gracias a Dios por permitir cumplir mis objetivos,
metas, ideales, por creer en mí y por darme la
oportunidad de ser más para los demás.
A mi madre Magda por sus consejos y apoyo, a Leticia mi
tía por apoyarme en todo momento, a mi hija
hermosa Fernanda el motor de mi vida, a
Rebeca persona noble que Dios puso a mi lado.
A mi hermano, por esa voz de aliento y compañía
para alcanzar este logro.*

Cristian Rolando Muñoz Caballero

INDICE

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES	Pag.
1.1 INTRODUCCION	6
1.2 RESUMEN	7
1.3 OBJETIVOS GENERALES	8
1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
1.5 JUSTIFICACION	8
1.6 ALCANCE	9
1.7 MARCO DE REFERENCIA	9
1.7.1 MARCO TEORICO	9
1.7.2 MARCO CONCEPTUAL	12
CAPITULO II METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
2.1 METODO DE INVESTIGACION	14
2.1.1 TIPO DE ESTUDIO	14
2.2 TECNICAS DE INVESTIGACION	14
2.2.1 METODO DEDUCTIVO E INDUCTIVO	14
2.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	15
CAPITULO III MARCO CONCEPTUAL	
3.1 DESARROLLO DEL TEMA	15
3.1.1 TEORIAS DE LA MOTIVACION	15
3.1.1.1 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW (MASLOW, 1954)	15
3.1.1.2 TEORÍA DEL FACTOR DUAL DE HERZBERG (HERZBERG, MAUSNER Y SNYDERMAN, 1967)	16
3.1.1.3 TEORÍA DE MCCLELLAND (MCCLELLAND, 1989)	18
3.1.1.4 TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MCGREGOR (MCGREGOR, 1966)	19

3.1.1.5. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.	19
3.1.1.6. TEORÍA ERC DE ALDERFER.	21
3.1.1.7. TEORÍA DE FIJACIÓN DE METAS DE LOCKE (LOCKE, 1969)	22
3.1.1.8. TEORÍA DE LA EQUIDAD DE STANCEY ADAMS.	22
3.1.2 SINTESIS	23
3.1.3 CONCLUSION	23
3.2 APLICACIÓN DEL TEMA	33
3.2.1 LA MOTIVACIÓN Y EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LAS ORGANIZACIONES	24
3.2.2 DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	25
3.2.3 LA MOTIVACIÓN COMO INFLUENCIA EN EL ÁMBITO LABORAL	29
3.2.4 CONCLUSIÓN	33
3.2.5 LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL SECTOR BANCARIO	35
3.2.5.1 FACTORES DE MOTIVACION	35
CAPITULO IV CONCLUSION	54
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFIA	57

RESUMEN EJECUTIVO.

En el presente trabajo informe tocamos la problemática de la motivación del talento Humano en el Sector bancario como un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Mencionamos las teorías más relevantes de investigadores para comprender la conducta social de los individuos y los grupos en el mundo del trabajo, lo que permite entender y explicar la motivación como un factor competitivo dentro de la organización.

La motivación como un factor que determina el comportamiento de los individuos de la organización, puede considerarse como una de esas fuentes, debido a que un empleado motivado es más productivo y se siente comprometido con el desarrollo y crecimiento de la empresa

Se realizó un estudio de la motivación en el Banco Unión S.A. de la Agencia Gran Poder Ubicada en la calle Pedro de la Gasca Nro 691 de la ciudad de La Paz, específicamente a los integrantes del departamento de Microcréditos de la misma, bajo un sistema de recolección de información tipo encuesta donde se puede comprender los principales aspectos que motivan a este grupo de trabajo.

Como estudiantes de Administración de Empresas, este estudio contribuye al enriquecimiento de los conocimientos en el área de talento humano, además como profesionales, el estudio contribuye al desarrollo de nuestra labor directiva.

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 Introducción

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. Al aplicar la motivación en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño; las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización. Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda; de esta manera la motivación se convierte en un factor competitivo para las organizaciones de servicios.

El presente estudio nos permite realizar un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral, así mismo, permite identificar nudos críticos que sirven de insumo para el planteamiento futuro de un plan de acción en el manejo del potencial

humano que permita mejorar los factores de motivación de los trabajadores e incentive un desempeño efectivo y un desarrollo organizacional que incidan positivamente en la calidad de del servicio al cliente ofrecido en el sector bancario.

1.2. Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo analizar la motivación del talento humano del sector bancario, como factor competitivo dentro de una organización. La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización. El presente estudio nos permite realizar un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral, así mismo, permite identificar nudos críticos que sirven de insumo para el planteamiento futuro de un plan de acción en el manejo del potencial humano que permita mejorar los factores de motivación de los trabajadores e incentive un desempeño efectivo y un desarrollo organizacional que incidan positivamente en la calidad del servicio al cliente ofrecido en el sector bancario.

El presente trabajo está compuesto por cuatro (4) capítulos, en el primero se desarrollan las generalidades del estudio, teniendo en cuenta justificación, objetivos y metodología; en el segundo se mencionan bases teóricas fundamentadas en la motivación, así como lo correspondiente al desarrollo competitivo en las organizaciones, el tercero se refiere a la motivación laboral en el sector bancario y en el cuarto capítulo se plantean estrategias de motivación.

Finalmente se dan conclusiones generales y algunas recomendaciones.

1.3 Objetivo general

Analizar la motivación del talento humano del sector bancario, como factor competitivo dentro de una organización.

1.4 Objetivos específicos

- Conocer las perspectivas y teorías de los diferentes autores que hablaron de la motivación laboral a través de la historia.
- Identificar la relación que existe entre la motivación y el desarrollo competitivo de las organizaciones.
- Establecer el nivel de satisfacción de los trabajadores respecto a la motivación dada en las organizaciones que conforman el sector bancario.
- Reconocer los aspectos que refleja la motivación de las organizaciones del sector bancario.

1.5 Justificación

La globalización de las economías obliga a las organizaciones a buscar fuentes de competitividad que coadyuven para alcanzar las metas y objetivos de la organización. La motivación como un factor que determina el comportamiento de los individuos de la organización, puede considerarse como una de esas fuentes, debido a que un empleado motivado es más productivo y se siente comprometido con el desarrollo y crecimiento de la empresa. “En el estudio del comportamiento humano en el trabajo hay pocos temas tan atractivos como el de la motivación. Siempre ha existido interés por conocer las razones por las cuales la gente actúa de una determinada forma”, esto justifica en parte la realización de esta investigación histórica. Por otro lado, la motivación laboral no es solo un factor sino un motor, es decir, muchas de las actitudes y de los comportamientos que el hombre presenta dentro de la organización son el producto de los incentivos no solo

económicos, sino sociales y de autorrealización, que el individuo recibe por parte de los directivos de la empresa. Por tanto conocer hasta qué punto la motivación influye en el desarrollo competitivo de las organizaciones, es importante puesto que sirve de referencia para los empresarios que no cuentan con la información suficiente al respecto y quieren mejorar su situación en el mercado.

Como estudiantes de Administración de Empresas, este estudio contribuye al enriquecimiento de los conocimientos en el área de talento humano, además como profesionales, el estudio contribuye al desarrollo de nuestra labor directiva, dado que se contará con la información necesaria para poner en práctica estrategias motivacionales adecuadas e innovadoras, que contribuyan con el desarrollo de las organizaciones, a través de la formación de colaboradores más productivos, innovadores y creativos.

1.6 Alcance

El alcance del presente proyecto está en conocer las causas con las cuales el talento humano se siente motivado dentro del sistema Bancario.

1.7 Marco de referencia

1.7.1 Marco teórico

En esta parte del proyecto se menciona a nivel general lo referente a motivación puesto que el segundo capítulo del proyecto hace referencia a las teorías de motivación.

Con base en el objetivo principal de este estudio que consiste en analizar la motivación del talento humano del sector bancario, como factor competitivo dentro de una organización, se hace necesario tratar en este marco teórico dos temas claves para el desarrollo de la investigación, el primer tema es la motivación, como factor que condiciona el comportamiento del individuo

dentro de la organización y el segundo es la competitividad en las organizaciones.

El primer tema es la motivación que como la mayor parte de las palabras interesantes encierra muchos significados; pero el análisis de las muchas definiciones lleva a revisar la mayor parte de las nociones relacionadas con la motivación. “Los principales puntos que tienen en común las diversas teorías y aquellos que ocasionan divergencias son las disputas acerca del significado de impulso, motivación, estímulo entre otros, que resultan poco claros.”

El término motivación ha sido usado en diversos sentidos. Definirlo implica moverse entre algunas alternativas que hacen énfasis en uno o en otro aspecto del fenómeno. La motivación ha sido conceptualizada como un *estado interno* que provoca una conducta; como la *voluntad o disposición* de ejercer un esfuerzo; como *pulsiones*, impulsos o *motivos* que generan comportamientos; como *fuerza* desencadenante de acciones; como *proceso* que conduce a la satisfacción de necesidades. Con el tiempo han terminado por imponerse estas dos últimas concepciones: la posición de quienes definen la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas, y la visión de quienes la conciben como un proceso o serie de procesos.

Según Abraham Maslow “El ser humano nunca está satisfecho, excepto de forma relativa o como si fuese solo un peldaño de una escalera; y sus necesidades parecen ordenarse en una especie de jerarquía de predominio” por tal razón el plantea una pirámide en cuya base están las necesidades básicas y la cúspide son las necesidades de autorrealización. “En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto.

Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios”.

En las últimas décadas, dentro del campo de psicología aplicada el que más se ha desarrollado es el dedicado al estudio de los problemas humanos en las organizaciones. Para comprender la conducta social de los individuos y los grupos en el mundo del trabajo es necesario estudiar la organización en su globalidad, lo que permite entender y explicar fenómenos tales como la motivación, las necesidades, la satisfacción en el trabajo, las actitudes, la dirección, la comunicación, los conflictos, el estrés, la conducta de grupo y la forma de adaptación individual

Para estudiar la motivación en el trabajo es preciso partir del conocimiento de las necesidades humanas y de cómo actúan sobre la conducta. De esta forma se pondrán los cimientos que permiten analizar desde el punto de vista crítico las diferentes teorías de la motivación. “Maslow es considerado como el primer autor que trata de sistematizar las necesidades humanas en un todo coherente, si bien sus trabajos no se refieren específicamente al mundo laboral, su amplitud permite aplicarlo con éxito al mismo; de la formulación de la teoría de Maslow se deduce que si el comportamiento de la personas se orienta directamente a la satisfacción de las necesidades, sus intereses les dirigirán hacia aquellas actividades que les procuren esa satisfacción y tenderán a evitar las que le impiden alcanzarlo”

Según Paul M. Muchinsky, la motivación puede definirse teniendo como base tres dimensiones: dirección, intensidad y persistencia. Cada dimensión tiene sus tópicos y aspectos relacionados. En un contexto laboral cada dimensión es muy importante para la organización y el individuo. La dirección está relacionada con aquellas actividades de la vida a las que se dirige la energía; la intensidad está

Relacionada con la cantidad de motivación que se desarrolla en el curso de una actividad, es decir, las organizaciones quieren empleados que muestren altos niveles de energía, a los cuales con frecuencia se llama individuos con *autoiniciativa* o *automotivados*; la persistencia, está relacionada con el mantenimiento de la energía durante cierto tiempo; esto significa que se ocupa de cuanto se tardara en gastar la energía.

Otros autores consideran que “el estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo?

¿Cuáles son los determinantes que incitan?”

La comprensión de la motivación en el trabajo permite explicar por qué las personas dirigen sus esfuerzos y empeño en un sentido determinado y manifiestan ciertas pautas de conducta y de reacción en el mundo laboral. La motivación en el trabajo se entiende como una predisposición a una actuación específica, orientada hacia un fin, y la satisfacción en el trabajo es consecuencia de la recompensa no solo económica y redistribución en relación con el rendimiento

Bueno dejando de lado la motivación nos entraremos en el **segundo tema que es la competitividad** de las organizaciones, entendida como el “resultado de construir las condiciones para poder adquirir mercados o participación importante en los mismos en cualquier lugar del mundo. Es la presencia como país y como empresa en los mercados mundiales, creando estabilidad económica y social para los ciudadanos y contribuyendo al desarrollo universal”

Los intentos por definir la competitividad tiene lugares comunes: por un lado se ubica como la apropiación del mercado de una manera sostenible y creciente y por otro, como el tránsito hacia nuevas funciones de producción.

“Se habla también de que la competitividad no es objetivo de la política, sino la búsqueda de una condición sostenible y permanente, inherente al comportamiento de la empresa y del sistema económico y social”. La competitividad se construye a través del tiempo, no aparece espontáneamente, hay que planificarla introduciendo algunas estrategias que hagan a la empresa más competitiva, entre estas estrategias podría estar la motivación del talento humano.

La competitividad organizacional y empresarial “es la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa”. La competitividad es la que permite que una organización se desarrolle y pueda mantenerse en el mercado, las empresas competitivas son las que logran el crecimiento y alcanzan posicionamiento, sobreponiéndose sobre las demás organizaciones.

1.7.2 Marco conceptual

Competitividad organizacional: capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

Empresa: toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios.

Globalización: es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global

Motivación: factor que condiciona el comportamiento del individuo, debido a que necesita satisfacer unas necesidades que lo hacen integral.

Motivación laboral: según Abraham Maslow, obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo.

Necesidades de autorrealización: es la necesidad de convertirse cada vez en alguien más de lo que es, y llegar a la meta de lo que cree ser capaz en el futuro.

Necesidades de estima: es la necesidad de ser reconocidos por el trabajo, por los logros; en pocas palabras, ser apreciados, valorados y reconocidos.

Necesidades de seguridad: son aquellas en donde se busca la seguridad y protección, es decir, lograr un estado de orden, estabilidad y seguridad

Necesidades fisiológicas: aquellas que se requieren para poder sobrevivir y lograr un equilibrio con el cuerpo y funciones corporales

Necesidades sociales: ser de amor, pertenencia, amistad, comunicación, o vivir en comunidad.

Organización: es un sistema formado por personas que persiguen un fin común, que puede ser económico, político o social.

Sector financiero: está conformado por entidades públicas y privadas que desarrollan actividades relacionadas con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación del país.

CAPITULO 2

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1 Descriptivo

Tipo de investigación que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés.

Aquí los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

2.2 Técnicas de investigación

2.2.1 Encuestas

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado

En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación.

La encuesta, una vez confeccionado el cuestionario, no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado. A diferencia de la entrevista la encuesta cuenta con una estructura lógica, rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

2.3 Instrumentos de investigación

2.3.1 Cuestionario

El cuestionario es una técnica de recolección de datos y está conformado por un conjunto de preguntas escritas que el investigador administra o aplica a las personas o unidades de análisis, a fin de obtener la información empírica necesaria para determinar los valores o respuestas de las variables es motivo de estudio.

CAPITULO 3

MARCO CONCEPTUAL

3.1 Desarrollo del tema

3.1.1 Teorías de la motivación

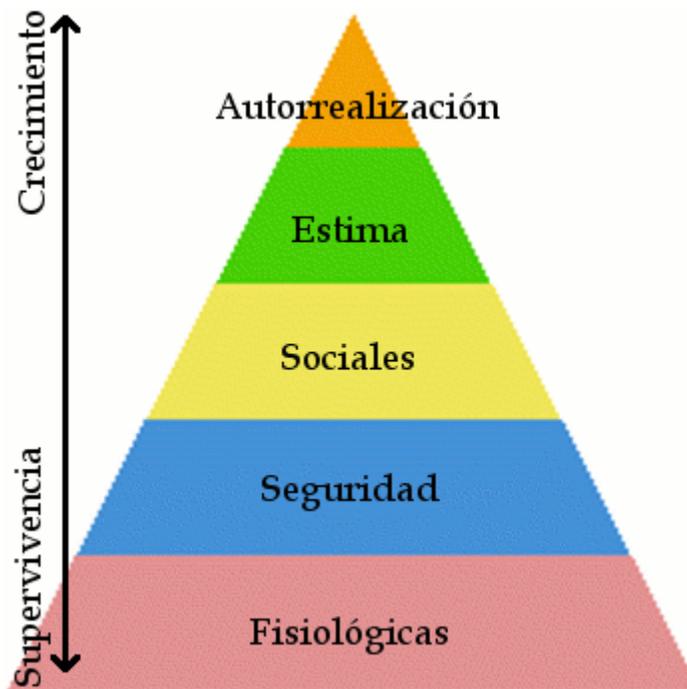
A medida que la administración se fue haciendo más compleja gracias al crecimiento empresarial fueron surgiendo varias teorías de la motivación, las cuales incorporan en forma directa al gerente y los trabajadores; día a día han sido aplicadas en la administración de los diferentes sectores de la economía en cierta forma a prueba y error buscando la mayor competitividad empresarial. Acerca de éstas teorías se encuentra bastante literatura; se ha tomado las más relevantes:

3.1.1.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954)

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización).

Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Figura 1



Pirámide de Maslow

3.1.1.2. Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967)

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- **Factores Higiénicos:** Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.
- **Factores motivadores:** Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización) (Leidecker y Hall, 1989).

Cuadro 1. Factores higiénicos y motivadores

Factores Higiénicos	Factores motivadores
<ul style="list-style-type: none"> - Factores económicos: Sueldos, prestaciones. - Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. - Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. - Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los de más compañeros. - Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. - Control técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. - Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. - Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. - Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. - Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Tomado de **Keith Davis**, "Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior", New York, McGraw Hill, 1979

De la teoría de **Herzberg** se deriva el concepto de job **enrichment** (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de mas alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios (Engel y Redmann, 1987)

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

3.1.1.3. Teoría de McClelland (McClelland, 1989)

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

- **Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación
- **Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.
- **Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente

populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

3.1.1.4. Teoría X y Teoría Y de McGregor (McGregor, 1966)

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La **teoría X** supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La **teoría Y** supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Mas adelante, se propuso la **teoría Z** que hace incidencia en la participación en la organización (Grensing, 1989)

Cuadro 2. Hipotesis X y Y

Hipótesis X	Hipótesis Y
- La gente no quiere trabajar.	- Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.
- La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.	- La gente prefiere autonomía.
- La gente tiene poca creatividad.	- Todos somos creativos en potencia
- La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.	- La motivación ocurre en todos los niveles
- La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	- Gente Motivada puede autodirigirse

Autoria propia

3.1.1.5. Teoría de las Expectativas.

El autor más destacado de esta teoría es **Vroom** (Vroom, 1964)[17], pero ha sido completada por **Porter-Lawler** (Porter y Lawler, 1968)[18]. Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas

elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor” (Pinder, 1985). Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo (Laredo). Los puntos más destacados de la teoría son (Galbraith, 1977)

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué conseguire si rindo? ¿Merece la pena?
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa * Probabilidad de logro.

Algunas de las consecuencias pueden ser:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.

Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.

Cuadro 3. Otros conceptos de la teoría de las expectativas

Incentivo	Definición	Consecuencias
Las normas	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
Incentivos Generales	Sueldos y Salarios	Son aliciente para la incorporación y permanencia
Incentivos individuales y de grupo		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo	<p>“Iniciación a la estructura” (orientar definir y organizar el trabajo).</p> <p>“Consideración” (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)</p>	Puede influir en la permanencia en la organización
Aceptación del grupo	Se deben tener en cuenta:	Influye en el cumplimiento estricto,

	La cohesión. Coincidencia con las normas del grupo. Valoración del grupo	en el esfuerzo por encima del mínimo
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	Implicación: Identificación con el trabajo. Identificación: Grado en que la persona a interiorizado los objetivos de la organización.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo

Adaptado a partir de Rodríguez Porras, José María: "El factor humano en la empresa", Ediciones Deusto, Bilbao 2000

3.1.1.6. Teoría ERC de Alderfer.

Está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- **Motivaciones de Existencia:** Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- **Motivación de Relación:** Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- **Motivación de Crecimiento:** Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

3.1.1.7. Teoría de Fijación de metas de Locke (Locke, 1969)

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones (Locke y Latham, 1985):

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros (Becker, 1978).

3.1.1.8. Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

3.1.2 Síntesis

Las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las

necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

3.1.3 Conclusión

Mencionadas algunas de las teorías de la motivación, destacando las principales características se concluye: en la motivación empresarial suele depositarse la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados en cuanto a habilidades y destrezas para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto es indispensable incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar las estrategias para poder mantenerse en este mundo competitivo de los negocios.

La motivación laboral tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo, por tanto vale la pena profundizar en este tema.

3.2 Aplicación del tema

3.2.1. La motivación y el desarrollo competitivo de las organizaciones

La motivación es hoy en día un elemento importante en la administración de talento humano por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. Una buena gerencia que sabe interpretar adecuadamente lo que los actuales escenarios económicos demandan, debe reaccionar con estrategias que le favorezcan en su desarrollo competitivo.

Las empresas exitosas cuentan con planificaciones estratégicas bien fundamentadas que le permiten sacarle provecho a sus ventajas competitivas y satisfacer adecuadamente las necesidades de sus consumidores. Dirigir una empresa significa saber administrar el futuro y para administrar el futuro ante el entorno se debe contar con la mayor y mejor calidad de información posible para prever cualquier tipo de amenaza y aprovechar las grandes oportunidades, así como fortalecer las acciones que se han planificado con el fin de lograr los objetivos establecidos.

El factor de éxito fundamental para una organización es contar con una conducción organizacional adecuada y propensa a la utilización de estrategias para la toma de decisiones técnicamente compatibles con la realidad de la demanda del mercado; es así como las empresas de servicios, para el caso en estudio, servicios bancarios deben motivar a sus empleados puesto que son la base y presentación en la venta de los productos financieros.

3.2.2 Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo

En las últimas décadas, en las sociedades industrializadas han ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas del desarrollo humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

En este escenario, la sociedad globalizada de nuestro siglo requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus trabajadores comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido, que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre la persona y la organización.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actuaciones coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización.

Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre el individuo y la organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

Dicha articulación se refiere al conjunto de expectativas y de procesos psicológicos que intervienen en el comportamiento de las personas y que influyen, en menor o mayor medida, en su desempeño laboral. Dentro de estos procesos psicológicos, uno de los más relevantes, debido a su gran influencia en el desempeño, es la *motivación*. Así, es posible preguntarse ¿Si las diferencias entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio o deficiente, tiene su base en las diferencias motivacionales?

En este marco, es relevante reflexionar y comprender la relación entre el comportamiento de los trabajadores y la aplicación de los conceptos de motivación, como antecedentes del fomento de desempeños laborales alineados con las metas organizacionales y la satisfacción de los mismos. Al respecto, cobra vital importancia retomar el desarrollo de diversas posturas

teóricas acerca de la motivación para luego relacionarlas con el comportamiento y satisfacción de los individuos en la organización.

La motivación ha tomado muchas formas, se manifiesta en el folklore, en las tradiciones y costumbres, en los grandes sistemas filosóficos y en la más reciente ciencia de la conducta. A veces está explícito, y podemos examinarlo, pero más frecuentemente está implícito, sin que se le analice ni sea problema para nadie.

Se ha calificado el concepto de motivación de hecho incuestionable de la experiencia humana.

Los diversos conceptos se asemejan y unifican en que la ***motivación es un factor o una fuerza que ayuda a explicar la conducta***. La motivación es una causa hipotética de la conducta. Al observar a un grupo de personas que realizan la misma actividad (trabajo), notamos que algunas lo hacen mejor que otras, más aún, si se cuenta con una medida cuantitativa de su contribución a la organización, con seguridad encontraremos que la mejor persona de cada grupo está contribuyendo dos, cinco o tal vez diez veces más de lo que aporta la de más baja productividad, luego entonces surge la siguiente interrogante: **¿Cuál es el origen de estas diferencias en el desempeño?**

Podría ser el reflejo de las diversas habilidades o destrezas por parte de los trabajadores, motivado por las diferentes cantidades y clases de experiencias, las cuales varían según el grado en que poseen las dotes intelectuales y de otro tipo que son necesarias para aprender por medio de la experiencia. Esta suposición ha originado que las organizaciones desarrollen un número de estrategias diferentes con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores.

La motivación en el trabajo, nos permite una suposición respecto al origen de las diferencias de capacidad entre la gente que hace el mismo tipo de trabajo; tal suposición conduce a implantar ciertas estrategias de organización para mejorar el desempeño en el trabajo. Dicha suposición es

que las diferencias en el desempeño entre la gente que efectúa el mismo tipo de trabajo reflejan las diferencias en la motivación. En cualquier momento, la gente varía en el grado en que está dispuesta a dirigir sus energías hacia la obtención de los objetivos de la organización.

De ahí que, “El hombre está motivado por su propia naturaleza. Es un sistema orgánico”, no mecánico. Las energías que recibe (por la luz solar, por los alimentos, por el agua, etc.) son transformadas por él en rendimientos de conducta (como las actividades intelectuales y las reacciones emocionales además de las acciones observables). Es decir, que nuestro sistema orgánico y el medio en el que nos desenvolvemos, es quién influye en nuestra conducta.

La motivación establece un puente entre el esfuerzo humano y el logro efectivo.

De ahí que el desempeño del trabajo de una persona se considera que está en función de dos aspectos, una de éstas es la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo, llamado en la actualidad que la persona se encuentra competente para el trabajo, y la otra, a su motivación para emplear su capacidad e inteligencia en el desempeño real del trabajo.

Aumentar la motivación de las personas con gran habilidad, dará como resultado un gran incremento en su eficiencia, sin embargo al aumentar el factor de motivación en las personas que tienen menos habilidad, ello representará un resultado mayor, es decir, que los resultados estarán en función de la actitud de la persona hacia el trabajo y no tanto hacia su habilidad, ya que una persona que no sabe y tiene la actitud para aprender, lo hará, no así para la persona que sabe hacer las cosas, pero no quiere, por lo que al ponderar la motivación de las personas, se estará mejorando visiblemente su actitud y por ende los resultados en su ámbito laboral, situación que impacta en el individuo como en la propia organización.

En la llamada Gestión Empresarial, para la mejor comprensión de los recursos humanos, es importante conocer las causas que originan la

conducta humana, ya que el comportamiento es *causado, motivado y orientado hacia objetivos*.

En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, se pueden operar estos elementos a fin de que las organizaciones funcionen más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. En ese mismo contexto, las organizaciones enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, más allá de este contexto de trabajo se encuentra el reto personal hacia cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, el que disfruten realmente su labor, realizando el trabajo por convencimiento y naturalidad propia. Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, ya que ello permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del individuo, hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Por lo anterior expuesto, ahora es necesario conocer ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿Cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? Werther,

Davis menciona que uno de los métodos que más se utilizan para crear un mejor entorno laboral es la *participación de los empleados*, y se logra a través de la utilización de métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización.

Mediante estos métodos los empleados, adquieren un sentido de responsabilidad, de “pertenencia”, incluso, sobre las decisiones en que participan. Para obtener éxito, sin embargo, las oportunidades aisladas de participar en algunas decisiones no son suficientes; es necesario que la

práctica participativa se vuelva parte integral de la filosofía de la empresa, estableciendo de igual forma un liderazgo participativo y situacional, en el que todos los miembros del equipo participan en diferentes momentos para tomar decisiones que los afecten a todos. Por ello, podemos deducir entonces, que las personas que conocen realmente como impacta su labor dentro de la organización y en que medida contribuyen al logro de los objetivos, son aquéllas que disfrutan y realizan su labor con gran ahínco y tesón, no así, las que se sienten dispersas en un mundo lejano a su voluntad personal, no encontrando sentido real en su actividad.

3.2.3 La motivación como influencia en el ámbito laboral

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos. José Rodríguez manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe

ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para Koontz y Werhlich el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación. *"Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa", dice Koontz "El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho - continúa-. Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo."*

En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona", recomienda Koontz.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el talento humano, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de

reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

Se debe mencionar también **El dinero (salario)** es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa proveerse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Debe considerarse también como factor de motivación la **Capacitación del Talento humano**: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos

tres aspectos. Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el talento humano y la organización. Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Crea mejor imagen
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al talento humano:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo, según Palomino Antonio³⁵ (2000), viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo empleados que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

La lista de condiciones de trabajo incluye:

- Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias
- Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra. Seleccionando fondos visuales adecuados.
- Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y

cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.

- Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.
- Locales industriales, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

3.2.4 Conclusión

A través de los tiempos se han podido estudiar los diferentes tipos de motivación enunciadas por varios autores y según la síntesis anterior dichas teorías realizan una breve descripción y análisis para el desarrollo de nuestro trabajo, conocer cuales favorecen a los empleados y cuales están netamente concentradas en la Organización.

Para el desarrollo competitivo se tomó como referencia la motivación de los empleados en las entidades bancarias, las cuales tienen como objetivo la venta de productos financieros, la diferencia radica en el valor agregado en el servicio ofrecido al cliente el cual se promueve por medio de la motivación

laboral, un empleado motivado brinda mejor atención y seguridad en su labor diaria.

Cuando se habla del desarrollo de la motivación en el trabajo podemos evidenciar los diferentes orígenes que existen para el desempeño laboral ya sea sobresaliente o deficiente por parte del empleado, la satisfacción de ellos mismos y el logro de los objetivos Organizacionales.

El factor más importante en el ámbito laboral lo hace el salario éste sigue siendo una de las mayores motivaciones para el empleado, aunque también existen otras que ayudan a que el funcionario realice sus labores con calidad y eficiencia como son los incentivos o prebendas para él y muchas veces su familia.

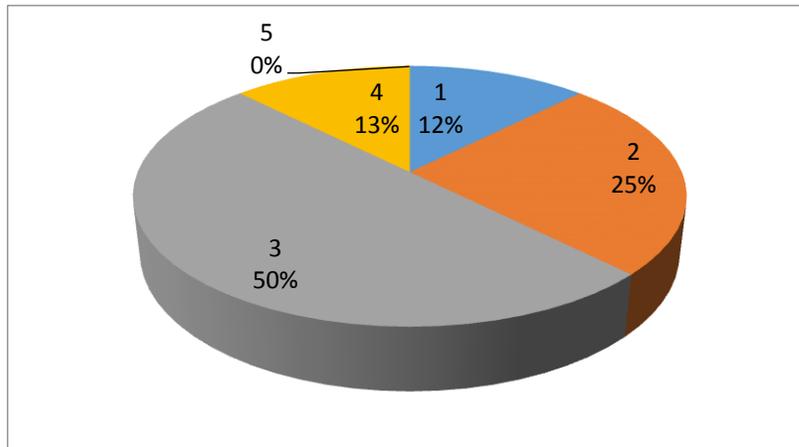
3.2.5 La motivación laboral en el sector bancario

Se realizó un análisis minucioso de las respuestas relativas a la temática de motivación laboral de los trabajadores del sector bancario del Banco Unión S.A. las cuales fueron recopiladas en un formato tipo cuestionario, para determinar cuáles son las condiciones motivacionales del grupo de estudio, aplicado del 25 de mayo al 1 de junio de 2016; para tal efecto se incluyeron en el instrumento de investigación las siguientes categorías:

3.2.5.1 FACTORES DE MOTIVACIÓN

Los compañeros de área toman en cuenta sus opiniones

Figura 2. Opinión compañeros



1=Siempre

2=Casi siempre

3=Algunas veces

4=Muy pocas veces

5=Nunca

Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

Al preguntar a los empleados del Banco Unión, si los compañeros tienen en cuenta sus opiniones se obtiene un 50% siendo el porcentaje más representativo correspondiente a algunas veces, seguido del 25% de casi siempre y un 13% algunas veces y un 12% muy pocas veces. Por lo que se observa el ambiente de trabajo ayuda a mantener respeto y buena comunicación.

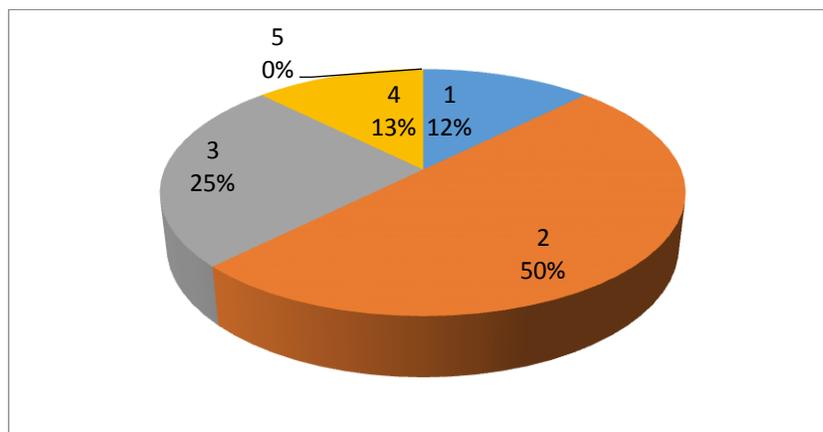
Las entidades financieras se preocupan por el dialogo abierto, evitando el manejo de temores no solo entre jefes y subalternos, sino también entre los compañeros; ya que esto ayuda a la buena comunicación para aclarar muchos procesos y mejorarlos.

En las reuniones periódicas que se realizan en la mayoría de entidades es el espacio que se tiene para intercambiar y escuchar las opiniones de los funcionarios, escuchando y respetando los diferentes puntos de vista.

-El jefe apoya las decisiones laborales

En cuanto al apoyo de las decisiones laborales el 50%, casi siempre es apoyado, puesto que las funciones desempeñadas requieren estar tomando continuamente decisiones respecto a los clientes, para 25% algunas veces y el 13% muy poca veces y un 12% nunca, así lo muestra la figura 6. Es muy relevante el apoyo el 50% de los funcionarios tienen comunicación directa con el jefe para la toma de decisiones.

Figura 3. Apoyo decisiones laborales – Jefe



1=Siempre

2=Casi siempre

3=Algunas veces

4=Muy pocas veces

5=Nunca

Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

En este ítem tenemos el mayor porcentaje en el apoyo de las decisiones no solo en las que toma el jefe sino también se involucra a todo el equipo de oficina para lograr cumplir con los objetivos propuestos, en estos momentos no se maneja la ideología que el jefe es quien es el encargado de tomar todas las decisiones y determinaciones en algún proceso, existe la delegación de autoridad de acuerdo a las funciones encargadas.

Toda decisión que se considere crecimiento laboral ayudará para obtener excelentes resultados.

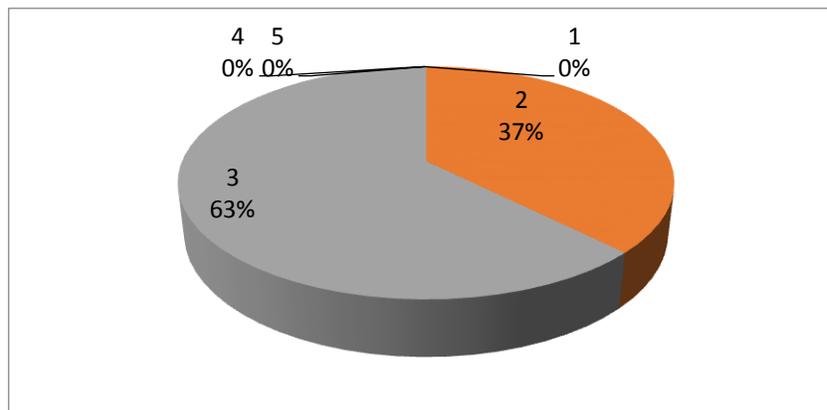
-Beneficios económicos

Satisfacen las necesidades

Según los resultados la remuneración obtenida en el sector bancario satisface las necesidades de los empleados en un 63% algunas veces, seguida de un 37% de casi siempre, lo cual indica que es uno de los sectores que mantiene estabilidad económica.

A pesar de los cambios tanto de personal que abandona la institución como por personal que cambia de funciones, los empleados que aún permanecen pueden satisfacer sus necesidades con el salario que reciben.

Figura 4. Satisfacción necesidades - remuneración



1=Siempre

2=Casi siempre

3=Algunas veces

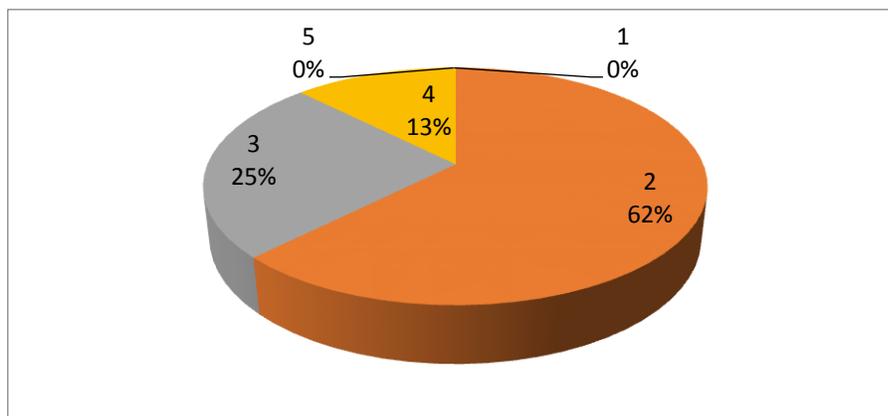
4=Muy pocas veces

5=Nunca

Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

En las entidades financieras a sus empleados se les brinda estabilidad laboral y todos los derechos por ley, además del cumplimiento de los pagos y beneficios adicionales como bonificaciones. Además, es bueno resaltar las personas que laboran en las entidades financieras casi siempre tienen buena remuneración, las cuales corresponden al porcentaje más alto.

Figura 5. Remuneración acorde con las funciones

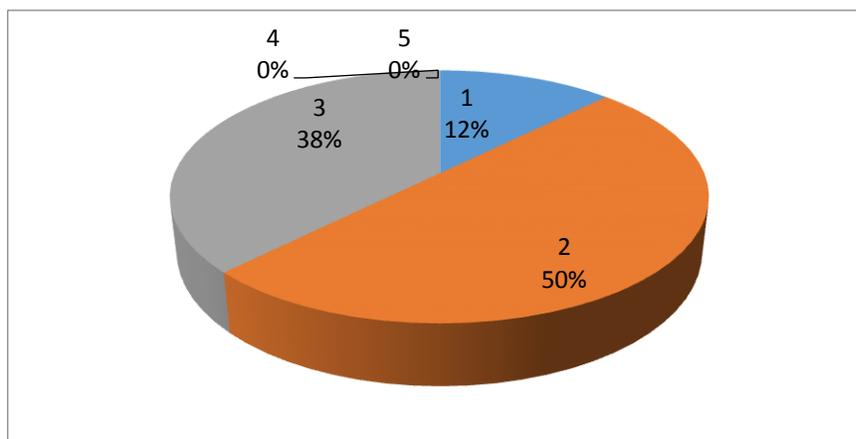


- 1=Siempre
- 2=Casi siempre
- 3=Algunas veces
- 4=Muy pocas veces
- 5=Nunca

Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

La mayoría de los empleados consideran acorde las funciones con los beneficios económicos recibidos, es así como el 62% contestó casi siempre puesto que reciben bonificaciones por logro de metas y además pueden desarrollar sus capacidades, un porcentaje 25% alguna vez y un 13% muy poca veces dando razones como recarga laboral, salario relativamente acorde con las funciones desempeñadas.

Figura 6. Apoyo aspiraciones de crecimiento profesional



- 1=Siempre

- 2=Casi siempre
- 3=Algunas veces
- 4=Muy pocas veces
- 5=Nunca

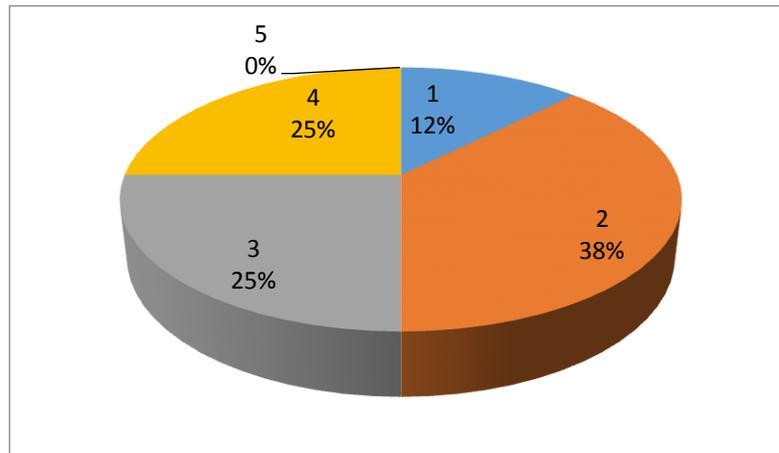
Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

En el sector bancario el apoyo que brindan a los empleados para sus aspiraciones de crecimiento profesional es de un 50% casi siempre donde generalmente son apoyadas por el inmediato superior para una crecimiento profesional, encontramos un 38% algunas veces, basados en el apoyo que reciben por su jefe, el 12% siempre recibe apoyo.

En la mayoría de entidades financieras tienen en cuenta los promedios que obtiene el funcionario en sus evaluaciones de desempeño, apoyando dicho esfuerzo con recomendaciones a puestos que postulen. Además, existen fondos de empleados donde les brindan para realizar estudios superiores, postgrado y especializaciones.

Este crecimiento personal y profesional es muy importante para los funcionarios, puesto que les permite postularse para cargos superiores.

Figura 7. Beneficios no monetarios



- 1=Siempre
- 2=Casi siempre
- 3=Algunas veces
- 4=Muy pocas veces
- 5=Nunca

Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

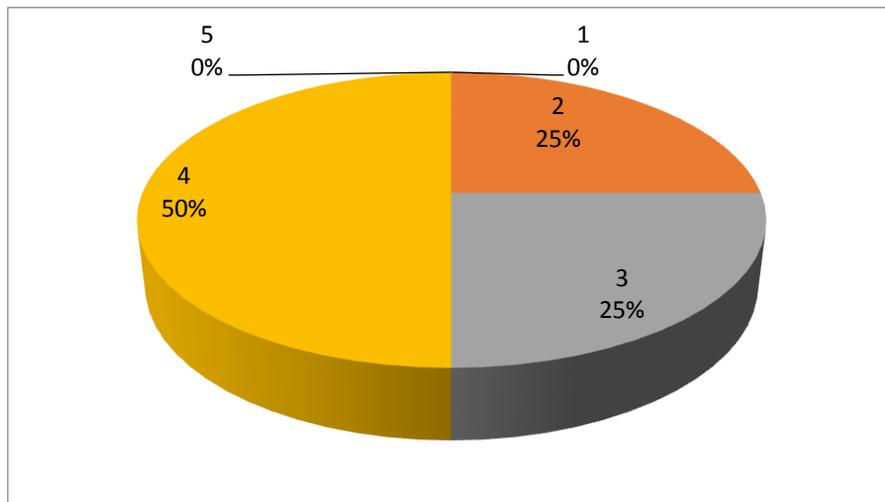
Un 12% de los empleados junto con un porcentaje del 38% reciben beneficios no monetarios por su buen desempeño, los cuales se ven reflejados normalmente en cartas de felicitaciones, en una proporción menor encontramos un 25% que algunas veces recibe felicitaciones verbales en las reuniones mensuales por su buen desempeño de parte del jefe, un 25% muy pocas veces funcionarios encuestados no recibe beneficio alguno adicional y un 12% nunca tiene reconocimientos por su desempeño laboral.

Algunas entidades le dan este valor agregado a sus empleados no solo por el cumplimiento de sus metas sino también por concursos internos que se realizan para mejorar aspectos de atención al cliente y su fidelización. Sin embargo en la aplicación de las encuestas se evidencia que no todos los funcionarios tienen estos beneficios.

-Capacitación

Como se observa en la figura 8., para el mejoramiento del desempeño de los empleados bancarios un 50% contestó que se recibe muy poca capacitación en los diferentes procesos y cambios que enfrenta la entidad para así asegurarse, para un porcentaje del 25% casi siempre se preocupan por su capacitación para reforzar conocimientos y mantenerse actualizados normalmente de forma virtual, el 25% de los encuestados afirma que algunas veces se reciben actividades para contribuir al mejoramiento de su ocupación.

Figura 8. Capacitación empresarial

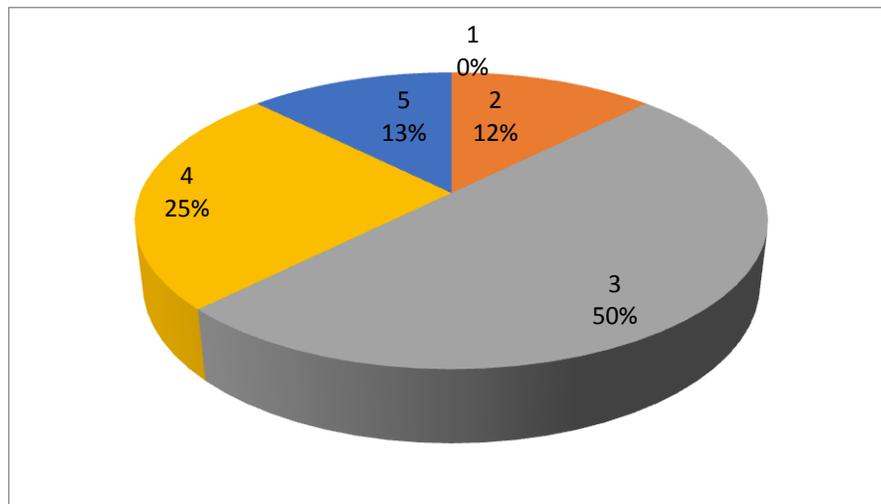


- 1=Siempre
- 2=Casi siempre
- 3=Algunas veces
- 4=Muy pocas veces
- 5=Nunca

Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

Estos porcentajes significan que en el departamento encuestado hay poca capacitación lo que da a entender que la capacitación es especialmente para rangos superiores, siendo ellos que con la ejecución de los nuevos procesos y del día a día hacen conocer los cambios en la manera práctica.

Figura 9. Preocupación de la empresa por el bienestar familiar



- 1=Siempre
- 2=Casi siempre
- 3=Algunas veces
- 4=Muy pocas veces
- 5=Nunca

Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

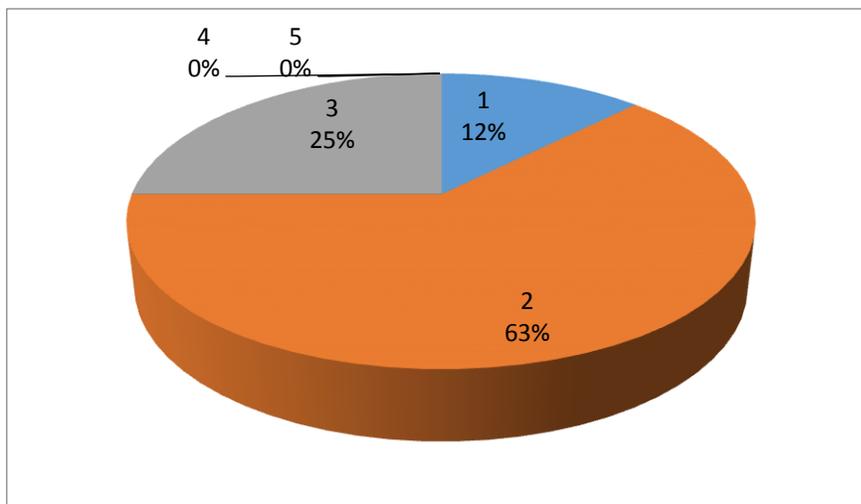
En este ítem notamos que el mayor porcentaje está en un 50% que opina que la entidad, algunas veces se preocupa por el bienestar de su familia manifestándose este apoyo en vinculación a diferentes jornadas de convivencia familiar por ejemplo con regalos para los hijos el fin de año, el 25% muy pocas veces siente la preocupación por el bienestar de su familia con apoyos en momentos de calamidad, el 12% nunca y 12% casi siempre. Sin embargo aunque son muy parejos los porcentajes los funcionarios no se encuentran satisfechos plenamente ya que en pocos eventos cuentan con sus familias por cuestiones de presupuesto y por tiempo, en la mayoría de entidades las largas jornadas no permiten que se realicen programas donde se logre vincular a las familias, además las actividades se realizan en las grandes ciudades y el desplazamiento dificulta que se puedan integrar a dichos eventos.

-

Estabilidad laboral

En las entidades bancarias es común la contratación a término indefinido por lo que a un 63% de los encuestados casi siempre se les garantiza estabilidad laboral, seguido de un 25% de alguna vez pero adicionalmente al contrato se evalúa constantemente el buen desempeño de los funcionarios y el cumplimiento de las metas, para un 12% siempre se mantiene la estabilidad

Figura 10. Estabilidad laboral

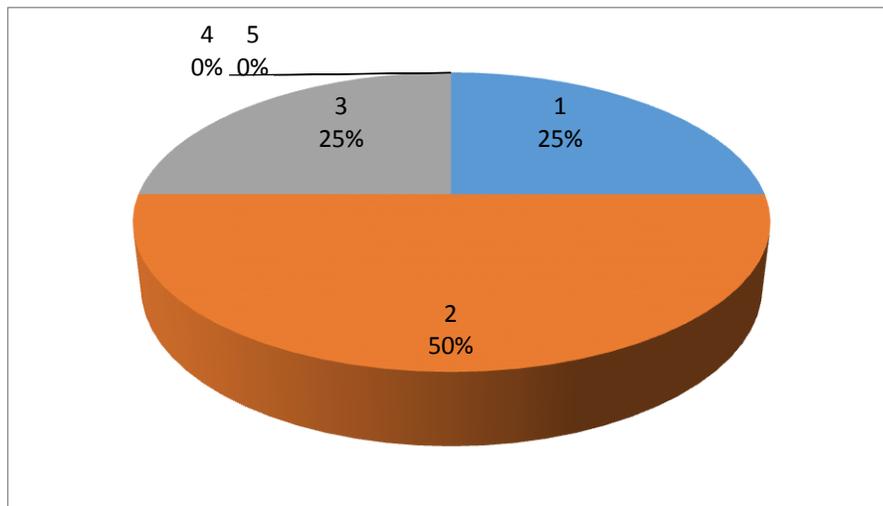


- 1=Siempre
- 2=Casi siempre
- 3=Algunas veces
- 4=Muy pocas veces
- 5=Nunca

Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

Dicha estabilidad también se da por el cumplimiento estricto tanto en los procesos como en las metas, el tipo de contrato que manejan la mayoría de las entidades es indefinido para que los empleados sientan de alguna forma tranquilidad y su carrera laboral sea perfilada para grandes ascensos. Así mismo la experiencia adquirida es importante no solo para laborar en el sector bancario sino en cualquier tipo de empresa.

Figura 11. Permanencia en el cargo depende del desempeño



- 1=Siempre
- 2=Casi siempre
- 3=Algunas veces
- 4=Muy pocas veces
- 5=Nunca

Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

Con un porcentaje del 50% establece que casi siempre la permanencia en el cargo depende del desempeño en el cargo, desde el momento del ingreso a la entidad se pasa por un proceso de evaluación donde el aspirante demuestra sus capacidades y aptitudes y una vez ocupa el puesto constantemente se evalúa su desempeño por tanto de cada uno depende la permanencia en el sitio de trabajo y para un 25% siempre obedece a ellas y un 25% responde que algunas veces.

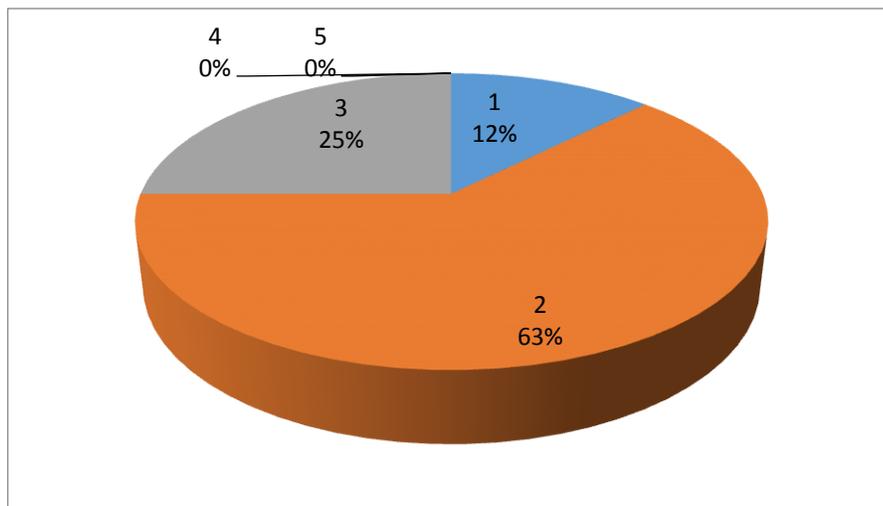
Cuando las personas se vinculan a las entidades financieras deben pasar por procesos como pruebas psicotécnicas y así determinan si se encuentran aptas para desempeñar cualquier cargo, aclarando que durante el periodo de prueba se debe demostrar que los funcionarios se encuentran con todas las facultades para dichas funciones, en los porcentajes obtenidos es representativo que la permanencia en sus cargos no depende de preferencias sino todo lo contrario por su desempeño laboral.

Para cualquier tipo de vinculación las entidades financieras cuentan con páginas web para el registro de hojas de vida, existen un link para registrar los datos y así perfilar las personas para cualquier cargo.

• **Buen desempeño**

Como se manifestó en el ítem anterior, el cumplimiento de metas y el desarrollo eficiente de sus funciones son el aval que mantiene al funcionario en el cargo. Existen parámetros consignados en el Manual de Funciones, el Código de Ética y Conducta donde se establecen las responsabilidades y deberes que el funcionario debe cumplir a cabalidad de tal manera que éste tenga claro procedimientos y conductas que garanticen su estadía en su sitio de trabajo.

Figura 12. Políticas de ascenso



- 1=Siempre
- 2=Casi siempre
- 3=Algunas veces
- 4=Muy pocas veces
- 5=Nunca

Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

El 63% de estas entidades casi siempre cuenta con políticas que permiten el ascenso a los funcionarios dependiendo del buen desempeño de los mismos

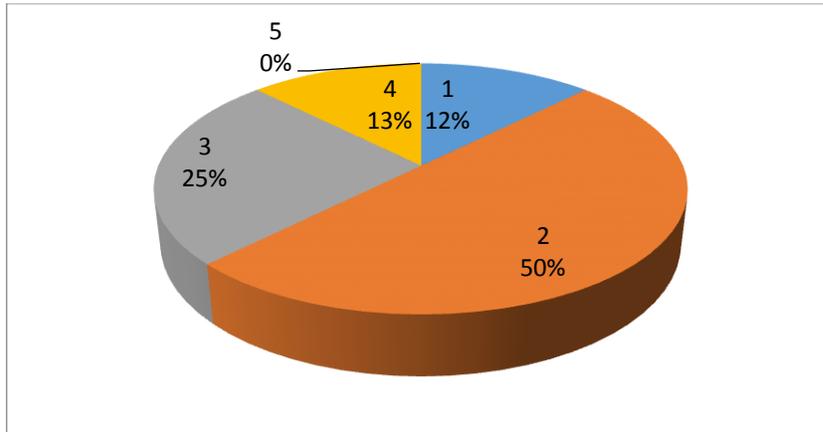
y del nivel educativo que se tenga, el 25% algunas veces tiene estas políticas evaluando la experiencia, el perfil y desempeño del empleado, con el 12% respondió que siempre se cuenta con estas políticas manifestándose con el acceso a diferentes convocatorias cuando se presentan las vacantes.

Los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño juegan un papel fundamental en el proceso de ascensos pues una mala calificación es factor de impedimento para la postulación a mejores cargos ya que en ellas se analiza si se está asumiendo el trabajo con responsabilidad, realizándolo con alta calidad, mediante la aplicación de los procedimientos establecidos por el Banco para las diferentes operaciones, contribuyendo a los resultados de la Oficina. Las medidas de seguridad que estas entidades ameritan son de estricto cumplimiento y por ende hace parte en las políticas de ascenso.

-Cooperación y colaboración compañeros de trabajo

En estas organizaciones para el 50% de los encuestados casi siempre existe la cooperación y colaboración entre compañeros de trabajo pues se promueve bastante el trabajo en equipo y el buen ambiente laboral, para un 25% algunas veces existe esta colaboración porque se cuenta con gente comprometida que contribuye al mantenimiento de buenas relaciones laborales, para un 13% algunas veces se siente esta cooperación debido a la recarga laboral en algunos funcionarios y la falta de tiempo impide la ayuda en la realización de funciones adicionales y un 12% responde que siempre hay apoyo de los compañeros

Figura 13. Cooperación y colaboración compañeros de trabajo



- 1=Siempre
- 2=Casi siempre
- 3=Algunas veces
- 4=Muy pocas veces
- 5=Nunca

Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

Se puede establecer que en estas entidades los jefes buscan influir con efectividad en su grupo, liderarlo y orientarlo hacia el logro de los objetivos y clarificar la contribución de cada persona para alcanzarlos. Implica fortalecer la Comunicación y relaciones entre los miembros de la oficina y realizar acciones para mantener el compromiso y la motivación, por tanto:

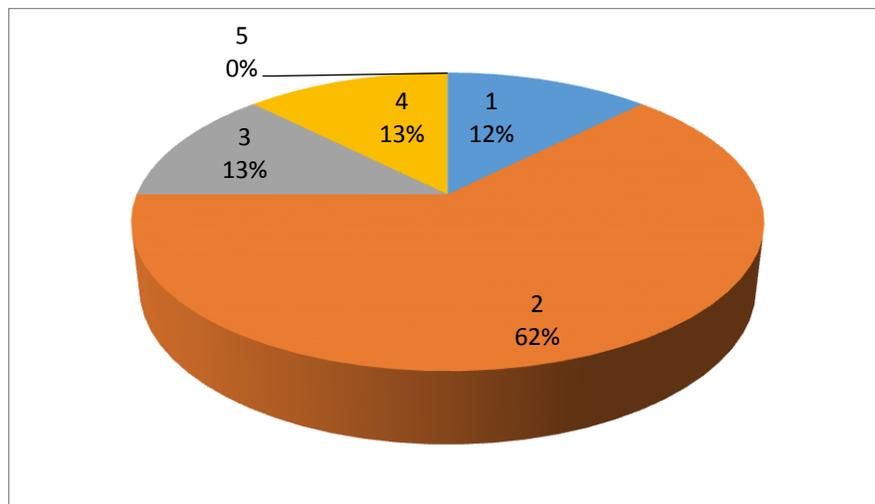
- Diseñan e implementan estrategias para mejorar el clima laboral e intervienen oportunamente para prevenir o solucionar conflictos.
- Utilizan argumentos convincentes para motivar al talento humano; los animan a mejorar el desempeño y brindan reconocimiento.
- Realizan reuniones periódicas con su grupo para analizar los resultados y definir acciones de mejoramiento, brindan apoyo y orientación entre todos los funcionarios de la organización.

-ASPECTOS QUE REFLEJAN LA MOTIVACIÓN

Está comprometido misión y visión de la empresa

Una de las características de las entidades bancarias es mantener publicada la misión y visión empresariales, así mismo en todas las reuniones se da inicio con la mención de las mismas, esto se refleja en el gran sentido de pertenencia de los funcionarios para con la entidad en la que laboran dado que un 62% casi siempre se siente comprometido con la misión y visión de la empresa, según lo demuestran los resultados del estudio; el 12% siempre está comprometido con ellas, el 12% muy pocas veces y un 13% alguna vez .

Figura 14. Compromiso misión y visión empresarial



- 1=Siempre
- 2=Casi siempre
- 3=Algunas veces
- 4=Muy pocas veces
- 5=Nunca

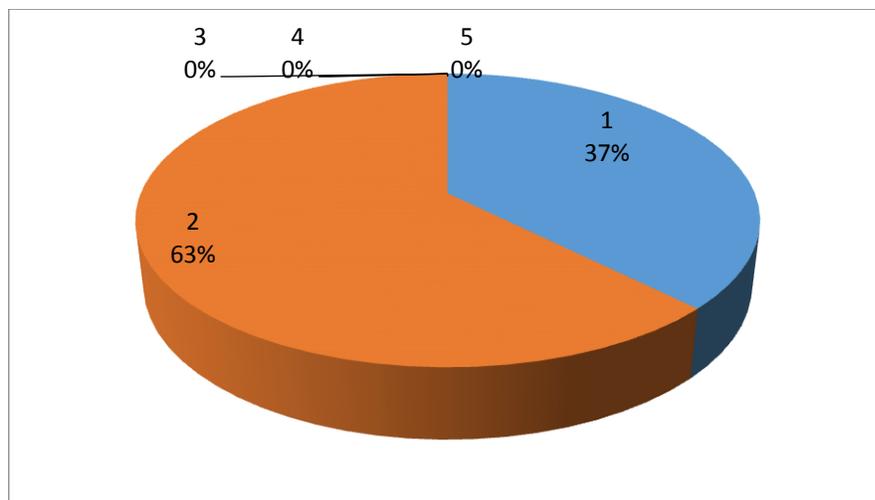
Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

En los estudios realizados se encuentra bastante disposición de los empleados para actuar en función de los valores y objetivos del Banco, con un sentido de pertenencia y orgullo, alineando los intereses y conductas personales con las necesidades y prioridades de la organización y trabajan cooperativamente con otros equipos y áreas para lograr metas compartidas.

Respetan y siguen los valores y las normas del Banco, mostrando un comportamiento respetuoso en la organización, cuidando y defendiendo la imagen y reputación del Banco ante otras personas, muestran interés constante por investigar, conocer y comprender la dinámica del sector financiero, para diseñar e implementar estrategias que permitan obtener las metas propuestas para el área y el banco. Se observa cómo buscan orientar la gestión hacia la búsqueda de la calidad, a través del crecimiento constante tanto personal como de la organización; involucran el aporte de ideas e iniciativas para el desarrollo organizacional, la actualización y aprendizaje permanente.

-Se siente orgulloso de trabajar en la empresa

Figura 15. Orgullo empresarial



- 1=Siempre
- 2=Casi siempre
- 3=Algunas veces
- 4=Muy pocas veces
- 5=Nunca

Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

Como se observa en la figura anterior, el 63% de los empleados bancarios casi siempre se siente orgulloso de pertenecer a esta entidad por lo que se siente comprometido con el desarrollo organizacional pues de éste depende

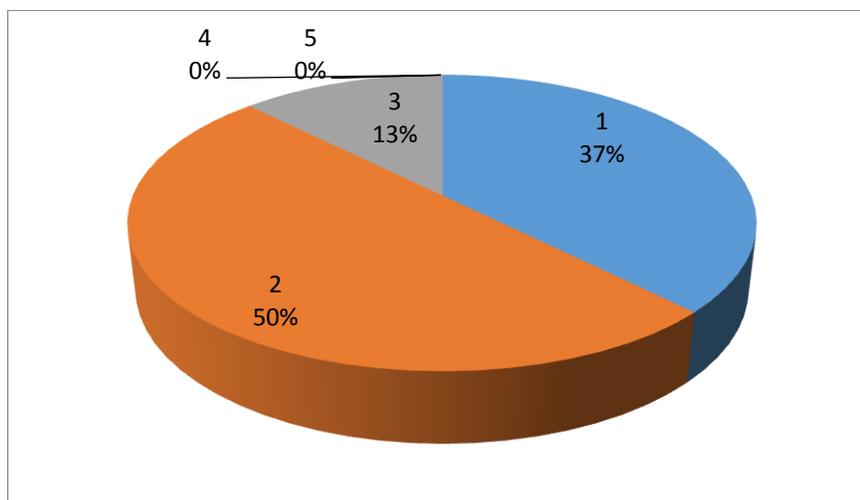
su surgimiento y progreso, el 37% siempre siente este orgullo y afecto por su empresa.

La mayoría de los funcionarios de las entidades bancarias se sienten parte de la organización, cuando se expresan del Banco, hablan de “nosotros”. Actúan con compromiso hacia el Banco, asumen frente a la organización la responsabilidad por los resultados de su área y su contribución a los resultados globales.

-Le interesa el futuro de la institución

Dado que existe un gran porcentaje de empleados comprometidos, orgullosos y con sentido de pertenencia en estas instituciones es relevante el 50% para los que casi siempre es importante el futuro de la empresa y siempre para un 37% y un 13% algunas veces; puesto que su trabajo depende de la solidez y estabilidad de la organización bancaria, es por esto que se preocupan por responder con versatilidad y flexibilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma constructiva y positiva, identificando nuevas o mejores formas de hacer las cosas y de incorporarlas rápidamente en la organización.

Figura 16. Interés futuro empresarial



- 1=Siempre
- 2=Casi siempre
- 3=Algunas veces

4=Muy pocas veces

5=Nunca

Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

Los funcionarios están abiertos a nuevas ideas y al cambio, asumiendo las actividades con responsabilidad y entusiasmo, aceptan los nuevos procedimientos como una forma en que la empresa puede crecer y alcanzar el éxito, pensando en la solidez y estabilidad de la entidad para mantener su nivel de productividad y eficiencia, además de una actitud positiva a pesar de la incertidumbre del mercado y a los continuos cambios económicos, contribuyen en funciones adicionales a las suyas cuando es necesario para alcanzar los resultados del Banco, además se da una utilización eficiente a los recursos asignados para obtener mejores resultados; van más allá de lo que les piden brindando valor agregado en su gestión.

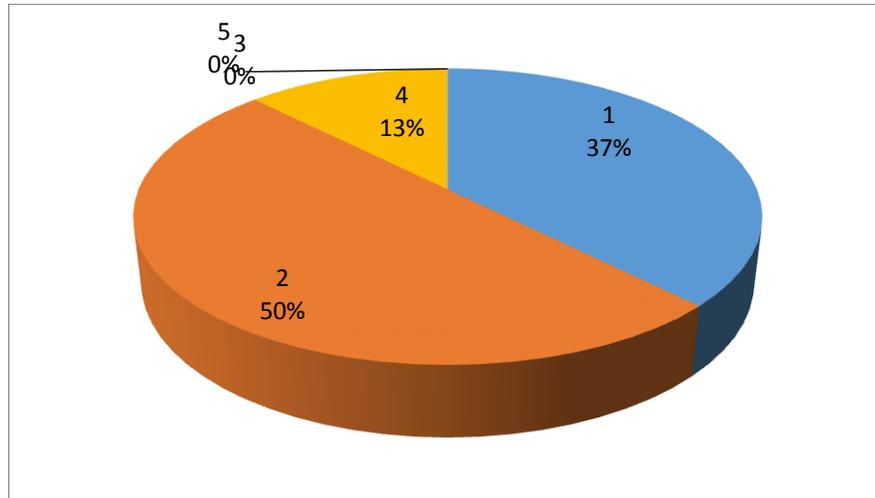
-Recomienda la empresa como un excelente sitio de trabajo

Por la estabilidad laboral, el buen ambiente de trabajo, salarios y la experiencia adquirida en las entidades bancarias, el 50% de los empleados casi siempre recomiendan la empresa como un excelente sitio de trabajo, un 37% de ellos siempre hace esta recomendación por el trato y la importancia que se da a las personas, por los beneficios que allí se adquieren adicionales al salario y por la solidez que la empresa mantiene, el 13% muy pocas veces recomienda el sitio de trabajo, debido a la presión en metas y la remuneración frente a la carga laboral y la responsabilidad.

Por la formación, capacitación y la experiencia adquirida en estas entidades en común que las asocien entre las buenas empresas para trabajar pues a todos los colaboradores que se vinculan al Banco directamente o por empresa externa con cualquier tipo de contrato reciben una inducción general al banco que les permita alinearse con la cultura corporativa. El proceso de formación es responsabilidad de todos los colaboradores del Banco y requiere del respaldo de los líderes en cuanto a la detección de necesidades, construcción de planes de acción, acompañamiento y

seguimiento de los compromisos y actividades resultantes de los seminarios de formación.

Figura 17. Recomendación laboral



- 1=Siempre
- 2=Casi siempre
- 3=Algunas veces
- 4=Muy pocas veces
- 5=Nunca

Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

En el sector bancario normalmente establecen para sus colaboradores unos beneficios extralegales que evalúan cada año, los cuales son administrados y controlados por la correspondiente Dirección de Gestión de Personal o Gerencia de Talento Humano, como lo son Primas Extralegales, Primas de Antigüedad, factores relevantes para presentar la organización como excelente sitio laboral.

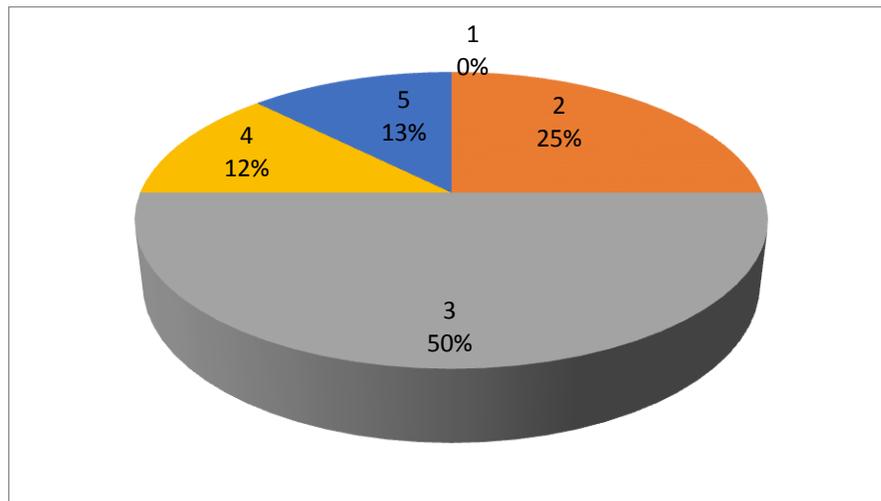
Teniendo en cuenta el bienestar de los colaboradores, los bancos llevan a cabo un proceso que facilita la evaluación, retroalimentación, mejoramiento y desarrollo constante de cada uno de los trabajadores contratados desde su vinculación y durante toda su permanencia en la Organización.

-Exigencia trabajo extra sin remuneración

Como lo muestra la figura, para el 50% de los encuestados algunas veces se debe trabajar horas extras sin remuneración debido a la carga laboral y las funciones asignadas puesto hay días en que se requiere más tiempo del habitual para concluir los procesos sin poderlos postergar por tanto en estas eventualidades el empleado contribuye con tiempo adicional, otro 25% afirma que casi siempre se realiza esta exigencia, un 13% comenta que nunca y un 12% contesta que muy pocas veces.

En general para los funcionarios de este tipo entidades el trabajar tiempo adicional para el cumplimiento de sus funciones no es como tal una exigencia si no un proceso para responder a la responsabilidad adquirida, ejecutan actividades de riesgo y seguridad que en pro de su propia tranquilidad optan por disponer de sus tiempo adicional al laboral para la respectiva revisión de los procesos.

Figura 18. Trabajo extra sin remuneración

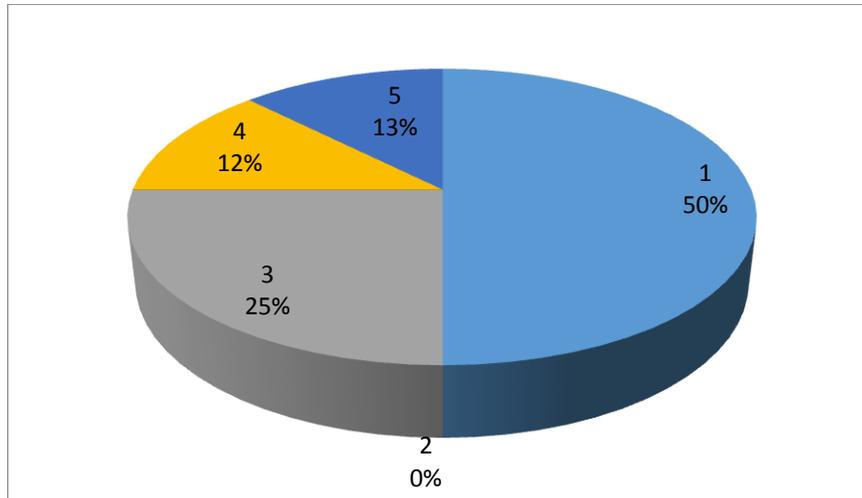


- 1=Siempre
- 2=Casi siempre
- 3=Algunas veces
- 4=Muy pocas veces
- 5=Nunca

Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

-Aspecto a mejorar de la empresa

Figura 19. Aspectos a mejorar



Salarios
Dotación
Tecnología
Funciones
Otras

Fuente: Encuesta a empleados del Banco Unión S.A.

Frente a la pregunta de los aspectos que les gustaría mejorar en la empresa para el 50% de los encuestados contesta una mejora en el salario; un 25% mejoraría en tecnología, con un porcentaje del 12% desarrollo y mejoras en las funciones y un 13% que responde otras, entre otros aspectos a mejorar se encuentran como presión por metas comerciales, horarios laborales, trato de algunos jefes, mayores incentivos por buen desempeño, apertura de más sucursales y flexibilidad en la asignación de metas.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES GENERALES

Sabemos que la motivación son todos aquellos anhelos, estímulos, deseos que llevan al ser humano a realizar acciones para lograr objetivos. La motivación se inicia cuando hay una necesidad, de esta forma la persona se impulsa a ejecutar las actividades necesarias para cubrir esa determinada carencia. Los factores que motivan al ser humano pueden ser de dos clases, por un lado están aquellos que provienen de la incentivación externa (factores extrínsecos como el dinero) y por otro lado se encuentran aquellos que dependen del entendimiento personal del mundo (factores intrínsecos como la autorrealización).

En materia de administración es importante el manejo de la motivación, ya que este elemento permitirá a los gerentes o administradores lograr maximizar el desempeño y rendimiento de sus empleados, lo que será importante en el crecimiento de la empresa y en el logro de un buen ambiente laboral. El administrador debe tener la capacidad de usar la motivación para lograr unificar los intereses de la empresa con los intereses de los empleados y así alcanzar las metas de una forma eficaz y eficiente.

El administrador tiene la posibilidad de echar mano a diferentes teorías o enfoques acerca de la motivación según sea la necesidad o combinarlos para lograr motivar a sus subordinados de la mejor manera.

Las teorías motivacionales son diversas, cada una tiene sus fortalezas y debilidades y podemos hacer uso de ellas de la forma que más nos parezca adecuada, lo importante es lograr que el empleado realice su trabajo de la mejor y más satisfactoria manera posible.

Analizados los resultados de nuestro análisis se puede afirmar que dentro de las entidades bancarias prima el reconocimiento, la valoración de opinión, la

esencia de las personas, así como el trato respetuoso, considerado y amable entre compañeros de trabajo y directivos, comprometidos con la filosofía del banco, respondiendo al cumplimiento de los compromisos y funciones asignadas en pro del futuro de la empresa en colaboración con el buen desempeño del trabajo en equipo.

Para estas organizaciones por seguridad en sus procesos y asesoramiento a sus clientes es vital la constante capacitación y formación de sus empleados pues se requiere conocer las expectativas del cliente y preparar a sus funcionarios para ofrecer un excelente servicio logrando efectividad en el servicio para generar mayor demanda de los mismos ya que son la razón de ser de estas entidades.

Se cuenta con herramientas tecnológicas que en niveles avanzados contribuyen a la optimización de procesos pero a pesar de ello prima la carga laboral frente al tiempo destinado para la ejecución de los procesos, motivo por el cual se reflejan largas jornadas de trabajo sin remuneración adicional pero cumpliendo siempre con la efectividad y cumplimiento de las tareas.

En las entidades bancarias es relevante el incentivo que brindan a sus funcionarios ofreciéndoles estabilidad laboral vinculándolos directamente con la empresa y con contrato a término indefinido de tal manera que se sientan comprometidos y orgullosos con la organización evitando deserción constante en estos sitios de trabajo.

4.2. RECOMENDACIONES

1. Emplear todos los esfuerzos en encontrar caminos más efectivos para ejecutar el trabajo con oportunidad y calidad, buscar metas de excelencia y comprometerse con los resultados finales.
2. Trabajar en equipo y colaboración entre compañeros de trabajo para lograr los objetivos del banco. Realizar esfuerzos para alcanzar el éxito, que se comparta el triunfo como resultado del trabajo de todo el equipo laboral.

3. Realizar procesos de retroalimentación positiva, abierta, respetuosa, confiable y permanente que implique compartir entre funcionarios la percepción sobre su rendimiento para contribuir al mejoramiento del desempeño.
4. Estimular nuevas ideas para ofrecer un mejor servicio al cliente y considerar nuevos enfoques sobre la importancia de las labores realizadas por cada uno de los empleados, su aporte y contribución al desarrollo y mejoramiento de la competitividad de la organización.
5. Para irradiar orgullo y compromiso con el cargo y la organización se debe asumir conductas donde primen los intereses institucionales sobre los particulares de tal manera que se refleje el aprecio y fidelidad hacia el banco. Pensando en el futuro de la empresa se debe hacer claridad y énfasis en que se debe concebir al cliente como la razón de ser de la entidad, demostrando sensibilidad hacia las necesidades y demandas de los clientes e interés por darle satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.
6. En busca del mejoramiento del desempeño es necesario mantener las constantes capacitaciones y fomentar la proactividad en los funcionarios para que estén dispuestos permanentemente a anticiparse, de manera ágil y efectiva a los cambios imprevistos que se generan en el escenario competitivo de la organización, mediante estrategias que garanticen el mantenimiento de los estándares de calidad acordes con los objetivos corporativos.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de los Recursos Humanos". (1994).
Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.

KOONTZ, Harold y WERKRICH. "Administración: Una Perspectiva Global".
Segunda Edición. Edit. Graw Hill. México. 1999.

MASLOW, Abraham H. Motivación y personalidad. Madrid España: Ediciones
Díaz
de Santos, 1991.

MCGREGOR, D (1974): Mando y motivación. (1ª. Ed.), Diana, México, D.F.
1974.

PALOMINO, Antonio "Gerencia de Empresas y Administración de la Calidad".
Primera Edición. Edit. Universidad San Martín de Porras. Lima. 2000.

RODRÍGUEZ, José. "El Factor Humano en la Empresa" Primera Edición.
Edit.

Deusto S.A. España 2001

Metodología formal de la investigación científica. Segunda edición.
México: Editorial LIMUSA, 2005.

VÉLAZ RIVAS, José Ignacio. Motivos y motivación en la empresa. Madrid
España: Ediciones Díaz de Santos, 1996.

WERTHER, W, DAVIS, K. Administración de Personal y Recursos Humanos
(5°
ed.), Mc Graw-Hill, México, D.F. 2000.