

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**TRABAJO DIRIGIDO**

**“MOTIVACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL”  
CASO: BANCO DE DESARROLLO PRODUCTIVO-SAM**

**POSTULANTES :** ADALID SIÑANI AGUILAR

JUAN CARLOS COAQUIRA ENCINAS

**TUTOR ACADÉMICO :** DR. ABRAHAM HERRERA CÁRDENAS, Ph.D

**TUTOR INSTITUCIONAL :** MSC. RAFAEL BEIZAGA RODRÍGUEZ

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2014**

## **DEDICATORIA:**

Dedico este logro principalmente a Dios,  
quien me ayudo en todo momento,  
dándole dirección, sentido y  
propósito a mi vida.

A mis queridos padres, quienes me enseñaron  
con su ejemplo y consejo: que con una lucha  
férrea se alcanzan las metas.

*Adalid Siñani Aguilar*

A Dios por el don de la vida.

A mi esposa por compartir su vida conmigo,  
dándome su amor, cariño, apoyo y  
fortaleza para seguir adelante.

A mis hijos Karla y Rodrigo por ser  
mi fuente de motivación,  
lucha y esfuerzo

A mi madre Soledad Encinas y a mi padre Ángel Coaquira  
por ser los baluartes de mi crecimiento  
y desarrollo personal y espiritual

*Juan Carlos Coaquira Encinas*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por haberme guiado hasta lograr la culminación de mi carrera.

A mis padres: Sebastián y Rosa Juana, por el amor y el apoyo constante en mi vida.

A mis hermanos: Nieves, Claudia, Verónica, Leonor, Abraham y René por su amor y confianza, y por todos los momentos que hemos pasado juntos, sabiendo ser para mí, motivo de apoyo para seguir adelante.

*Adalid Siñani Aguilar*

A Dios por darme la fuerza para seguir adelante.

*Juan Carlos Coaquira Encinas*

## **Resumen**

El propósito de la investigación es diagnosticar los factores motivacionales presentes como elementos determinantes para el desempeño laboral del personal, dirigidos a incentivar la motivación como estrategia para alcanzar un mejor desempeño de los funcionarios que trabajan en el Banco de Desarrollo Productivo SAM, para ello se realizó una investigación documental y la técnica del trabajo de campo, donde la población de estudio estuvo conformado por 66 funcionarios. Las técnicas e instrumentos utilizado para la recolección de datos fue la encuesta tipo cuestionario con 29 preguntas y la entrevista. En conclusión se determino que existe un alto índice de descontento de los funcionarios ya que los factores motivacionales, higiénicos y necesidades adquiridas (poder, logro y afiliación) se encuentran medianamente satisfechas. Por lo tanto se pudo observar que si el funcionario no tiene un alto nivel de motivación, su rendimiento laboral no es el más adecuado para realizar sus actividades.

## INDICE

CAPITULO I .....	1
ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Planteamiento del Problema .....	4
1.3. Objetivos .....	5
<b>1.3.1. Objetivo General.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>6</b>
1.4. Resultados .....	6
1.5. Alcances .....	6
<b>1.5.1. Alcance Temático.....</b>	<b>6</b>
<b>1.5.2. Alcance Geográfico. ....</b>	<b>7</b>
<b>1.5.3. Alcance Temporal. ....</b>	<b>7</b>
CAPITULO II .....	7
MARCO TEORICO .....	7
2.1. La Administración de Recursos Humanos .....	8
2.2. Bases conceptuales.....	8
<b>2.2.1. Objetivos para el empresario .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.2. Objetivos para el trabajador .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.3. Bases de coordinación entre institución y funcionarios .....</b>	<b>10</b>
2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos .....	10
2.4. Control de Recursos Humanos .....	10
2.5. El comportamiento Humano .....	10
2.6. El comportamiento organizacional (CO).....	11
2.7. Características Sociales.....	12
<b>2.7.1. La idiosincrasia .....</b>	<b>12</b>
2.8. La Motivación.....	13
2.9. Teorías Motivacionales .....	14
<b>2.9.1. Teoría de las Necesidades de Maslow .....</b>	<b>14</b>
<b>2.9.2. Teoría X y Y .....</b>	<b>17</b>
<b>2.9.3. Teoría de la Motivación-Higiene .....</b>	<b>18</b>

2.9.4.	Teoría ERG .....	21
2.9.5.	Teoría de las Necesidades Adquiridas.....	22
2.9.6.	Teoría de Establecimiento de Metas.....	22
2.9.7.	Teoría del Reforzamiento.....	22
2.9.8.	Teoría de la equidad .....	23
2.10.	Factores Motivacionales .....	23
2.10.1.	Sistema de Recompensas .....	25
2.10.2.	Política Salarial.....	26
2.11.	Desempeño Laboral .....	28
2.12.	Cultura Organizacional.....	29
2.13.	Nuevo enfoque del Clima Organizacional.....	29
2.13.1.	El Nuevo Enfoque.....	29
2.13.2.	Clima Organizacional .....	30
2.14.	Marco Institucional .....	31
2.14.1.	Misión.....	32
2.14.2.	Visión.....	32
2.15.	Marco Legal .....	34
2.15.1.	NCPE .....	34
2.15.2.	Código de Comercio (Sociedad de Economía Mixta).....	35
2.15.3.	BDP SAM .....	36
CAPITULO III.....		41
METODOLOGÍA DE LA INTERVENCION.....		41
3.1.	Concepto de Investigación.....	41
3.2.	Tipo de Intervención .....	41
3.3.	Universo o Población de Estudio.....	41
3.4.	Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra.....	41
3.5.	Selección de Métodos y Técnicas .....	43
3.5.1.	Diseño de la Investigación.....	44
3.6.	Instrumentos de Relevamiento de Información .....	45
3.6.1.	Información Documental.....	45
3.6.2.	Encuesta .....	46

3.6.3. Entrevista .....	46
3.6.4. Procesamiento de Datos .....	46
3.6.5. Investigación de Campo.....	47
3.7. Proceso de la Encuesta y la Entrevista .....	47
CAPITULO IV .....	49
RESULTADOS .....	49
4.1 Información Sistemizada .....	49
4.1.1. <b>Procedimiento para el análisis de resultados de la investigación..</b>	<b>49</b>
4.2. Resultados de la Encuesta a funcionarios del BDP SAM.....	49
4.2.1. <b>Interpretación de la encuesta.....</b>	<b>59</b>
4.2.2. <b>Factores Higiénicos (mantenimiento) según nivel de importancia.</b>	<b>61</b>
4.2.3. <b>Factores motivacionales según su nivel de importancia .....</b>	<b>64</b>
4.2.4. <b>Necesidades Adquiridas “Poder” .....</b>	<b>66</b>
4.2.5. <b>Necesidades Adquiridas “Logro” .....</b>	<b>66</b>
4.2.6. <b>Necesidades Adquiridas “Afiliación” .....</b>	<b>67</b>
4.3. Interpretación entrevista gerentes y jefes de área.....	68
CAPITULO V.....	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	73
5.1. Conclusiones .....	73
5.1.1. <b>Presentación .....</b>	<b>76</b>
5.1.2. <b>Justificación.....</b>	<b>77</b>
5.1.3. <b>Objetivos.....</b>	<b>77</b>
5.1.4. <b>Beneficios.....</b>	<b>77</b>
5.1.5. <b>Estructura .....</b>	<b>78</b>
5.2. Recomendaciones .....	83

## INDICE DE CUADROS, TABLAS Y FIGURAS

Cuadro N°1 Interpretación de la encuesta .....	59
Cuadro N°2 Factores identificados por cada pregunta.....	69
Cuadro N°3 Participación de elementos .....	76
Cuadro N°4 Estrategia I “Programa de reconocimiento a funcionarios” .....	79
Cuadro N°5 Estrategia II “Condiciones de trabajo”.....	80
Cuadro N°6 Estrategia III “Equilibrio Salarial” .....	80
Cuadro N°7 Estrategia IV “Desarrollo de Capacidades”.....	82
Cuadro N°8 Estrategia V “Programa de Relaciones interpersonales” .....	82
Tabla N°1 Distribución de cantidad de funcionarios por cada área .....	42
Tabla N°2 Ítem 1.....	50
Tabla N°3 Ítem 2.....	50
Tabla N°4 Ítem 3.....	50
Tabla N°5 Ítem 4.....	51
Tabla N°6 Ítem 5.....	51
Tabla N°7 Ítem 6.....	51
Tabla N°8 Ítem 7.....	52
Tabla N°9 Ítem 8.....	52
Tabla N°10 Ítem 9.....	52
Tabla N°11 Ítem 10.....	53
Tabla N°12 Ítem 11.....	53
Tabla N°13 Ítem 12.....	53
Tabla N°14 Ítem 13.....	54
Tabla N°15 Ítem 14.....	54
Tabla N°16 Ítem 15.....	54
Tabla N°17 Ítem 16.....	55
Tabla N°18 Ítem 17.....	55
Tabla N°19 Ítem 18.....	55
Tabla N°20 Ítem 19.....	56
Tabla N°21 Ítem 20.....	56
Tabla N°22 Ítem 21.....	56
Tabla N°23 Ítem 22.....	57
Tabla N°24 Ítem 23.....	57
Tabla N°25 Ítem 24.....	57
Tabla N°26 Ítem 25.....	58
Tabla N°27 Ítem 26.....	58
Tabla N°28 Ítem 27.....	58
Tabla N°29 Ítem 28.....	59
Tabla N°30 Ítem 29.....	59
Tabla N°31 Factores Higiénicos (mantenimiento) Teoría Bifactorial según nivel de importancia.....	61
Tabla N°32 Factores Motivacionales (Teoría Bifactorial) según nivel de importancia.....	64
Tabla N°33 Necesidades adquiridas “Poder” .....	66
Tabla N°34 Necesidades adquiridas “Logro”.....	66
Tabla N°35 Necesidades adquiridas “Afiliación” .....	67

Figura N° 1 Proceso “motivación” ..... 14  
Figura N° 2 Jerarquía de las necesidades de Maslow ..... 17  
Figura N° 3 Organigrama BDP – SAM..... 33  
Figura N° 4 Factores motivacionales identificados en la investigación..... 74  
Figura N° 5 Estructura planteada..... 78

## **Introducción**

La sociedad es vista como un sistema de relaciones que se establecen entre los individuos y grupos con finalidad de constituir cierto tipo de colectividad, estructurada en campos definidos de actuación en los que se regulan los procesos de pertenencia, adaptación, participación, comportamiento, autoridad, burocracia y conflicto entre otros.

Las instituciones son parte del sistema social, en ellas los individuos juegan un papel muy importante. Una de las preocupaciones constantes ha sido siempre la adecuada administración del recurso humano para alcanzar objetivos personales e institucionales, en un ambiente productivo eficaz y eficiente para lograr una mejor calidad de vida de todos los involucrados en su estructura integral, una de las formas para poder abordar este punto ha sido la motivación.

La motivación surge de una necesidad. Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada; siempre se encuentra algún móvil, algún motivo detrás de ella. Es así, como la identificación de las necesidades para aplicar factores que influyan dentro del logro de los objetivos en todos los niveles, debe cumplir una tarea formadora.

Para que exista un ambiente organizacional adecuado y productivo, es necesaria la identificación de las necesidades y expectativas de los funcionarios que laboran en una institución, lo cual permitirá desarrollar mecanismos que influyan sobre un comportamiento hacia el logro de los objetivos.

Por lo tanto las instituciones deberán plantearse y desarrollar estrategias así como herramientas que sean aplicables al desarrollo humano, de una forma interna en primer lugar para después hacerla extensiva a todos los que la componen, siempre con el objetivo de llevar a cabo un proceso de manera continua sobre las necesidades, los requerimientos y expectativas de todo el personal involucrado.

Como se ha hecho mención, una de las bases importantes para lograr el desarrollo de la organización es la motivación, por esto es necesario que las instituciones consideren la importancia de la misma, como un camino que permitirá impactar sobre su productividad y esto a su vez sobre su desarrollo.

En un entorno caracterizado por el cambio, las instituciones deben contar con personal en constante crecimiento que cuenten con la conciencia clara de que es inagotable la dosis y necesidad de aprendizaje en la vida.

En este sentido, el objetivo del presente trabajo dirigido es diagnosticar mediante teorías de motivación, los principales factores que motivan y criterios que desmotivan a los funcionarios del BDP SAM, es así que el presente trabajo dirigido estará acorde a las necesidades, idiosincrasia, características sociales, y dinámica de la institución sujeta a estudio.



---

## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. Antecedentes**

La creación de la entidad se enmarca en lo determinado por el Decreto Supremo N° 28999 de 1 de enero de 2007, de adecuación y lanzamiento del Banco de Desarrollo Productivo Sociedad Anónima Mixta (BDP SAM), estableciendo como prioridad la participación activa de la entidad en la promoción y financiamiento del desarrollo productivo nacional, con características de solidaridad y fomento, con tasas de interés, garantías, plazos y otras condiciones convenientes y acordes al ciclo de producción de los sectores productivos.

Asimismo, este Decreto le asigna al BDP SAM la responsabilidad en la implementación de una banca de desarrollo con mecanismos de redistribución del ingreso nacional a través del financiamiento a sectores y regiones excluidas, reconociendo la diversidad económica, productiva y cultural del país y, fortaleciendo la presencia del Estado en el financiamiento del desarrollo productivo, comunitario y social.

El Banco de Desarrollo Productivo Sociedad Anónima Mixta (BDP SAM) es una entidad de intermediación financiera de segundo piso, regulada por la Autoridad de Supervisión Financiera (ASFI) y constituida como persona jurídica de derecho privado, cuya misión es transformar la matriz productiva con financiamiento y asistencia técnica, desarrollando la Economía Plural en condiciones de solidaridad, fomento e inclusión para el vivir bien.

Es así que el BDP SAM desarrolla e implementa productos financieros que permiten el acceso al financiamiento productivo en condiciones de fomento a los micro,



---

pequeños, medianos y grandes productores que conforman la matriz productiva del país, incluyendo a los sectores que no han tenido oportunidades de acceso al financiamiento a través del sistema financiero tradicional, buscando de esta manera su crecimiento y desarrollo.

Asimismo, la coyuntura actual por la que atraviesan las economías mundiales, con gran incidencia sobre los países en vías de desarrollo, exige la ejecución de acciones para enfrentar el impacto negativo de la crisis financiera a través de diferentes instrumentos.

Un actor fundamental dentro las políticas aplicadas en el ámbito internacional, para paliar los efectos son los bancos de desarrollo, quienes brindan algunos de los mecanismos financieros esenciales de fomento productivo.

Es así que los bancos de desarrollo, en su condición de agente de políticas públicas de financiamiento, adquieren una importancia significativa en el cumplimiento de políticas económicas contra cíclicas, sin perder de vista una visión de largo plazo y una política permanente de distribución de renta a través de la inyección de recursos propios y fondos destinados a la reactivación productiva de los sectores.

El BDP SAM ha demostrado que juega y debe jugar un rol protagónico en el desarrollo incluyente de nuestro país toda vez que la dinámica misma de la economía ha demostrado la necesidad de apoyo a los sectores productivos del país en condiciones de fomento. En este contexto, las actividades y el esfuerzo institucional que se viene desarrollando, se orientan al apoyo de los sectores que tradicionalmente fueron excluidos de las fuentes de financiamiento.

La Administración como ciencia demuestra claramente que los términos de eficiencia y eficacia de se deben basar fundamentalmente en la Administración de Recursos Humanos.



---

Para la institución el Recurso Humano es el elemento más importante y complejo, la misma que está conformada por personas que son las que deciden, ejecutan, manejan, administran equipos, dinero y otros, por lo tanto son un factor estratégico para el logro de las actividades y objetivos.

Por lo tanto, el presente trabajo dirigido, pretende elevar el nivel de motivación mejorando el desempeño del personal del Banco de Desarrollo Productivo SAM.

Para las organizaciones la administración de los recursos humanos siempre fue crítica y conflictiva. Uno de los problemas más importantes que debe enfrentar, está relacionado con la eficiencia de sus recursos humanos, para el logro de sus objetivos, es aquí donde el personal que debe cumplir con sus tareas, obligaciones y responsabilidades, determina el actual nivel de eficiencia, está a su vez es el resultado de la actual administración motivacional y que en términos generales la eficiencia se traduce en ineficiencia de los funcionarios.

Es importante señalar que dentro de los criterios motivacionales en la administración, el dinero (factor higiénico), como técnica motivadora es por lo general el más utilizado en toda la administración, descuidando las diversas teorías de motivación, que bien pueden resultar efectivas y eficientes en la medida de ser adecuadamente implementadas a nuestras características.

La administración requiere la creación y el mantenimiento de un medio ambiente motivado, para el desempeño de las personas que trabajan en grupo, para el logro de un objetivo común. Un administrador no puede llevar a cabo su tarea, sin saber qué es lo que motiva a las personas.

Las necesidades de integrar factores de motivación en los papeles de la institución, la integración de esos papeles y el proceso total de dirección y conducción de personas deben basarse en un conocimiento de la motivación. El papel del administrador no es el de intentar manipular a las personas, sino identificar los factores motivantes al diseñar un medio ambiente que promueva el desempeño.



---

Por las razones expuestas anteriormente es que se debe adecuar científicamente los criterios o instrumentos motivacionales a las características de los recursos humanos del Banco de Desarrollo Productivo SAM.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

En el campo del desempeño laboral, es cada vez más importante conocer aquellos factores que afectan y repercuten el rendimiento de los funcionarios en las organizaciones. De acuerdo a los diferentes marcos teóricos en materia de necesidades y motivación podemos deducir que existen componentes físicos y psicosociales que influyen sobre el comportamiento humano, es allí donde la motivación se traduce en rendimiento, productividad y satisfacción laboral.

Siendo la motivación “La voluntad de ejercer un esfuerzo persistente de alto nivel a favor de las metas de la organización donde el hombre es considerado un ser complejo” es por ello que se considera que el individuo está dotado de necesidades complejas y diferenciadas, las cuales orientan y dinamizan su comportamiento.

En este mismo orden de ideas, es importante resaltar que son varias las concepciones que se pueden aceptar para definir la motivación dentro del ámbito psicológico. Entre ellas se tiene; la concurrencia de diversos factores internos y externos (necesidades, impulsos, deseos, etc.), capaces de provocar una acción, orientando al comportamiento en un sentido determinado.

Se puede decir que mientras el personal realiza sus diferentes actividades, carece de factores o elementos que le ayuden a tener un mejor desempeño en sus labores cotidianas.

Ante este panorama se considera interesante responder la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores que motivan y criterios que desmotivan a los funcionarios del Banco de Desarrollo Productivo SAM?



---

Realizada una encuesta a los funcionarios del Banco de Desarrollo Productivo SAM, (rescatando principales teorías motivacionales y sus respectivas afirmaciones) establecemos que existen diferentes factores que influyen en el comportamiento de los funcionarios respecto al desempeño en sus respectivas funciones.

Así mismo, la conducta de la mayoría de los funcionarios refleja diferentes inquietudes a las interrogantes que involucran el tema de “motivación” y cómo el mismo nos hace tomar en cuenta su importancia para determinar el logro de las metas de cada uno de los funcionarios y paralelamente los de la institución.

Es por ello que a través de las experiencias percibidas al interior del Banco de Desarrollo productivo - SAM se ha podido observar que poco a poco se está perdiendo el interés por los objetivos institucionales, el compromiso con la organización y de manera general la pérdida de la mística que siempre caracterizó al Banco.

Por lo tanto, consideramos que compete a la institución otorgar los medios para encausar favorablemente los procederes y actitudes de los actuales funcionarios, brindando las condiciones necesarias para generar un ambiente que promueva el desarrollo y fijación de metas tanto individuales como organizacionales a alcanzar.

En este sentido, es evidente la importancia de la motivación desde el punto de vista técnico-laboral, que demuestra el error de creer que puede exigir mayor y mejor rendimiento laboral sin la existencia y aplicación de políticas adecuadas en materia de Gestión de Recursos Humanos específicamente de Reconocimiento y Remuneración.

### **1.3. Objetivos**

Los objetivos del presente trabajo son los siguientes:



---

### 1.3.1. Objetivo General

Demostrar a través de la investigación qué criterios motivacionales son los que se adecuan a los recursos humanos del BDP SAM, para elevar los niveles de eficiencia de los funcionarios en general.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores que motivan y criterios que desmotivan a los funcionarios objeto de estudio.
- Diagnosticar las necesidades motivacionales de los funcionarios del Banco de Desarrollo Productivo SAM.

## 1.4. Resultados

Hace algunos años la situación de oferta abundante de personal (no capacitado), las organizaciones (gubernamentales) se despreocupaban en hacer inversiones en el área de Recursos Humanos (específicamente en motivación y capacitación, los responsables de Recursos Humanos (Jefes de Personal) eran solicitados solo para realizar trabajos operativos y no para aspectos más importantes como el de mantenimiento del personal (Motivación).

Por lo señalado anteriormente la presente investigación busca dar nuevas opciones y generación de ideas y concepciones respecto de la motivación de las personas en las instituciones y de esta manera concientizar a sus ejecutivos de la importancia de este recurso.

## 1.5. Alcances

A continuación se muestran los diferentes alcances que corresponden al presente trabajo dirigido:

**1.5.1. Alcance Temático.** El presente estudio se enmarca dentro el área de Recursos Humanos y del Comportamiento Organizacional.



---

**1.5.2. Alcance Geográfico.** La investigación se llevara a cabo en la ciudad de La Paz.

**1.5.3. Alcance Temporal.** La recolección de información primaria comprenderá la gestión 2013-2014

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**



---

## 2.1. La Administración de Recursos Humanos<sup>1</sup>

La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Es el conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

Es en sí una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

## 2.2. Bases conceptuales

### 2.2.1. Objetivos para el empresario

El empresario busca con la administración de personal lo siguiente:

Que el personal tenga en cada cargo y nivel, la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración.

- Capacidad, si el personal carece de capacidad indispensable para desarrollar las labores que se le encomienden, aunque quisiera, no podría desarrollar adecuadamente su trabajo, con lo que habría graves deficiencias.
- Colaboración, mas no basta con que el personal tenga la capacidad que en cada puesto, departamento y nivel, se requieren, si no está dispuesto a prestar su colaboración amplia y eficazmente.

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*, Colombia, Editorial McGraw-Hill, 2003, 3ra edición, pág. 9



Si ambos se dan conjuntamente, nos encontramos con que el elemento humano, base de todos los demás “puede y quiere” ayudar a la realización de los fines de la empresa.

### **2.2.2. Objetivos para el trabajador**

El trabajador busca, como finalidades principales lo siguiente:

- Salarios, lo que hace a todo obrero, empleado, o a un jefe, trabajar en una empresa es, en primer lugar, recibir una remuneración adecuada.
- Condiciones de trabajo, las condiciones en que el trabajador se desempeña tanto sociales como físicas, morales o administrativas, pueden ser igual o aun de mayor importancia. El trabajador buscara, ante todo, que sus jefes en la empresa le den un trato acorde con su dignidad humana.
- Seguridad, el trabajador busca, además, la seguridad en la empresa, seguridad de permanencia en su puesto.
- Reconocimiento, el trabajador buscara que la empresa le otorgue un adecuado reconocimiento a su desempeño, a sus sugerencias y a su esfuerzo, etc.
- Progreso, requerirá asimismo, que la empresa le brinde posibilidades de progresar.
- Independencia, el trabajador busca también que la empresa garantice de manera afectiva la independencia de su vida familiar, religiosa, política, social, etc.

Esto nos lleva a concebir los objetivos últimos de la administración de personal, como la búsqueda de mejor coordinación posible de los intereses de ambos sectores con los que a su vez, se coordinan con los de la sociedad en general.

Así, la Administración de Recursos Humanos tiene como finalidad común:

“lograr la máxima coordinación posible de los intereses de la empresa con sus trabajadores”



### **2.2.3. Bases de coordinación entre institución y funcionarios**

Los intereses comunes que ambos tienen dentro de la institución son:

- Interés común ante todo, que la institución subsista y mejore su rendimiento.
- Interés en la existencia de una convivencia amable y satisfactoria
- Interés en el desarrollo personal.
- Interés en las relaciones públicas y el prestigio social.

### **2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

Los objetivos de la Administración se derivan de los objetivos de la organización y distribución de algún producto y/o de algún servicio, estos objetivos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

### **2.4. Control de Recursos Humanos**

Su función es la evaluación de la efectividad en la implementación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal; se lleva a cabo básicamente a través de la auditoría de Recursos Humanos, que es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal con el fin de corregir deficiencias.

### **2.5. El comportamiento Humano<sup>2</sup>**

Cuando el individuo desea alcanzar un fin, empieza un proceso en el que intervienen el cómo, el qué y el cuándo va a proceder para obtener dicha finalidad.

---

<sup>2</sup> Munnch Galindo Lourdes y García Martínez, Jose, pág., 56



Es en este punto donde nace un comportamiento que se deberá a un estado situacional, ya sea dentro una organización como fuera de ella, en el que interviene el ambiente motivacional.

## **2.6. El comportamiento organizacional (CO)<sup>3</sup>**

El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio. Esta declaración significa que es un área distintiva de experiencia con un cuerpo común de conocimiento y estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones:

- Individuos
- Grupos y
- Estructura

Además el CO aplica el conocimiento adquirido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento a fin de hacer que las organizaciones trabajen más eficientemente.

Para completar la definición, el CO tiene relación con el estudio de lo que la gente hace en una organización y como ese comportamiento afecta el rendimiento de esta última. Y debido a que el CO tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de empleos, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

---

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, editorial Prentice Hall, 1999, 8va edición, pág. 816



## 2.7. Características Sociales

Para comprender las características sociales se tiene que tomar en cuenta que el individuo que presta sus servicios en una institución, está sujeto a numerosas medidas y decretos ley dentro del estado boliviano. Donde el funcionario es aquel que ejerce un cargo legalmente creado por autoridad competente.

Es así que, cuando se habla de leyes se está hablando sobre todo de normas que organizan y reglamentan la convivencia de las personas y de las instituciones en determinada sociedad, esto se hace porque no solo existen sociedades diferenciadas por su idioma, su cultura o su geografía sino porque existen sociedades diferenciadas por los intereses que predominantemente defienden y preservan, en este sentido, para comprender al funcionario es preciso identificar cual la idiosincrasia de nuestros recursos humanos.

### 2.7.1. La idiosincrasia

Nuestra investigación se ha dirigido a los recursos humanos y a la motivación, por ello, es muy importante analizar cuáles son los factores influyentes en nuestra idiosincrasia.

“Se denomina idiosincrasia al conjunto de rasgos y al carácter propio y distintivo que ostenta, ya sea un individuo o una colectividad. Es decir, la idiosincrasia sería la manera de ser que distingue a una persona o a un grupo social”<sup>4</sup>

En este sentido hemos considerado los siguientes factores:

- Un primer factor está relacionado con la cultura boliviana en el cual se identifican las tradiciones y las costumbres que norman la vida social y luego en base a ellos se establecen las leyes que escritas o no se convertirán en obligatorias para el resto, entre las cuales podemos citar: el no mentir, no robar, no ser ocioso: que tenía relación con la forma de trabajo que se realizaba, en cierta medida eran las reglas motivadoras para el desempeño

---

<sup>4</sup><http://www.definicionabc.com/general/ideosincrasia.php>



de su trabajo y aquel que incumplía una de las normas estaba sujeto a sanción.

- El segundo factor está relacionado con la cultura colonizadora que trae consigo nuevas formas de trabajo, donde aparece la supervisión, el dinero como forma de pago a cambio de la fuerza de trabajo, es decir aparece: la sociedad esclavista la cual genera la división social del trabajo, y esta a su vez determina las clases sociales dependiendo del lugar que ocupen en las relaciones de producción.
- El tercer factor está relacionado con la dependencia de occidente como país en subdesarrollo; es decir que éstos también introducen otras características culturales como la materialización de las cosas, nuevas formas de trabajo desarrollados para el logro de una mejor productividad.

## 2.8. La Motivación

“La motivación es el resultado de las interacciones del individuo y la situación”<sup>5</sup>

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues en función de ella se logra la ejecución del trabajo pendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los patrones esperados.

Siendo una de las teorías básicas de la dirección, la guía y motivación de los recursos humanos, todo administrador debe poseer conocimientos generales acerca de esta teoría.

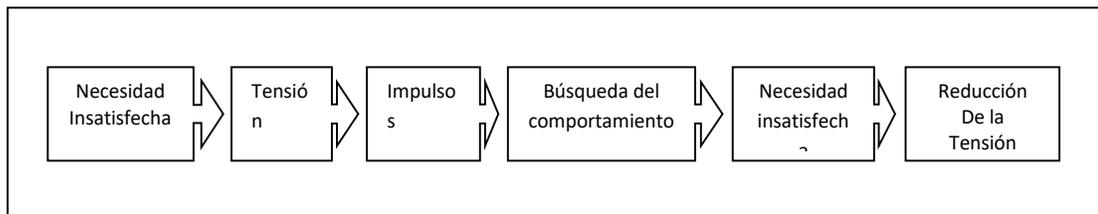
Por lo tanto, la motivación es el instrumento por el cual se dirige a las personas, para que su desempeño sea el más acorde tanto para el logro de los objetivos individuales como organizacionales.

---

<sup>5</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, Editorial Prentice Hall, 1999, 8va edición, pág. 167

“En si la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”<sup>6</sup>

**Figura N°1: Proceso “Motivación”**



**Fuente:** Stephen Robbins, pág. 168

## 2.9. Teorías Motivacionales

En el posterior análisis de las teorías que a continuación se han desarrollado cabe mencionar que las mismas tienen un grado sucesivo, por tanto una teoría precede a otra.

Relacionamiento en sus partes influyentes e identificando diferentes puntos de vista de los autores sobre la motivación hacia los recursos humanos y su comportamiento.

En base a este análisis pretendemos, en la mejor forma posible, dar un significado de la motivación para poder determinar las motivaciones además de conocer y aprovechar los factores motivantes.

### 2.9.1. Teoría de las Necesidades de Maslow<sup>7</sup>

El presente una teoría de la Motivación. Según la cual las necesidades humanas se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades de primarias

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, Editorial Prentice Hall, 1999, 8va edición, pág. 168

<sup>7</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Editorial McGraw-Hill, 2010, 7ma edición, pág. 283



---

(necesidades fisiológicas) y en la cima, se encuentran las necesidades más elevadas (las necesidades de autorrealización).

1. Necesidades Fisiológicas. Constituyen el nivel primario de todas las necesidades humanas, pero de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación (hambre y sed), de sueño y reposo (cansancio), de abrigo (frio o calor), o deseo sexual, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie. Son necesidades instintivas y que hacen con el individuo. Son las más preeminentes de todas las necesidades humanas cuando alguna de esas necesidades no se satisfacen, esta domina la dirección de la conducta. El hombre con el estomago vacío no tiene otra preocupación mayor que satisfacer su hambre. Sin embargo, cuando como regularmente y de forma adecuada, el hambre deja de ser una motivación importante. Cuando todas las necesidades humanas están insatisfechas, la mayor motivación será de las necesidades fisiológicas y la conducta del individuo tendrá la finalidad de encontrar alivio de la presión que esas necesidades producen sobre el organismo.
2. Necesidades de seguridad. Constituye el segundo nivel de las necesidades humanas. Son necesidades de seguridad, estabilidad, búsqueda de protección contra amenaza o privación y huida del peligro. Surgen en la conducta cuando las necesidades fisiológicas se encuentran relativamente satisfechas. Cuando el individuo es dominado por necesidades de seguridad, su organismo en totalidad actúa como un mecanismo de búsqueda de seguridad y las necesidades de seguridad funcionan como elementos organizadores casi exclusivos de la conducta. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia en la conducta humana, una vez que todo empleado se encuentra siempre en relación de dependencia con la empresa, en la cual las relaciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado en cuanto a la pertenencia en el empleo. Si esas acciones o decisiones reflejan discriminación o favoritismo o alguna política administrativa



---

imprevisible, puede transformarse en poderosos activadores de inseguridad en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

3. Necesidades sociales. Surgen en la conducta, cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Entre las necesidades sociales están la necesidad de asociación, de participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambio de amistad de afecto y de amor. Cuando las necesidades sociales lo suficientemente satisfechas, el individuo se pone resistente antagónico y hostil en relación con las personas que lo cercan. En nuestra sociedad la frustración, de las necesidades de amor y de afección conducen a la falta de adaptación social, al aislamiento y a la soledad. Dar y recibir afecto son fuerzas importantes motivadoras de la conducta humana.
4. Necesidades de estima. Son las necesidades relacionadas con la forma por la cual el individuo se ve y se evalúa. Involucra la auto apreciación, la autoconfianza, la necesidad de apreciación social y de respeto, de estatus, de prestigio y de consideración. Incluyen además el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo que, a su vez pueden llevar al desánimo o a actividades compensatorias.
5. Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Se relacionan con la realización del propio potencial y superación continua. Esa tendencia se expresa por medio que el impulso que la persona tiene para crecer más de lo que es y de ser todo lo que puede ser.

**Figura N°2: Jerarquía de las Necesidades de Maslow**



**Fuente:** Chiavenato pág. 287

### 2.9.2. Teoría X y Y<sup>8</sup>

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría **X** y otra básicamente positiva, nombrada teoría **Y**. Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones.

De acuerdo con la teoría **X**, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

1. A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible trataran de evitarlo.
2. Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.

---

<sup>8</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, editorial Prentice Hall, 1999, 8va edición, pág. 170



3. Los empleados evitaran responsabilidades y buscaran dirección formal siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostraran muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas a cerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamo teoría Y:

1. Los empleados pueden percibir tan natural el trabajo como descansar o jugar.
2. La gente ejercitara la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad.
4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

### **2.9.3. Teoría de la Motivación-Higiene<sup>9</sup>**

Frederick Herzberg formulo la teoría de dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo. Existen dos factores que orientan la conducta de las personas.

#### **a) Factores higiénicos (mantenimiento) o factores extrínsecos**

Pues se encuentran en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales ellas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones administran y deciden por la empresa, los factores higiénicos se encuentran fuera del control de las personas.

Los principales factores higiénicos son: sueldos, beneficios sociales, tiempo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de trabajo de la empresa, clima de relación dentro la empresa y los empleados, reglamentos internos etc.

---

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Editorial McGraw-Hill, 2010, 7ma edición, pág. 286



Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. De manera tradicional únicamente los factores higiénicos se utilizan en la motivación de los empleados; el trabajo se consideraba como una actividad desagradable y, para hacer que las personas trabajarán más se hacía necesario el recurso de premios e incentivos salariales, supervisión, políticas empresariales abiertas y estimuladoras, es decir incentivos situados externamente al individuo a cambio de su trabajo. Las investigaciones de Herzberg revelaron que cuando los factores higiénicos son excelentes, estos únicamente evitan la insatisfacción de los empleados; si elevan la satisfacción no logran mantenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son precarios, estos provocan la insatisfacción de los empleados. Debido a esta influencia más enfocada por la insatisfacción, Herzberg los llama factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos; ellos nada más evitan la insatisfacción, pero no provocan la satisfacción. Su efecto es semejante al de ciertas medicinas higiénicas; evitan infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de que se encuentran más relacionadas con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores no satisfactores.

#### **b) Factores motivacionales o factores intrínsecos**

Se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas de las personas ejecuta. Los factores motivacionales se encuentran bajo control del individuo, pues se relacionan con aquello que hace y desempeña. Involucran sentimiento de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización, y depende de las tareas que el individuo realiza en su trabajo, tradicionalmente, las tareas y los cargos se arreglaban y definían con la preocupación de atender a los principios de eficiencia y economía, eliminando el desafío y la creatividad individual. Con esto, perdían el significado psicológico para el individuo que los ejecutaba y creaba un efecto de “Desmotivación” provocando apatía, desinterés y falta de sentido psicológico.



---

El efecto de los factores motivacionales sobre las personas es profundo y estable, cuando los factores motivacionales son óptimos estos provocan la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios, estos evitan la satisfacción. Debido al hecho de que están relacionados con la satisfacción de los individuos, Herzberg también los llama de factores satisfactorios.

Los factores higiénicos y motivacionales son independientes y no se encuentran vinculados entre sí.

Los factores responsables por la satisfacción profesional de las personas son totalmente desligados y distintos de los factores responsables por la insatisfacción profesional. Lo opuesto de la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la ausencia de la satisfacción profesional. También lo opuesto de la insatisfacción profesional en su ausencia y no la satisfacción.

La teoría de los factores presupone los siguientes aspectos:

- La satisfacción en el cargo depende de los factores motivacionales o satisfactorios. El contenido o actividades desafiantes o estimulantes del cargo desempeñado por la persona.
- La insatisfacción depende de los factores higiénicos o no satisfactorios. El ambiente de trabajo, salario, beneficios recibidos, supervisión compañeros y contexto general que involucra el cargo ocupado.

Para proporcionar continuamente motivación en el trabajo Herzberg propone el “enriquecimiento del cargo” (job enrichment) consiste en sustituir las tareas sencillas y elementales del cargo por tareas más complejas para acompañar el crecimiento individual de cada empleado, ofreciéndole condiciones de desafío y de satisfacción profesional en el cargo. El enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y de adecuarse a sus características individuales de cambio. El enriquecimiento de tareas puede ser vertical (eliminación de tareas más sencillas e incremento de tareas más complejas) u horizontal (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades e incremento de otras tareas diferentes, pero



dentro del mismo nivel de dificultad). El enriquecimiento de cargos se agrega o disloca hacia arriba o hacia a los lados, involucrando atribuciones más elevadas o laterales o complementarias.

#### **2.9.4. Teoría ERG10**

Clayton Alderfer sostiene que existen tres grupos de necesidades centrales: existencia, relación y crecimiento, a ello se debe su nombre: ERG (existence, relatedness, growth).

##### **a) Grupo Existencia,**

Se refiere a proporcionar nuestros requerimientos básicos de existencia material; estos incluyen los conceptos que Maslow consideró como las necesidades fisiológicas y de seguridad.

##### **b) Grupo Relación,**

Se refiere al deseo que se tiene por mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y de status requieren interacción con los demás para ser satisfechos y se alinean con la necesidad social y el componente externo de la clasificación de la estima de Maslow, respectivamente.

##### **c) Grupo Crecimiento,**

Un deseo intrínseco de desarrollo personal. Esto incluye el componente intrínseco de la categoría de la estima y las características incluidas en la autorrealización.

En resumen la teoría ERG sostiene, como Maslow, que las necesidades de nivel bajo llevan el deseo de satisfacer necesidades de nivel alto, pero las necesidades múltiples pueden a operar al mismo tiempo como motivadores y la frustración al tratar de satisfacer una necesidad de nivel más alto podría dar como resultado una regresión a una necesidad de nivel bajo.

---

<sup>10</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, editorial Prentice Hall, 1999, 8va edición, pág. 174



### 2.9.5. Teoría de las Necesidades Adquiridas<sup>11</sup>

Fue desarrollada por David McClelland y sus asociados. La teoría se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación. Se definen de este modo:

- **Necesidades de Logro**, el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- **Necesidad de poder**, la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.
- **Necesidad de afiliación**, el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

### 2.9.6. Teoría de Establecimiento de Metas<sup>12</sup>

Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo. Esto es, las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuanto esfuerzo tendrá que hacer. La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas. En concreto, podemos decir que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia.

Las metas específicas muy difíciles producen un nivel alto de resultados que lo obtenido con la meta generalizada de “haz tu mejor esfuerzo”. La especificación de la meta en si misma actúa como un estímulo interno.

### 2.9.7. Teoría del Reforzamiento<sup>13</sup>

En contraste con la teoría de establecimiento de metas, está la teoría del reforzamiento. La primera es un enfoque cognoscitivo, propone que los propósitos

---

<sup>11</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, Editorial Prentice Hall, 1999, 8va edición, pág. 175

<sup>12</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, Editorial Prentice Hall, 1999, 8va edición, pág. 180

<sup>13</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, Editorial Prentice Hall, 1999, 8va edición, pág. 182



---

del individuo dirigen su acción. En la teoría del Reforzamiento se tiene un enfoque conductual, el cual sostiene que el reforzamiento condiciona el comportamiento.

Esta teoría ignora el estado interno del individuo y se concentra únicamente en lo que le ocurre a la persona cuando realiza alguna acción. Ya que no tiene relación en sí mismo con aquello que induce el comportamiento, no es, en sentido estricto, una teoría sobre la motivación. No obstante ello, proporciona un medio poderoso de análisis de lo que controla el comportamiento y es por esta razón que se considera típicamente en las discusiones sobre motivación.

### **2.9.8. Teoría de la equidad<sup>14</sup>**

Los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.

La teoría de la equidad reconoce que a los individuos les interesa no solo la cantidad absoluta de premios que reciben los demás. Elaboran juicios sobre la relación entre lo que ellos aportan y reciben y lo que otros colaboran y obtienen. Con base a las aportaciones de uno (tales como el esfuerzo, la experiencia, la educación y la competencia) uno compara los beneficios como nivel de salario, ascensos, reconocimiento y otros factores. Cuando la gente percibe un desbalance en su razón beneficios-aportaciones con relación a los demás, se crea una tensión. Esta tensión proporciona las bases para la motivación, para que la gente luche por aquello en lo que percibe que hay igualdad y justicia.

### **2.10. Factores Motivacionales**

Los factores motivacionales son determinados elementos basados en las necesidades y expectativas del individuo dentro de la organización con la finalidad de obtener un alto nivel de rendimiento y desempeño.

---

<sup>14</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, Editorial Prentice Hall, 1999, 8va edición, pág. 182



---

Algunos de estos factores son los siguientes:

- Ambiente de Trabajo. Se refiere al medio de trabajo en el cual se desenvuelve el individuo, las relaciones interpersonales que manifiestan con jefes, compañeros de trabajo, subordinados y personas de otros departamentos o áreas.
- Condiciones de Trabajo. Se refiere a la parte física del medio ambiente en la cual el individuo realiza su trabajo, es decir, condiciones atmosféricas, iluminaciones, ruidos, incomodidades, etc.
- Capacitación. Que se refiere a otorgar cursos de actualización, especialización y desarrollo personal.
- Seguridad. La estabilidad que la organización le brinda al individuo para su eficiente desempeño.
- Recreación. Se refiere a brindar al individuo momentos de esparcimiento e integración con los empleados de la organización. A través de campeonatos deportivos, de reuniones sociales, agasajos, etc.
- Remuneraciones. Es la recompensa monetaria que se le otorga al individuo, dentro de este punto se debe distinguir las recompensas del sistema o legales con las recompensas individuales que se otorga al empleado por su rendimiento o esfuerzo.

Las recompensas legales son más efectivas para conservar a los miembros de la organización, estas recompensas deben ser uniformes. En esta categoría esta incluidas las prestaciones adicionales, los seguros de trabajo, incrementos por aumentos en el costo de vida, los bonos por antigüedad, etc. Las recompensas individuales están orientadas a maximizar el rendimiento de los empleados, otorgando a estos un incentivo por el incremento de producción o reconocimiento por el desempeño notable.

Tras analizar las teorías sobre motivación y los factores motivacionales cabe preguntarse: ¿Qué técnicas motivacionales pueden emplear los administradores? Aunque la motivación es tan compleja e individualizada que para la cual puede



haber muchas respuestas a esta pregunta, es posible identificar algunas de las principales técnicas motivacionales y una de ellas es el dinero.

Los economistas y la mayoría de los administradores tienden a colocar el dinero en alto sitio en la escala de motivadores, mientras que los científicos de la conducta tienden a restarle importancia.

El incentivo que representa el dinero puede volverse más importante para el trabajador cuando vive una situación económica generalizada en la cual sus ingresos reales son bajos. Desdichadamente, para las empresas e instituciones de Bolivia esta circunstancia es común, por lo que es de esperarse que los empleados de las empresas de la región se vean motivados por el monto de sus sueldos y salarios.

#### **2.10.1. Sistema de Recompensas**

El sistema de recompensas se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y que derivan de su empleo.

La administración de salarios es un conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. El sistema de recompensas está destinado a premiar meritos generalmente en función a la productividad, lo difícil es definir que es un merito, es por eso que se relaciona estrechamente con la evaluación de desempeño, que permite tener indicadores para establecer las recompensas, pero es un error utilizar la evaluación del desempeño solo para el salario. Los salarios representan:

- Un papel importante en la cultura de la institución que por lo general se elaboran de manera jerárquica, lo cual es perfectamente visible dentro de las instituciones.
- Atracción y retención del personal ya que por lo general se plantean recompensas tangibles y las personas buscan eso, por lo que se atrae a los mejores realizadores, pero no es la única forma.



- Genera alta motivación en el personal pero no es únicamente lo salarial ya que la persona percibe la recompensa como valiosa, lo importante es que se perciba como alcanzable.

Los salarios tienen un carácter multivariado, las personas gastan tiempo y energía y a cambio reciben dinero, por lo que el salario puede ser considerado como:

- El pago de un trabajo, en realidad el salario se constituye en un objetivo intermedio que permite conseguir otros objetivos finales.
- Medio para alcanzar jerarquía y estatus dentro de la organización, ya que se remunera un cargo conociendo el valor del mismo con relación a los demás.

Se debe tomar en cuenta que los sistemas de recompensas influyen tanto el comportamiento individual como en la estructura de costos de la institución, que determina la eficiencia y efectividad de la misma.

Dentro de las recompensas el dinero es considerado extrínseco por las limitaciones que posee y el valor social que se le asigna; se ha comprobado que las recompensas intrínsecas por la motivación que genera. Es importante que la gerencia establezca e integre positivamente las recompensas intrínsecas y extrínsecas considerando las necesidades de los empleados, el tipo de trabajo y el ambiente organizacional.

Por lo general, las recompensas se traducen en beneficios y concesiones que pueden ser la evidencia del reconocimiento, el status y el reconocimiento social.

### **2.10.2. Política Salarial**

Una política salarial eficiente y eficaz empleada en las organizaciones proporciona al personal grados de satisfacción individuales que repercuten en los objetivos que persigue la institución, en este caso el BDP SAM. La política de salarios, es el elemento fundamental para la posición competitiva de la institución en el mercado de trabajo, también es importante para la relación entre los empleados y la misma institución.



La unidad central de estudio es el salario, se entiende por salario a la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta. Para aplicar una determinada política salarial se debe partir de una administración de salarios.

“la administración de salarios puede definirse como el conjunto de procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justas en la organización”<sup>15</sup>

Estas estructuras de salario deben ser equitativas y justas con relación a:

- Los salarios con respecto a los demás cargos de la Institución, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno (consistencia interna de los salarios) se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.

El equilibrio externo (consistencia externa de salarios) se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios. Con estas informaciones externas e internas la organización define la política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

Una política salarial es necesaria:

- Porque norma la remuneración en la empresa y los cambios a darse dentro de las escalas.

---

<sup>15</sup> Harold Koontz, *Administración una perspectiva global*, México, Editorial McGraw-Hill, 1999, 11va edición pág. 380



- Evita el desorden y la aplicación de criterios discrecionales en la fijación de salarios.
- Ordena a partir de criterios estadísticos la escala salarial y permite clasificar los niveles de remuneraciones.
- Evita que se fijen remuneraciones por otros factores que no sean desempeño y productividad de un empleado.

### **2.11. Desempeño Laboral**

El desempeño cumple las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.

Se debe decir que una organización debe estar en condiciones de medir el desempeño si quiere influir con éxito sobre su productividad.

“el verdadero desempeño consiste en ir más allá de lo que se espera; significa establecer para uno mismo las normas más altas, normas que invariablemente superan lo que otros esperan o requieren de nosotros”<sup>16</sup>

Para que un trabajador tenga un buen desempeño laboral requiere de tres elementos fundamentales: recursos, competencias, compromisos y un buen ambiente laboral.

La administración del desempeño laboral es muy importante porque asegura la eficiencia y la satisfacción.

La motivación y el ambiente laboral contribuyen grandemente al desempeño laboral, hoy en día tiene gran importancia ya que administrativamente las organizaciones ven un ahorro al tener personas con un buen desempeño dentro de las organizaciones ya que el tiempo estipulado para la realización de sus funciones se maximiza.

---

<sup>16</sup>Coaching, John Whitmore, España, Editorial Paidós Ibérica S.A., 2003, 3ra edición



## **2.12. Cultura Organizacional**

“Sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras”<sup>17</sup>

“En otros términos la cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización diariamente y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales”<sup>18</sup>

En el fondo, la cultura define la misión y provoca el nacimiento y establecimiento de los objetivos de la organización.

Para conocer mejor a la organización es necesario alinear la cultura con otros aspectos de las decisiones y acciones de la organización, como planeación, organización, dirección y control.

## **2.13. Nuevo enfoque del Clima Organizacional**

Para llevar adelante el marco práctico, es necesario sustentar las bases en las que se realiza la investigación; por esta razón hablar del nuevo enfoque del clima organizacional, se fundamenta en lo siguiente:

Se necesita tener un enfoque para llevar adelante una metodología que permita rescatar la información deseada. Este enfoque resulta ser el clima organizacional.

“Con el término clima se designa un conjunto de valores o actitudes que influyen en el modo de relaciones unas con otras como la accesibilidad (aceptación), las pautas de autoridad, las relaciones sociales y otros”.

### **2.13.1. El Nuevo Enfoque**

---

<sup>17</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, Editorial Prentice Hall, 1999, 8va edición, pág. 595

<sup>18</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración en los nuevos tiempos*, Colombia, Editorial McGraw-Hill, 2002, 3ra edición, pág. 174



Se basa en la teoría de Frederick Herzberg, quien determina la existencia de dos clases de factores en la administración de Recursos Humanos; éstos resultan ser los factores motivadores y los factores higiénicos, como se mencionó en el marco teórico de la presente investigación.

Por lo tanto considerando lo propuesto por Herzberg se hace necesario investigar el clima organizacional, para que los resultados puedan mostrar puntos que señalen las áreas en las que se debe concentrar la administración de la motivación o el manejo de los factores higiénicos.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto es necesario ampliar el concepto de clima organizacional.

### **2.13.2. Clima Organizacional**

“El Clima Organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social”<sup>19</sup>

Ahora para comprender el clima organizacional es necesario acudir a la medición de las opiniones de todos quienes integran la organización, pero sabemos que solamente se puede hacer de manera indirecta y aproximada, motivo este que obliga a establecer una metodología que contemple un proceso de retroalimentación de la información.

De esta manera, es necesario comprender cuales son los criterios respecto de los factores higiénicos, como factores motivacionales propuestos por Herzberg.

#### **a) Criterios Higiénicos**

Se refieren a las condiciones que rodea al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, supervisión técnica, relaciones interpersonales. Corresponde a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones

---

<sup>19</sup> Carlos Eduardo Méndez Álvarez, *Clima organizacional en Colombia*, Centro Editorial Universidad del Rosario



para obtener motivación de los empleados. Cuando esos factores son óptimos, evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción.

### **b) Criterios Motivacionales**

Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y aumento de la productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

En este sentido para comprender y realizar, un análisis de los criterios higiénicos y criterios motivacionales, es preciso establecer las bases en las cuales fijan su atención tanto el área higiénica como el área motivacional que se encontraron en la presente investigación.

#### **2.14. Marco Institucional<sup>20</sup>**

La estructura orgánica es la representación grafica de la forma en que están dispuestas y relacionadas las partes de una institución. Por definición el organigrama es un elemento constitutivo del Manual de Funciones y Estructura Orgánica, razón por la cual se la presenta como pieza principal y fundamental para comprender cabalmente la indicada disposición organizacional.

En la elaboración de la presente estructura se ha tenido presente el principio de que las partes de la organización responda efectivamente a los fines que los justifican individualmente, razón por la cual cada área ha sido analizada en sus relaciones y

---

<sup>20</sup> BDP SAM, *Estructura organizativa*, Banco de segundo piso, pág. 1



---

dependencias para lograr una mayor eficiencia y productividad en el desarrollo de su misión.

#### **2.14.1. Misión**

"Apoyar el desarrollo productivo del país para generar ingresos, empleo y reducción de desigualdades de los actores de la economía plural, buscando la creación de valor, transformación y diversificación productiva, soberanía alimentaria y preservación del medioambiente"

#### **2.14.2. Visión**

“Banco de desarrollo que canaliza y otorga recursos financieros y servicios no financieros en condiciones de promoción y fomento, para atender los diferentes actores de la economía plural y los planes de desarrollo del estado”

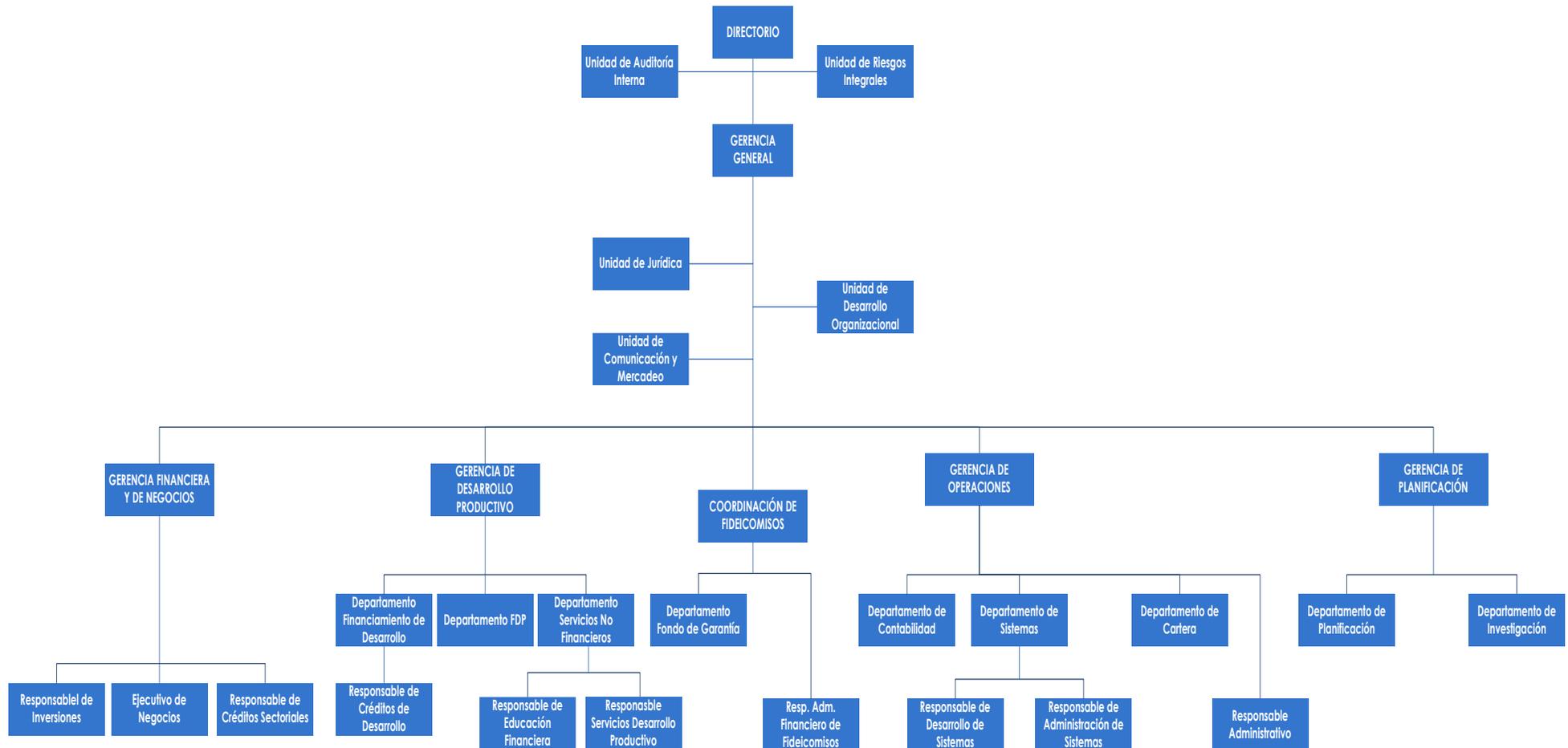
De acuerdo a Estructura Organizacional aprobada, la misma está compuesta por una cadena de mando de nueve niveles: Gerencia General, Gerencias de Área, Unidades Staff, Jefaturas de Departamento, Responsables, Oficiales, Analistas, Técnicos y Auxiliar-Apoyo.

A continuación se detalla la estructura funcional:



Figura N° 3: Organigrama BDP - SAM

Fuente: BDP SAM, *Guía de inducción para funcionarios nuevos*, pág. 20





El Directorio del Banco de Desarrollo Productivo S.A.M. – Banco de Segundo Piso ha determinado y aprobado en Resolución de Directorio N° 105 de Acta Ordinaria de Directorio 025/2011 adoptada en Sesión Ordinaria de fecha 12 de diciembre de 2011, referida a la Reorganización Administrativa aprobó la nueva Estructura Organizativa de la Entidad.

“De acuerdo a Estructura Organizacional aprobada, la misma está compuesta por una cadena de mando de nueve niveles: Gerencia General, Gerencias de Área, Unidades Staff, Jefaturas de Departamento, Responsables, Oficiales, Analistas, Técnicos y Auxiliar-Apoyo”<sup>21</sup>

El organigrama funcional define Once Unidades Organizacionales, de acuerdo al siguiente detalle:

- Gerencia General
- Gerencia de Negocios
- Gerencia de Desarrollo Productivo
- Gerencia de Planificación
- Gerencia de Operaciones
- Coordinación de Fideicomisos
- Unidad Jurídica
- Unidad de Riesgos Integrales
- Unidad de Desarrollo Organizacional y RRHH
- Unidad de Auditoria
- Unidad de Comunicación y Mercadeo

## 2.15. Marco Legal

### 2.15.1. NCPE<sup>22</sup>

Artículo 306.

<sup>21</sup> BDP SAM, *Estructura orgánica*, Banco de segundo piso, pág. 2

<sup>22</sup> Nueva constitución política del estado



- I. El modelo económico boliviano es plural y está orientado a mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas las bolivianas y bolivianos.
- II. La economía plural está constituida por las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa.
- III. La economía plural articula las diferentes formas de organización económica sobre los principios de complementariedad, reciprocidad, solidaridad, redistribución, igualdad, seguridad jurídica, sustentabilidad, equilibrio, justicia y transparencia. La economía social y comunitaria complementara el interés individual con el vivir bien colectivo.
- IV. Las formas de organización económica reconocidas en esta constitución podrán constituir empresas mixtas.
- V. El Estado tiene como máximo valor al ser humano y asegurara el desarrollo mediante la redistribución equitativa de los excedentes económicos en políticas sociales, de salud, educación, cultura y en la reinversión en desarrollo económico productivo.

### **2.15.2. Código de Comercio (Sociedad de Economía Mixta)<sup>23</sup>**

#### Artículo 424. (Características)

Son sociedades de economía mixta las formadas entre el Estado, prefecturas, municipalidades, corporaciones, empresas públicas u otras entidades dependientes del Estado y el capital privado, para la explotación de empresas que tengan por finalidad el interés colectivo o la implantación, el fomento o el desarrollo de actividades industriales, comerciales o de servicios.

#### Artículo 425 (Persona de derecho privado)

Las sociedades de economía mixta son personas de derecho privado y, salvo las disposiciones especiales establecidas en el presente capítulo, estarán sujetas a las normas que rigen la constitución y el desenvolvimiento de las sociedades anónimas.

---

<sup>23</sup>*Código de comercio*, Bolivia, Editorial U.P.S. srl, 2007, pág. 174



### 2.15.3. BDP SAM<sup>24</sup>

Por **Convenio de Accionistas** de fecha 24 de noviembre de 1994 suscrito entre la República de Bolivia, representada por el Ministro de Hacienda y la Corporación Andina de Fomento – CAF, en virtud a la autorización dispuesta por el **Decreto Supremo Nº 23896** de 22 de noviembre de 1994, se acordó la formación de una sociedad anónima mixta, estableciéndose el capital de la sociedad, sus aportes y aprobando los proyectos de escritura de constitución social y estatutos.

Mediante los Artículos 84<sup>o</sup> y 85<sup>o</sup> de la **Ley Nº 1670 – Ley del Banco Central de Bolivia – BCB** de 31 de octubre de 1995, se aprueba y autoriza en todas sus partes el Convenio de Accionistas suscrito en la ciudad de la Paz, República de Bolivia el 24 de noviembre de 1994, entre la República de Bolivia, representada por el Ministerio de Hacienda, y la Corporación Andina de Fomento para la constitución de la Nacional Financiera Boliviana Sociedad Anónima Mixta” (NAFIBO S.A.M.), aprobándose de igual forma el aporte con el que participa el Estado en la citada sociedad, conforme a lo dispuesto en el Artículo 430 del Código de Comercio.

Mediante el **Decreto Supremo No. 24246** de 27 de febrero de 1996, y previo el cumplimiento de los requisitos y observancia de las disposiciones legales que rigen la materia, el Supremo Gobierno reconoció la Personalidad Jurídica de NAFIBO S.A.M., aprobando al mismo tiempo las estipulaciones de la Escritura Social y los Estatutos Sociales contenidos en sus IX Títulos, 83<sup>o</sup> Artículos y uno Transitorio, disponiéndose su Protocolización en la Notaría de Gobierno de la ciudad de La Paz, la misma que se cumplió a través de la **Escritura Pública No. 169/96** de 7 de junio de 1996.

La SBEF autorizó la constitución y funcionamiento de NAFIBO S.A.M. como institución financiera de segundo piso mediante **Resolución Nº SB-081/96** de 19 de septiembre de 1996, observando y recomendando la modificación de los Estatutos, de acuerdo a las normas contenidas en el Código de Comercio y la Ley de Bancos y Entidades Financieras, los mismos que fueron modificados de

---

<sup>24</sup>Memoria Anual Banco de Desarrollo Productivo BDP SAM, 2010,pág. 69



---

conformidad con lo dispuesto por el Artículo 286, 1) del Código de Comercio y las observaciones y recomendaciones de la SBEF, modificaciones aprobadas mediante **Decreto Supremo N° 24920** de fecha 17 de septiembre de 1997.

La SBEF otorgó a NAFIBO S.A.M. la respectiva Licencia de Funcionamiento mediante **Resolución N° SB-0032/96** de 19 de septiembre de 1996 y el Servicio Nacional de Registro de Comercio mediante R.A. N° 02-07566/96 de 17 de mayo de 1996 aprobó la constitución social y sus estatutos, autorizando su inscripción y otorgando la Matrícula de Comercio N° 08-038134-01, al presente actualizada por el Concesionario del Registro de Comercio de Bolivia (FUNDEMPRESA) bajo el N° 00013914.

Con el propósito de apoyar el crecimiento del sector productivo del país, mediante la **Ley del Mercado de Valores N° 1834** de 31 de marzo de 1998 y la **Ley de Propiedad y Crédito Popular N° 1864** de 22 de junio de 1998, se dispuso ampliar el objeto social de NAFIBO SAM permitiéndole realizar otras operaciones financieras, además de la inicialmente permitida de intermediación financiera;

Mediante **Junta General Extraordinaria de Accionistas** de la sociedad celebrada el 27 de enero de 1999 se consideró y aprobó la **modificación de los Estatutos Sociales** de NAFIBO SAM, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 286, 1) del Código de Comercio, modificaciones que se hallaban referidas principalmente a: la ampliación del objeto de la sociedad de acuerdo a lo establecido por la **Ley del Mercado de Valores N° 1834** de 31 de marzo de 1998 y la **Ley de Propiedad y Crédito Popular N° 1864** de 22 de junio de 1998, la facultad del Directorio para aprobar los límites de riesgo atinentes a las nuevas actividades permitidas; establecimiento de las relaciones laborales de acuerdo a la Ley General del Trabajo y la supresión del doble voto de desempate del Presidente. Modificación Aprobada por el Registro de Comercio y Sociedades por Acciones mediante Dictamen de fecha 16 de agosto de 1999 presentado al Ministerio de Hacienda. Modificaciones aprobadas mediante **Decreto Supremo N° 25538** de fecha 08 de octubre de 1999 e insertas en el **Testimonio No. 34/2000** de 31 de julio de 2000 otorgado por ante

---



---

el Dr. José Antonio Ochoa Pantoja a cargo de la Notaria de Gobierno dependiente de la Prefectura del Departamento de La Paz.

La **Ley de Reactivación Económica N°2064** de 03 de abril del 2000 reestructuró institucionalmente a NAFIBO S.A.M., definiendo su naturaleza jurídica como una Entidad de Intermediación Financiera de Segundo Piso, constituida como persona jurídica de Derecho Privado regulada por el Código de Comercio y sujetándose a las normas que regulan a las Sociedades Anónimas.

La **Ley de Fortalecimiento de la Normativa y Supervisión Financiera N° 2297** de 20 de diciembre de 2001 modifica la Ley de Bancos y Entidades Financieras, introduciendo el concepto de “**Banco de Segundo Piso**”, aplicando el mismo a toda entidad de intermediación financiera autorizada cuyo objeto es la intermediación de recursos a favor de entidades de intermediación financiera y de asociaciones o fundaciones de carácter financiero.

La **Ley N° 1488 de Bancos y Entidades Financieras**, en su Artículo 1º define con carácter indicativo y no limitativo a los **Bancos de Segundo Piso** y el Artículo 18º determina que las Entidades Financieras de Segundo Piso deberán utilizar la denominación: “**Banco de Segundo Piso**”.

El **Decreto Supremo N° 26650** de 13 de junio de 2002 establece el marco legal aplicable y que encuadra las operaciones y actividades de NAFIBO S.A.M. como Banco de Segundo Piso y Sociedad de Titularización a las disposiciones contenidas en la Ley N° 1670 – Ley del Banco Central de Bolivia, Ley N° 1834 – Ley del Mercado de Valores, Ley N° 2064 – Ley de Reactivación Económica, Ley N° 1488 – Ley de Bancos y Entidades Financieras y la Ley N° 2297 – Ley de Fortalecimiento de la Normativa y Supervisión Financiera.

La SBEF, en calidad de autoridad fiscalizadora de NAFIBO S.A.M., ha emitido mediante **Circular SB/529/06** de 20 de diciembre de 2006 el **Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de Bancos de Segundo Piso**, estableciendo en su Disposición Transitoria que NAFIBO S.A.M. adecue su funcionamiento a lo



---

establecido en dicho reglamento hasta el **30 de junio de 2007**.

El numeral I. literales a) y b) del Artículo 1ro. del **Decreto Supremo Nº 28999** de 1ro de enero de 2007 dispone la **adecuación institucional** de NAFIBO S.A.M. a Banco de Desarrollo Productivo S.A.M. a partir del cambio de su denominación, la autorización a efectuar las operaciones allí indicadas y proceder a la modificación de los Estatutos Sociales de la Sociedad a fin de implementar las modificaciones y complementaciones establecidas en dicho Decreto Supremo. Asimismo, el **Decreto Supremo Nº 28999** instruye que la reforma de los Estatutos Sociales observe lo dispuesto por el Código de Comercio, la Ley Nº 1488 de Bancos y Entidades Financieras y el procedimiento fijado en los Estatutos Sociales en vigencia.

La **Primera Junta General Extraordinaria de Accionistas de NAFIBO S.A.M. de la Gestión 2007** celebrada el **7 de marzo de 2007**, contando con la presencia del cien por ciento (100 %) de las acciones emitidas por la sociedad, ha considerado y aprobado la modificación parcial de la Escritura Constitutiva y de los Estatutos Sociales de NAFIBO S.A.M., de acuerdo al proyecto de modificación de Estatutos Sociales propuesto por el Directorio de la entidad, de conformidad con lo dispuesto por el Artículo 286, inciso 1) del Código de Comercio.

El **Decreto Supremo Nº 29085** de 28 de marzo de 2007-03-29 aprueba la modificación de los Estatutos Sociales de la **NACIONAL FINANCIERA BOLIVIANA SOCIEDAD ANÓNIMA MIXTA S.A.M. (NAFIBO S.A.M.)** por adecuación institucional a “**BANCO DE DESARROLLO PRODUCTIVO S.A.M. – BDP S.A.M. - BANCO DE SEGUNDO PISO**” de acuerdo a lo contenido en sus Once Títulos, 82 Artículos y un “Anexo” de Solución de Controversias, contenidos en la Escritura Pública No. **355/2007** de fecha 09 de abril de 2007, otorgada por la Notario de Gobierno Dra. Ruth Rosario Villarroel Quisbert, instrumento público que fue debidamente registrado en FUNDEMPRESA.

La Ley No. 393 de Servicios Financieros de fecha 21 de agosto de 2013 que dispone que el BDP SAM deberá modificar sus estatutos sociales a las disposiciones de esta nueva ley.





---

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INTERVENCION

#### 3.1. Concepto de Investigación

“La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para atender, verificar, corregir o aplicar conocimiento”<sup>25</sup>

#### 3.2. Tipo de Intervención

El tipo de intervención, siguiendo la guía metodológica para la realización del Trabajo Dirigido corresponde a: Diagnóstico y Propuesta.

#### 3.3. Universo o Población de Estudio

“La población es el conjunto formado por todos los datos estadísticos u observaciones referidos a una investigación que se desea realizar”<sup>26</sup>

Con relación al escenario donde se realizó la investigación se seleccionó al personal del Banco de Desarrollo Productivo SAM, con el objetivo de identificar factores motivantes. A los efectos de llevar a cabo la investigación, el personal del BDP SAM cuenta con una población de 80 funcionarios en total.

#### 3.4. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

“La muestra es una parte de los elementos de la población, es decir es un subconjunto de la población, suficientemente representativa de la población”<sup>27</sup>

En este sentido se efectuó la extracción de una muestra del total de los 80 funcionarios de la siguiente manera:

---

<sup>25</sup>Mario Tamayo y Tamayo, *El proceso de la investigación científica*, México, Editorial Limusa S.A., 2004, 4ta edición, pág. 37

<sup>26</sup> Ph.D. Abraham Herrera Cardenas, *Estadística para la gestión de organizaciones*, Bolivia, Editorial P.T.A. Arte y diseño, 2012, 1ra edición, pág. 14

<sup>27</sup> Ph.D. Abraham Herrera Cardenas, *Estadística para la gestión de organizaciones*, Bolivia, Editorial P.T.A. Arte y diseño, 2012, 1ra edición, pág. 15



Tabla N°1: Distribución de Funcionarios por Área

	Nro. de personas
GERENCIA GENERAL	2
GERENCIA DE OPERACIONES	14
GERENCIA DE NEGOCIOS	6
GERENCIA DE PLANIFICACION	3
GERENCIA DE DESARROLLO PRODUCTIVO	2
GERENCIA JURIDICA	4
RIESGOS	4
FIDEICOMISOS	7
FONDO DE GARANTIA	2
AUDITORIA	3
COMUNICACIÓN	1
DESARROLLO ORG. Y RRHH	2
DEPARTAMENTO FDP	16
SISTEMAS	10
SERVICIOS NO FINANCIEROS	4
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

Fuente: Elaboración propia

**Formula:**

$$n = \frac{Z^2 (P*Q) N}{Z^2 (P*Q) + (N-1) * e^2} \quad (28)$$

<sup>28</sup> Ph.D. Abraham Herrera Cardenas, *Estadística para la gestión de organizaciones*, Bolivia, Editorial P.T.A. Arte y diseño, 2012, 1ra edición, pág. 207



**Datos:**

<b>n</b>	Muestra	?
<b>Z</b>	Intervalo de Confianza	<b>95%</b>
<b>P</b>	Probabilidad de Éxito	<b>50%</b>
<b>Q</b>	Probabilidad de Fracaso	<b>50%</b>
<b>E</b>	Error de Muestra permitido	<b>5%</b>
<b>N</b>	Tamaño de la población	<b>80</b>

**Aplicando la formula:**

$$n = \frac{1.95^2 (0.5*0.5) 80}{1.95^2 (0.5*0.5) + (80-1)*0.05^2}$$

**n= 66.2384**

**n= 66 Funcionarios**

### 3.5. Selección de Métodos y Técnicas

Método es la serie ordenada y sucesiva de operaciones intelectuales y materiales que se realiza para alcanzar el conocimiento y transmitirlo.

“El método científico es la sucesión de pasos que se debe dar para descubrir nuevos conocimientos, o en otras palabras, para comprobar hipótesis que implican o predicen conductas de fenómenos desconocidos hasta el momento”<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Ernesto A. Rodríguez Moguel, *Metodología de la investigación*, México, Editorial Colección Héctor Merino Rodríguez, 2003, 5ta Edición, pág. 26



La técnica es el conjunto de procedimientos que se vale una ciencia o un arte, para una mejor y cabal aplicación de los métodos.

Cuando se recoge información se distingue la técnica de la investigación documental y la técnica del trabajo de campo. Ambas se aplicaron en el presente trabajo dirigido, para obtener información sobre el tema de recursos humanos y el comportamiento de ellos en relación con los factores motivantes.

La investigación científica se relaciona con la realidad, es rigurosa y realizada con bastante cuidado. La investigación puede cumplir dos propósitos:

- a) Producir conocimiento y teoría (investigación básica ) y
- b) Resolver problemas prácticos (investigación aplicada)

La investigación científica es en consecuencia un proceso, que implica el sentido dinámico, es decir cambiante y continuo. Este proceso se compone de una sucesión de etapas que implícitamente llevan un orden.

### 3.5.1. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se relaciona con dos tipos de investigación:

- **La investigación experimental**, es aquella donde se manipula la variable independiente para ver sus efectos sobre la variable dependiente, donde la variable dependiente no se manipula sino se mide para ver el efecto de la manipulación de la variable independiente sobre ella.
- **La investigación no experimental, es investigación sistémica y empírica**, en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural”

Los diseños no experimentales se clasifican en:



- a) Transeccionales, recolecta datos de un momento determinado, su propósito es describir las variables y analizar sus consecuencias en un momento dado. A su vez se clasifican en:
  - b) Descriptivos, cuando tienen por objeto indagar la incidencia y los valores en que manifiestan las variables.
  - c) Correlacionales/causales, tienen como objeto determinar las relaciones entre las variables en un momento determinado.
  - d) Las longitudinales, consisten en analizar cambios a través del tiempo. A su vez se clasifican en:
    - **De tendencia**, cuando se analizan cambios a través del tiempo dentro de alguna población en general.
    - **De análisis evolutivo de grupo**, cuando se estudia en una población específica o sub-población.
    - **Panel**, cuando se hace el seguimiento del mismo grupo a través del tiempo.

La investigación no experimental se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin que intervenga el investigador o sea es un enfoque retrospectivo. Por esta razón se denomina investigación *expost-facto*, es decir los hechos y variable ya ocurrieron.

### **3.6. Instrumentos de Relevamiento de Información**

#### **3.6.1. Información Documental**

Permite obtener datos relativos a la motivación en el Banco de Desarrollo Productivo en base a documentos, manuales libros, textos, publicaciones, periódicos y otras investigaciones escritas. Donde el marco teórico sirve como instrumento de orientación a la investigación.



### 3.6.2. Encuesta<sup>30</sup>

“La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente “reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados”

A diferencia del resto de técnicas de entrevista, la particularidad de la encuesta es que realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden, y en una situación social similar.

El diseño de la encuesta se elaboro en base a los objetivos del presente trabajo; considerando distintas afirmaciones para obtener resultados para su posterior análisis e interpretación.

### 3.6.3. Entrevista

“La entrevista es una técnica denominada de “elaboración de registro de datos mediante conversaciones”, que considera a la conversación como la unidad mínima de interacción social. Es aquella destinada a comprobar los conocimientos o experiencias de una persona a detalle”<sup>31</sup>

Este instrumento de investigación se utilizo para realizar la entrevista dirigida o estructurada para los niveles de gerencia, relacionados con los recursos humanos, porque se entiende que de acuerdo a las funciones y responsabilidades son los encargados de normar y fijar las bases para el buen desarrollo de actividades de los funcionarios.

### 3.6.4. Procesamiento de Datos

Esta fase tiene como objeto el describir los resultados obtenidos mediante técnicas practicadas.

---

<sup>30</sup> Vidal Díaz de Rada, *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*, España, Editorial ESIC, 2001, 1ra edición, pág. 13

<sup>31</sup> Patricia Balcázar Nava, N. Gonzales, G. Gurrola, A. Moysen, *Investigación cualitativa*, México, 2005, 1ra edición, pag. 64



---

Dentro de ese nuevo enfoque, se encuentran los instrumentos básicos para el análisis propuesto, los mismos que son:

- La entrevista
- La encuesta
- Análisis Documental
- Hoja de vaciado de resultados

### **3.6.5. Investigación de Campo**

El objeto de esta etapa es conocer en base a la investigación realizada, las características del clima organizacional dentro del Banco de Desarrollo Productivo SAM.

### **3.7. Proceso de la Encuesta y la Entrevista**

El proceso de la encuesta comprende los siguientes pasos:

1. Conceptualización, especificación del objetivo central y objetivos específicos de la investigación, clarificación de conceptos mediante las preguntas de la encuesta.
2. Diseño de la muestra, establecimiento de los procedimientos que se utilizaran para la selección de la muestra, tamaño y tipo de muestra que se extrajo.
3. Instrumentación, redacción de las preguntas y otros elementos que aparecen en la encuesta y formato de dicho instrumento.
4. Adiestramiento instrucción, preparación de entrevistas, codificadores u otros, para que entablen contacto con los entrevistados y les presenten el instrumento de encuesta de manera adecuada.
5. Realización de la encuesta, aplicación de instrumento de encuestas a los funcionarios que participan de la muestra.
6. Supervisión, comprobación de que se ha tomado contacto con los funcionarios seleccionados.
7. Verificación, realizar la evaluación de respuestas, excluyendo aquellas respuestas que no tienen fundamento lógico.
8. Codificación, reducción de los datos obtenidos a términos numéricos.



- 
9. Procesamiento, organización de los datos para su análisis, de acuerdo a los objetivos tanto como generales y específicos.
  10. Elaboración de los datos con instrumentos estadísticos y cualitativos para extraer conclusiones sobre su contenido.



---

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Información Sistematizada

##### 4.1.1. Procedimiento para el análisis de resultados de la investigación.

Para el análisis de los resultados de la problemática propuesta en el presente trabajo dirigido, tomando en cuenta el objetivo general y los objetivos secundarios, se ha procedido de la siguiente manera:

##### **a) Recopilación de datos primarios:**

Consiste en la tabulación o codificación de las entrevistas, los resultados de la investigación de campo, son presentados en función a la aplicación de las encuestas a los funcionarios del Banco de Desarrollo Productivo SAM.

Se aplicaron dos encuestas, la primera dirigida a los funcionarios del Banco de Desarrollo Productivo SAM conformado por 66 personas, esta investigación se realizó sobre la determinación del tamaño de la muestra y la segunda encuesta fue dirigida a los gerentes y jefes de las respectivas áreas de las que se compone el banco.

##### **b) Análisis de la Investigación Documental**

Esta fuente de información de la investigación documental, valorada expresamente para motivos comparativos, representa el conjunto o archivo de documentación escrita relacionada con el tema, los objetivos y el problema del presente trabajo dirigido.

#### 4.2. Resultados de la Encuesta a funcionarios del BDP SAM

Una vez aplicado el instrumento en la población objetivo y el concentrado de la información, se realizó el análisis de la información obtenida. Se trasladaron las respuestas a hojas electrónicas de Excel para facilitar su interpretación.



1 ¿La Institución donde trabaja, le proporciona oportunidades de crecimiento económico?

Tabla N°2: Ítem 1

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	9	14
2	NO	57	86
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

2. ¿La institución donde trabaja, le proporciona oportunidades de crecimiento profesional?

Tabla N°3: Ítem 2

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	7	11
2	NO	59	89
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

3. ¿Recibe algún incentivo por parte de la Institución (comisión, felicitación, reconocimiento), cuando desempeña bien su trabajo?

Tabla N°4: Ítem 3

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	9	14
2	NO	57	86
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



4. ¿Se siente motivado(a) cuando recibe de sus jefes y compañeros respeto por su persona?

Tabla N°5: Ítem 4

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	59	89
2	NO	7	11
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

5. ¿Le gusta influir en otras personas para que imiten su trabajo?

Tabla N°6: Ítem 5

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	9	14
2	NO	23	35
3	AVECES	5	8
4	NUNCA	29	44
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

6. ¿Los ingresos que percibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?

Tabla N°7: Ítem 6

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	12	18
2	NO	54	82
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



7. ¿Tiene días de vacaciones como parte de sus prestaciones en el trabajo?

Tabla N°8: Ítem 7

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	60	91
2	NO	6	9
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

8. ¿Le motiva que reconozcan su trabajo?

Tabla N°9: Ítem 8

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	64	97
2	NO	2	3
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

9. ¿Las relaciones con sus compañeros le motivan a tener mejor desempeño?

Tabla N°10: Ítem 9

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	55	83
2	NO	3	5
3	AVECES	7	11
4	NUNCA	1	2
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

10. ¿Le motiva trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y poco ruido?

Tabla N°11: Ítem 10

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	62	94
2	NO	4	6
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

11. ¿Le gusta saber cómo va progresando mientras realiza las tareas?

Tabla N°12: Ítem 11

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	59	89
2	NO	5	8
3	AVECES	2	3
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

12. ¿Se siente seguro(a) y estable en su empleo?

Tabla N°13: Ítem 12

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	7	11
2	NO	59	89
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



13. ¿La relación laboral con su inmediato superior es buena?

Tabla N°14: Ítem 13

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	56	85
2	NO	6	9
3	AVECES	4	6
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

14. ¿Recibe aguinaldo como parte de sus prestaciones en el trabajo?

Tabla N°15: Ítem 14

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	59	89
2	NO	7	11
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

15. ¿Le motiva trabajar con supervisión cercana?

Tabla N°16: Ítem 15

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	8	12
2	NO	22	33
3	AVECES	33	50
4	NUNCA	3	5
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



16. ¿Disfruta un reto difícil?

Tabla N°17: Ítem 16

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	28	42
2	NO	31	47
3	AVECES	7	11
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

17. ¿Cuando la gente hace cosas con las que usted no está de acuerdo, manifiesta desacuerdo?

Tabla N°18: Ítem 17

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	44	67
2	NO	22	33
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

18. ¿Está afiliado al Seguro Social como parte de sus prestaciones en el trabajo?

Tabla N°19: Ítem 18

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	62	94
2	NO	4	6
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



19. ¿A menudo habla con compañeros de trabajo acerca de asuntos no laborales?

Tabla N°20: Ítem 19

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	26	39
2	NO	13	20
3	AVECES	24	36
4	NUNCA	3	5
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

20. ¿Le motiva establecer y lograr metas realistas?

Tabla N°21: Ítem 20

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	49	74
2	NO	17	26
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

21. ¿Prefiere trabajar con mucha libertad, sin supervisión directa o muy cercana?

Tabla N°22: Ítem 21

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	36	55
2	NO	8	12
3	AVECES	21	32
4	NUNCA	1	2
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



22. ¿Disfruta trabajar en equipo más que trabajar individualmente?

Tabla N°23: Ítem 22

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	28	42
2	NO	29	44
3	AVECES	9	14
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

23. ¿Tiene participación en el reparto de utilidades (prima) como parte de sus prestaciones en su trabajo?

Tabla N°24: Ítem 23

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	54	82
2	NO	12	18
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

24. ¿El reconocimiento social que tiene es igual al de quien hace funciones similares a las tuyas?

Tabla N°25: Ítem 24

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	26	39
2	NO	40	61
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



25. ¿Disfruta competir, pero sobre todo ganar?

Tabla N°26: Ítem 25

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	39	59
2	NO	7	11
3	AVECES	20	30
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

26. ¿Considera que el esfuerzo que realiza en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Tabla N°27: Ítem 26

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	13	20
2	NO	53	80
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

27. ¿Conoce cuáles son sus obligaciones y derechos dentro de la Institución?

Tabla N°28: Ítem 27

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	63	95
2	NO	3	5
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia



28. ¿Tiene claro de quién depende en su trabajo?

Tabla N°29: Ítem 28

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	62	94
2	NO	4	6
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

29. ¿Acostumbra construir relaciones estrechas con sus compañeros de trabajo?

Tabla N°30: Ítem 29

Variable Cualitativa	Calificación	Respuestas	Frecuencia Relativa %
1	SI	42	64
2	NO	24	36
<b>TOTAL</b>		<b>66</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.1. Interpretación de la encuesta

La interpretación de la encuesta se realizó en base a variables extraídas de dos autores y sus respectivas teorías de motivación.

Cuadro N°1: Interpretación de la Encuesta

ITEMS	TEORIA	VARIABLE	
1. ¿La Institución donde trabaja, le proporciona oportunidades de crecimiento económico?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Salario
2. ¿La institución donde trabaja, le proporciona oportunidades de crecimiento profesional?	Bifactorial de Herzberg	Motivacional	Realización
3. ¿Recibe algún incentivo por parte de la Institución (comisión, felicitación,	Bifactorial de Herzberg	Motivacional	Reconocimiento



reconocimiento), cuando desempeña bien su trabajo?			
4. ¿Se siente motivado(a) cuando recibe de sus jefes y compañeros respeto por su persona?	Bifactorial de Herzberg	Motivacional	Respeto
5. Le gusta influir en otras personas para que imiten su trabajo.	Necesidades Adquiridas de McClelland	Poder	Poder
6. ¿Los ingresos que percibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Salario
7. Tiene días de vacaciones como parte de sus prestaciones en el trabajo.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Prestaciones
8. Le motiva que reconozcan su trabajo.	Bifactorial de Herzberg	Motivacional	Reconocimiento
9. ¿Las relaciones con sus compañeros le motivan a tener mejor desempeño?	Necesidades Adquiridas de McClelland	Afiliación	Afiliación
10. Le motiva trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y poco ruido.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Condiciones físicas del área de trabajo
11. ¿Le gusta saber cómo va progresando mientras realiza las tareas?	Necesidades Adquiridas de McClelland	Logro	Logro
12. ¿Se siente seguro(a) y estable en su empleo?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Seguridad en el empleo
13. ¿La relación laboral con su inmediato superior es buena?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Relación con el jefe
14. Recibe aguinaldo como parte de sus prestaciones en el trabajo.	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Prestaciones
15. ¿Le motiva trabajar con supervisión cercana?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Supervisión
16. ¿Disfruta un reto difícil?	Necesidades Adquiridas de McClelland	Logro	Logro
17. ¿Cuando la gente hace cosas con las que usted no está de acuerdo, manifiesta desacuerdo?	Necesidades Adquiridas de McClelland	Poder	Poder
18. Está afiliado al Seguro Social como parte de sus prestaciones en el trabajo	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Prestaciones
19. ¿A menudo habla con compañeros de trabajo acerca de asuntos no laborales?	Necesidades Adquiridas de McClelland	Afiliación	Afiliación
20. ¿Le motiva establecer y lograr metas realistas?	Necesidades Adquiridas de McClelland	Logro	Logro
21. ¿Prefiere trabajar con mucha libertad, sin supervisión directa o muy cercana?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Supervisión



22. ¿Disfruta trabajar en equipo más que trabajar individualmente?	Necesidades Adquiridas de McClelland	Afiliación	Afiliación
23. Tiene participación en el reparto de utilidades (primas) como parte de sus prestaciones en su trabajo	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Prestaciones
24. ¿El reconocimiento social que tiene es igual al de quien hace funciones similares a las suyas?	Bifactorial de Herzberg	Motivacional	Reconocimiento
25. ¿Disfruta competir, pero sobre todo ganar?	Necesidades Adquiridas de McClelland	Poder	Poder
26. ¿El esfuerzo que realiza en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Salario
27. ¿Conoce cuáles son sus obligaciones y derechos dentro de la Institución?	Necesidades Adquiridas de McClelland	Afiliación	Afiliación
28. ¿Tiene claro de quien depende en su trabajo?	Bifactorial de Herzberg	Higiénico	Procedimientos
29. ¿Acostumbra construir relaciones estrechas con sus compañeros de trabajo?	Necesidades Adquiridas de McClelland	Afiliación	Afiliación

Se construyo un primer cuadro donde se engloban todas las preguntas con respecto a los factores de mantenimiento (higiénicos) según la teoría Bifactorial de Frederick Herzberg, se enlistan según el porcentaje obtenido.

#### 4.2.2. Factores Higiénicos (mantenimiento) según nivel de importancia.

Tabla N°31: Resultados Factores Higiénicos

Ítem	SI	NO	AVECES	NUNCA
1. ¿La Institución donde trabaja, le proporciona oportunidades de crecimiento económico?	14%	86%		
6. ¿Los ingresos que percibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?	18%	82%		
10. ¿Le motiva trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y poco ruido?	94%	6%		
12. ¿Se siente seguro(a) y estable en su empleo?	11%	89%		
13. ¿La relación laboral con su inmediato superior es buena?	85%	9%		



14.¿Recibe aguinaldo como parte de sus prestaciones en el trabajo?	89%	11%		
15.¿Le motiva trabajar con supervisión cercana?	12%	33%	50%	5%
18.¿Está afiliado al Seguro Social como parte de sus prestaciones en el trabajo?	94%	6%		
21.¿Prefiere trabajar con mucha libertad, sin supervisión directa o muy cercana?	55%	12%	32%	2%
23.¿Tiene participación en el reparto de utilidades (primas) como parte de sus prestaciones en su trabajo?	82%	18%		
26.¿El esfuerzo que realiza en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?	20%	80%		
28.¿Tiene claro de quien depende en su trabajo?	94%	6%		

Fuente: Elaboración propia

La teoría de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg, menciona que existen factores que producen la insatisfacción laboral, estos son los factores higiénicos dentro de los cuales se encuentran:

- Relaciones con subordinados.
- Relaciones con compañeros de trabajo.
- Relaciones con el inmediato superior.
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Procedimientos.
- Políticas administrativas.
- Seguridad en el empleo.
- Prestaciones.
- Salarios.



---

Lo que se puede observar es que los encuestados, tienen claro de quien dependen dentro de la institución.

Por otra parte perciben tener una buena relación con su jefe y coinciden en la importancia de contar con un lugar de trabajo que cuente con adecuada iluminación, ventilación y poco ruido.

Todos los encuestados estuvieron de acuerdo con que reciben aguinaldo y desde luego en que es una fuente motivacional. Por el contrario no perciben cierta seguridad y estabilidad en sus empleos.

La valoración por parte de los encuestados con respecto a si la institución les ofrece crecimiento económico es negativa.

Se distingue en la muestra que el trabajar con supervisión cercana es motivador, de la misma manera lo representa el contar con seguridad social.

Pero es aun más desmotivador trabajar sin supervisión, según los resultados, lo que significa que para los empleados involucrados en el estudio consideran necesario que los responsables del área les proporcione las directrices para sus actividades. Esto puede derivarse del nivel que ocupan dentro de la institución los colaboradores que participaron en este estudio el cual como ya se había mencionado están localizados en la parte operativa.

La muestra considera que el esfuerzo que realiza en su trabajo no está acorde con la retribución que percibe, y además los ingresos que perciben no satisfacen las necesidades básicas de los mismos.

Con respecto a la pregunta que hace referencia a la participación en el reparto de utilidades se observa que los funcionarios de la institución si reciben.

Siguiendo con la clasificación que hace Herzberg, en su teoría, se encuentran aquellos factores que son considerados como motivadores, los que impulsan al trabajador a realizar de una mejor manera sus labores:

- El trabajo en sí mismo.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Reconocimiento.
- Logro o realización.

#### 4.2.3. Factores motivacionales según su nivel de importancia

Tabla N°32: Resultados Factores Motivacionales (Mantenimiento)

Ítems	SI	NO
2.¿La institución donde trabaja, le proporciona oportunidades de crecimiento profesional?	11%	89%
3.¿Recibe algún incentivo por parte de la Institución (comisión, felicitación, reconocimiento), cuando desempeña bien su trabajo?	14%	86%
4.¿Se siente motivado(a) cuando recibe de sus jefes y compañeros respeto por su persona?	89%	11%
7.¿Tiene días de vacaciones como parte de sus prestaciones en el trabajo?	91%	9%
8.¿Le motiva que reconozcan su trabajo?	97%	3%
24.¿El reconocimiento social que tiene es igual al de quien hace funciones similares a las tuyas?	39%	61%

Fuente; elaboración propia

El cuadro anterior se obtiene a través del estudio realizado, se observa que los funcionarios de la institución, son altamente motivados cuando son reconocidos por el trabajo que realizan. Asimismo el respeto que reciben por su persona de parte de



---

todos los integrantes de la institución repercute de manera clara en su nivel de motivación.

La valoración de la muestra con respecto a las vacaciones es buena, a pesar de que existieron algunos casos donde indican que no cuentan con esta prestación.

Por su parte la percepción de la mayoría de los encuestados demuestra que la institución no les ofrece oportunidades de crecimiento profesional.

Por otra parte a lo anterior, los encuestados mencionaron que la institución no les brinda ningún tipo de incentivo como pudiera ser reconocimiento o felicitación cuando el desempeño de sus funciones son realizadas de excelente manera, es necesario mencionar que este aspecto es un factor muy importante para elevar el nivel de motivación, con base a las respuestas del ítem ocho.

De la misma manera consideran que el trato y el reconocimiento social con que cuentan no es el mismo para aquellas personas que realizan funciones similares.

Se concluyo, que para la institución, objeto de estudio, un factor importante para la motivación del personal es el reconocimiento de su trabajo y que esta, es incluso más importante que cualquier otra como salarios, prestaciones, condiciones de trabajo, por mencionar algunas. Por lo tanto así como Herzberg lo menciona, los factores higiénicos por sí solo no proporcionan un alto grado de motivación y es de esa manera que el efecto que generan es de corto plazo.

Otra de las teorías en las cuales se baso este trabajo dirigido es la Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland, en la cual el autor buscó determinar la posible existencia de motivos aprendidos, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo, y que la cultura forma parte fundamental en las personas, de manera que incrementa en ellas el deseo de superación (logro) o de afiliarse a sus semejantes (afiliación).

Para interpretar de mejor manera los resultados obtenidos, las preguntas se agrupan en cuadros según la necesidad que se propuso medir.

#### 4.2.4. Necesidades Adquiridas “Poder”

Tabla N°33: Resultados Factor “Poder”

Ítems	SI	NO	AVECES	NUNCA
5.¿Le gusta influir en otras personas para que imiten su trabajo?	14%	35%	8%	44%
17.¿Cuando la gente hace cosas con las que usted no está de acuerdo, manifiesta desacuerdo?	67%	33%		
25.¿Disfruta competir, pero sobre todo ganar?	59%	11%	30%	

Fuente: elaboración propia

Se deduce que los encuestados no acostumbran a manifestar su desacuerdo cuando los demás realizan acciones con las cuales ellos no están de acuerdo. Lo que representa un nivel bajo en cuanto a la búsqueda de poder.

Confirmamos con la anotación anterior mediante la observación de los porcentajes de los ítems correspondientes, según las encuestas a la mayoría de los funcionarios les gusta competir y ganar sobre todo cuando se presentan oportunidades de crecimiento laboral, al mismo tiempo no les gusta influir en otras personas para que imiten su desempeño.

El cuadro a continuación muestra las preguntas referentes a la necesidad de logro:

#### 4.2.5. Necesidades Adquiridas “Logro”

Tabla N°34: Resultados Factor “Logro”

Ítems	SI	NO	AVECES
11.¿Le gusta saber cómo va progresando mientras realiza las tareas?	89%	8%	3%
16.¿Disfruta un reto difícil?	42%	47%	11%
20.¿Le motiva establecer y lograr metas realistas?	74%	26%	

Fuente: elaboración propia

En este cuadro la muestra se inclina un poco más al logro con respecto al poder, se observo que a los funcionarios les gusta saber cómo van cumpliendo los objetivos laborales, hay un pequeño descenso en cuanto a establecer y lograr metas realistas, lo que nos permite interpretar que este punto pierde valor motivacional con respecto al primero; por otra parte los retos difíciles no los motivan tanto como se pudiera llegar a pensar.

#### 4.2.6. Necesidades Adquiridas “Afiliación”

Tabla N°35: Resultados Factor “Afiliación”

Ítems	SI	NO	AVECES	NUNCA
9.¿Las relaciones con sus compañeros le motivan a tener mejor desempeño?	83%	5%	11%	2%
19.¿A menudo habla con compañeros de trabajo acerca de asuntos no laborales?	39%	20%	36%	5%
22.¿Disfruta trabajar en equipo más que trabajar individualmente?	42%	44%	14%	
27.¿Conoce cuáles son sus obligaciones y derechos dentro de la Institución?	95%	5%		
29.¿Acostumbra construir relaciones estrechas con sus compañeros de trabajo?	64%	36%		

Fuente: elaboración propia

Como se esperó en este trabajo dirigido, una vez observado los resultados sobre la inclinación de la necesidad de poder, los encuestados muestran un nivel más alto con la necesidad de afiliación. Comenzando porque consideran una fuente de motivación las relaciones que se puedan establecer con los demás funcionarios, el trabajar en equipo es importante, pero existen algunos funcionarios que influyen de manera negativa por lo cual la mayoría no acostumbra establecer y fomentar las relaciones con los compañeros.



---

El porcentaje del ítem 19 se despega de manera considerable de las demás, por tanto la percepción respecto a la interrogante, demostró que los funcionarios no hablan de asuntos no laborales con sus compañeros (vida cotidiana).

En conclusión dentro de la muestra se observa una mayor necesidad de logro por una parte e inmediatamente después se encuentra la necesidad de afiliación, las cuales influyen en el desempeño de las tareas de los mismos.

#### **4.3. Interpretación entrevista gerentes y jefes de área**

Realizada la entrevista a 7 responsables de área (4 gerentes y 3 jefes) se logro identificar diferentes factores que se manejan para las situaciones mencionadas en la entrevista.

A continuación se detalla la interpretación de los resultados obtenidos:



## FACTORES IDENTIFICADOS POR CADA PREGUNTA

**Cuadro N°2: Factores identificados por cada Pregunta**

1. Dedicación de tiempo a dependientes.	REUNIONES	CONVERSACIONES EXTRA LABORALES	ATENCION DE SUGERENCIAS		NO	TOTAL
	4	1	1		1	7
	57%	15%	14%		14%	100%
2. Proporción de feedback (retroalimentación) a dependientes.	REUNIONES	REVISION DE PRODUCTOS	SEGUIMIENTOS	SOCIALIZACION DE TAREAS		
	2	2	2	1	0	7
	28%	29%	29%	14%	0%	100%
3. Cuidado de ambiente laboral	CHARLAS	REFLEXION	MANEJO DE SITUACIONES	ORGANIZACIÓN DE EQUIPO		
	2	2	1	1	1	7
	29%	29%	14%	14%	14%	100%
4. Información sobre las últimas novedades que ocurren en la institución.	REUNIONES	CORREO ELECTRONICO	PLANIFICACION SEMANAL			
	4	1	1		1	7
	57%	15%	14%	0%	14%	100%
5. Involucrar a los dependientes en la toma de decisiones.	REUNIONES	ATENCION DE SUGERENCIAS	CONSIDERACION DE OPINIONES			
	4	2	1		0	7
	57%	29%	14%	0%	0%	100%
6. Fomentar la autonomía de gestión en el departamento.	DELEGANDO RESPONSABILIDADES	EN FUNCION A LOGROS	SEGUIMIENTO Y MONITOREO			
	4	1	2		0	7
	57%	14%	29%	0%	0%	100%
7. Celebración de éxitos personales de dependientes	AGASAJOS	FELICITACION VERBAL	REUNIONES	DANDO A CONOCER SU DESEMPEÑO		
	1	2	2	2	0	7
	14%	28%	29%	29%	0%	100%
8. Utilización del desempeño laboral para discriminar las tareas realizadas en la gestión.	EVALUACION DE DESEMPEÑO ASIGNACION DE ACTIVIDADES					
	4				3	7
	57%	0%	0%	0%	43%	100%



---

### **1. Dedicación de tiempo a dependientes.**

Con respecto a la pregunta se observo que gran parte del plantel ejecutivo dedica de alguna manera tiempo a sus dependientes lo cual se realiza mediante reuniones periódicas para coordinar actividades laborales, y no así temas personales y familiares.

Según nuestro criterio consideramos importante que el inmediato superior dedique tiempo a sus dependientes más allá del ámbito laboral, este aspecto mejora la relación laboral en ambos.

### **2. Proporción de feedback (retroalimentación) a dependientes.**

En esta pregunta gran parte de los entrevistados respondieron de manera incorrecta o quizás la pregunta no fue interpretada adecuadamente, ninguno realiza gestiones ante la instancia pertinente para que sus dependientes reciban capacitación, actualización.

Consideramos que este factor es importante para los funcionarios, quienes al recibir cursos de capacitación mejoran de gran manera su desempeño laboral en la institución.

### **3. Cuidado de ambiente laboral.**

La mayoría de los entrevistados manifiesta que si lo hacen, este aspecto se realiza a través de charlas y/o reuniones con sus dependientes.

Realizado un análisis de este aspecto, consideramos que el ambiente laboral entre los funcionarios no es el adecuado, esto a consecuencia de algunos funcionarios generan grupos de trabajo aislados “roscas”

### **4. Información sobre las últimas novedades que ocurren en la institución.**

En esta pregunta la mayoría de los entrevistados manifiestan que si lo hacen a través de reuniones o correos electrónicos.



---

Consideramos pertinente este aspecto toda vez que las novedades a ser implementadas en la institución deberían ser transmitidas a los funcionarios de manera clara y objetiva (percepción positiva del funcionario ante cambios circunstanciales).

#### **5. Involucrar a los dependientes en la toma de decisiones.**

En esta pregunta gran parte de los entrevistados afirman cumplir con la interrogante toda vez que lo realizan mediante reuniones, atención de sugerencias y consideración de opiniones.

A nuestro criterio, al observar la relación jefe-funcionario percibimos que las opiniones y/o sugerencias no se toman en cuenta (esto por temor a represalias).

#### **6. Fomentar la autonomía de gestión en el departamento.**

Respecto a la interrogante se obtuvo la siguiente conclusión, la mayoría del plantel ejecutivo no fomenta el trabajo independiente de los funcionarios.

Consideramos que este aspecto es importante ya que el funcionario al desarrollar sus actividades debería plasmar objetivamente el trabajo por resultados de gestión, esto permite a la institución contar con funcionarios capaces de asumir responsabilidades a nivel ejecutivo (ausencia temporal del plantel ejecutivo).

#### **7. Celebración de éxitos personales de dependientes**

En esta pregunta la mayoría del plantel ejecutivo manifiesta que realiza felicitaciones a sus dependientes en reuniones mediante felicitaciones verbales.

Este aspecto es importante y debe ser realizado no solo por logros alcanzados, sino también por problemas personales y/o familiares que este atravesando el funcionario.



---

## **8. Utilización del desempeño laboral para discriminar las tareas realizadas en la gestión.**

Respecto a la interrogante se observo una inclinación por realizar de una sola forma la discriminación de tareas (evaluación de desempeño y cumplimiento de objetivos).



---

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Podemos concluir señalando que:

La motivación se constituye como una fuerza impulsora y elemento determinante en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el ámbito laboral donde logra mayor preponderancia, ya que el mismo se constituye en la mayor y más importante dentro del ámbito de relaciones interpersonales permitiendo vivir la cotidianidad con mayor armonía, ayudando a experimentar mayor bienestar.

Coincidimos con el autor Abraham Maslow, señalando que en tiempos de abundancia económica, la mayor parte de los trabajadores con empleos permanentes (necesidad de seguridad) tienen sus necesidades de orden inferior satisfechas en gran parte. Realizando esta afirmación en el marco de nuestra idiosincrasia y dinámica sociológica de nuestro país.

Motivar a los funcionarios en las instituciones en una misma proporción y manera es imposible. Esto nos lleva a concluir que para estimular de manera óptima y eficiente son necesarias políticas claras y sobre todo consensuadas entre funcionarios y la alta gerencia coordinados y asistidos técnicamente por la instancia de Recursos Humanos concedores de la dinámica y patrones conductuales que rigen institucionalmente.

De manera específica motivar a los funcionarios institucionales es una tarea compleja que implica habilidades como: comunicar, desafiar, delegar, fomentar, involucrarse, desarrollar y entrenar así como informar, contar con una política remunerativa justa y equitativa que no siempre tiene que ver con incentivos económicos como se pudo comprobar en el presente estudio, sino de forma complementaria con factores psicosociales

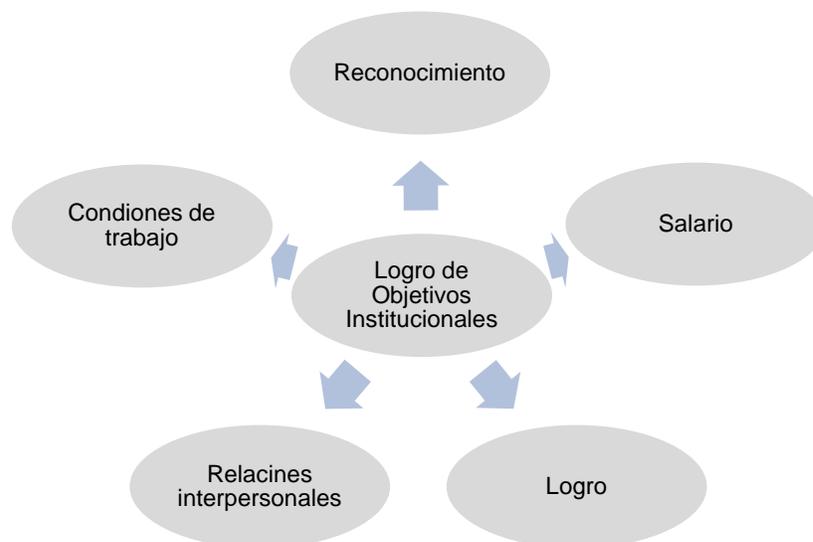
Del desarrollo del presente estudio, es importante resaltar al reconocimiento como el factor motivante que el nivel gerencial les otorgue por su desempeño, sobresaliendo más que el mismo salario.

Se concluye entonces, el estudio realizado que la teoría Bifactorial de Herzberg es aplicable para la institución del BDP SAM puesto que sobresalen factores higiénicos que ya se contemplaron en el estudio, pero que por sí solo no producen motivación y por lo tanto es necesario implementar factores motivacionales particularmente en reconocimiento.

La inequidad que pueda existir de las funciones y/o actividades en relación al reconocimiento psicosocial y económico de dos puestos en un mismo cargo (nivel) contemplados organizacionalmente no es el mismo, esto constituye un elemento determinante para la desmotivación.

Con respecto a la cuestionante del presente estudio planteado al inicio, se puede concluir que las variables motivantes de los funcionarios para un mejor logro de sus objetivos organizacionales, son:

**Figura N° 4: Factores Motivacionales identificados**



**Fuente:** elaboración propia



---

La presente investigación pretende constituirse en una propuesta, institucional que aporte al logro de un mayor compromiso, y logro de objetivos institucionales.

Una vez concluido el presente estudio realizado podemos concluir que los factores de motivación que rigen institucionalmente con mayor intensidad son los siguientes:

- Reconocimiento - teoría de dos factores de Herzberg (factor motivacional)
- Salario - factor higiénico de Herzberg (factor higiénico)
- Condiciones de trabajo – Herzberg (factor higiénico).
- Necesidad de Logro –McClelland (necesidades adquiridas)
- Relaciones interpersonales: afiliación McClelland (necesidades adquiridas)

A partir de los factores de motivación identificados en la investigación concluimos adaptar un modelo para la institución donde participen los siguientes actores:

Funcionario	
Inmediato superior	
Institución	

- **Participación de elementos.**

**Cuadro N°3: Participación de Elementos**

Motivador	Descripción	Actores		
<b>Reconocimiento</b>	Bifactorial de Herzberg, factor motivacional, indispensable			
<b>Condiciones de trabajo</b>	Bifactorial de Herzberg, factor higiénico, necesario pero por si solo es insuficiente.			
	Iluminación			
	Ventilación			
	Insumos			
<b>Salario</b>	Bifactorial de Herzberg, factor higiénico, es muy necesario pero por si solo es insuficiente.			
<b>Logro</b>	Necesidades adquiridas de McClelland, búsqueda constante para obtener éxitos.			
	Conocimiento			
	Aprendizaje			
	Crecimiento profesional			
<b>Relaciones interpersonales</b>	Afiliación - McClelland (necesidades adquiridas)			

Fuente: elaboración propia.

### 5.1.1. Presentación

En el presente capítulo se abordaron los aspectos relacionados con estrategias de motivación planteadas, cuyo fin es incrementar el nivel de satisfacción en los funcionarios de la institución objeto de estudio.



---

### 5.1.2. Justificación

Tomando en cuenta la importancia que posee el recurso humano para la institución, es necesario implementar acciones que permitan incrementar el nivel de motivación y compromiso institucional de los funcionarios.

### 5.1.3. Objetivos

A continuación se describen los fines principales de la propuesta de motivación para la institución objeto de estudio.

#### a) Objetivo General

Contribuir a elevar el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios a través de acciones sugeridas en la presente propuesta de motivación.

#### b) Objetivos específicos

- Reconocer el esfuerzo de los funcionarios según el buen desempeño laboral realizado.
- Mejorar las condiciones físicas y ambientales en los puestos de trabajo.
- Implementar una política salarial adecuada a las funciones y responsabilidades de cada cargo.
- Promover las necesidades de superación de los funcionarios a través de cursos de capacitación.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre funcionarios.

### 5.1.4. Beneficios

Los principales beneficios esperados al implementar la propuesta de motivación en la institución objeto de estudio se describen a continuación:

- Lograr mayor compromiso de los funcionarios hacia la institución.
- Desarrollo actitudes positivas de los funcionarios, hacia su trabajo y ambiente laboral.
- Eficiente desempeño en el trabajo, debido a la implementación de actividades orientadas a mantener y mejorar el compañerismo.

### 5.1.5. Estructura

Para implementar la propuesta de motivación se elaboró un modelo que involucra los siguientes puntos:

- Concientización
- Gestión de RRHH
- Formulación de estrategias de motivación
- Evaluación y retroalimentación

Figura N°5: Estructura



#### a) Concientización

El primer paso para implementar la propuesta de motivación, consiste en sensibilizar a los altos mandos de la institución, mediante reuniones, en las cuales se aborden los siguientes aspectos:

- La situación actual de los funcionarios, reflejado en los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Describir los efectos que ocasiona el nivel de insatisfacción laboral detectado en los funcionarios, y como los mismos pueden influir de manera negativa en el logro de los objetivos institucionales.

- Enfatizar el contenido de la propuesta de motivación, y como a través de las estrategias motivacionales planteadas incrementar el nivel de satisfacción laboral.

### b) Gestión de Recursos Humanos

Implementar actividades de motivación dirigido a los funcionarios del BDP SAM, las mismas deberán ser realizadas por el Departamento de Recursos Humanos.

### c) Estrategias Motivacionales

A continuación, se describen algunas estrategias motivacionales con el fin de incrementar la satisfacción laboral en los funcionarios.

#### I) “Programa de Reconocimiento a Funcionarios”

Según el diagnóstico, en el cual se detectó que la mayoría de los funcionarios encuestados, se encuentran insatisfechos, debido a que consideran que la institución no reconoce el esfuerzo que realizan en sus actividades, se detalla el siguiente plan de acción

Cuadro N°4: Estrategia “Programa de Reconocimiento a Funcionarios”

Reconocimiento	Actividad	Responsable	Tiempo	Resultados Esperados
A la eficiencia laboral	Entrega de reconocimientos a los funcionarios de forma verbal a través de cartas de felicitación, memorándum de agradecimiento a la puntualidad, responsabilidad y eficiencia en el desarrollo de sus actividades.	Recursos Humanos	Todo el año	Impulsar un sentido de pertenencia y compromiso institucional en los funcionarios.
Al mejor equipo de trabajo	Incentivar al equipo de trabajo que haya logrado alcanzar las metas asignadas mensualmente a través de memorándum de felicitación a cada integrante del equipo.	Recursos Humanos	Mensual	
Un día a la excelencia	Premiar a los funcionarios que obtenga calificaciones sobresalientes en las evaluaciones de desempeño laboral.	Recursos Humanos	Anual	

Fuente: elaboración propia

## II) “Condiciones de trabajo”

Según el siguiente plan de acción:

**Cuadro N° 5: Estrategia “Condiciones de trabajo”**

Actividad	Acciones	Resultados
Analizar la situación actual de las estaciones de trabajo, ubicación de las personas y mobiliario (condiciones ergonómicas)	Realizar gestiones para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales, que propicien el confort y garanticen los medios técnicos necesarios para el desarrollo de actividades de los funcionarios.	Satisfacción laboral de los funcionarios.
	Realizar gestiones de adecuación e implementación para una mejora de (iluminación, ventilación e insumos), acordes a los estándares de instituciones financieras.	

Fuente: elaboración propia

## III) “Política Salarial”

La institución objeto de estudio no cuenta con un equilibrio salarial por lo cual se propone reestructurar una política salarial, buscando equilibrio para todos los funcionarios comprendidos en los diferentes niveles, tomando en cuenta las funciones y responsabilidades de cada cargo.

**Cuadro N° 6: Estrategia “Política Salarial”**

Actividad	Objetivo	Análisis	Resultado
Implementación de una estructura salarial	Equilibrio	Evaluación de cargos	Política salarial del BDP-SAM
		Clasificación de cargos	

Fuente: elaboración propia

El resultado que se espera es obtener salarios equitativos de acuerdo a las responsabilidades de cada cargo de los funcionarios del BDP-SAM.



---

#### IV) “Logro - Desarrollo de Capacidades”

Para elevar el nivel de desempeño laboral, desarrollar un programa de capacitación que permita a la institución contar con funcionarios competitivos.

##### **Identificar y analizar las necesidades de capacitación**

Se debe responder las necesidades específicas, para establecer los objetivos y cumplir con el propósito de la capacitación. Para lo cual es útil el análisis de cargo y el análisis de desempeño laboral.

El análisis de cargo se realiza en función a:

- Conocimiento, lo que el funcionario necesita saber.
- Capacidades, lo que el funcionario necesita estar en capacidad de hacer.
- Actitudes, la disposición de desempeñarse de acuerdo con los requerimientos del trabajo.

El análisis de desempeño se realiza en función a:

- Comparación, se compara los logros con las metas.
- Se identifica la fuente, el error puede ser responsabilidad del funcionario, pero si este requiere y merece ayuda la institución debe proporcionársela, también puede ser ajena al funcionario, entonces, se debe encontrar las razones por las que algo funciona mal y hacer algo al respecto.

##### **Definir los objetivos de la capacitación, que se expresen en términos de mejoras y cambios que conduzcan a un mejor desempeño.**

Partiendo de la identificación de las necesidades de capacitación, se puede elaborar objetivos claros de los programas a desarrollar. Los objetivos se expresan en términos de un enunciado de los que se espera que el funcionario capacitado sepa y sea capaz de hacer al terminar el programa satisfactoriamente.



## Monitorear y analizar los resultados

Para monitorear es necesario establecer: los parámetros que permitan la evaluación o impacto de la capacitación, que deben estar relacionados con los objetivos.

## Retroalimentación

Para lo que se debe ver: las reacciones de los participantes en el curso a cerca del logro de sus objetivos. Informe de los participantes y de sus gerentes sobre los cambios que se han hecho a las mejoras en el desarrollo. El impacto de la capacitación sobre los resultados por cada área y posteriormente por la institución.

## Plan de acción:

**Cuadro N° 7: Estrategia “Logro - Desarrollo de Capacidades”**

Actividad	Capacitación	Resultados
Identificar y analizar las necesidades de capacitación.	Evaluación de créditos/CPI	Personal capacitado permanentemente
	Evaluación de proyectos/ CPA	
	Riesgo Crediticio	
	Gestión de Cobranzas	

Fuente: elaboración propia

## V) “Programa de relaciones interpersonales”

Para lograr los objetivos institucionales, es necesario fomentar las relaciones interpersonales en los funcionarios para que exista disposición, entusiasmo, cooperación y apoyo mutuo de los mismos para realizar el trabajo en equipo de manera eficiente y eficaz por lo cual se plantea el siguiente plan de acción:

**Cuadro N° 8: Estrategia “Programa de relaciones interpersonales”**

Actividad	Talleres	Resultado
Talleres	Realizar charlas sobre relaciones interpersonales. Idiosincrasia Dinámicas de integración y trabajo en equipo.	Fortalecer las relaciones interpersonales entre funcionarios resaltando principalmente la cohesión y sinergia en los equipos de trabajo tanto como la relación entre jefes a dependientes.



---

--	--	--

Fuente: elaboración propia

#### **d) Evaluación y Seguimiento**

Para evaluar las estrategias motivacionales, es importante realizar encuestas de opinión, de manera anual en diferentes áreas de la institución sujeta a estudio, ya que permite a los funcionarios expresar sus opiniones sobre cualquier aspecto que influya en su motivación.

Con base en lo anterior se sugiere que el Área de Recursos Humanos aplique un instrumento de evaluación a los funcionarios, con el fin de verificar la efectividad de la implementación de las estrategias motivacionales, para así proponer y/o reforzar acciones que incrementen el nivel de satisfacción laboral.

Además es importante elaborar informes de manera periódica, para tener un control que permita verificar que los resultados obtenidos se realicen conforme a lo planificado.

#### **5.2. Recomendaciones**

De las conclusiones del presente trabajo de investigación proponemos las siguientes recomendaciones:

1. Implementar una política en gestión de recursos humanos integral acorde a las necesidades, idiosincrasia, características sociales, y dinámica institucional.
2. Llevar adelante una política motivacional a través de una estrategia coherente y vinculada a un estudio de la medición del clima organizacional de tal manera que el reto de proporcionar motivadores a los funcionarios para influir sobre el logro de los objetivos sea un proceso lógico, natural y continuo.



3. Desarrollar e implementar una política remunerativa que implique la salarial y psicosocial de manera permanente y oportuna que contribuya al mantenimiento y/o mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios.
4. Generar la instrumentación necesaria que fomenten planes de carrera y sucesión basados en el concepto de meritocracia y de esta manera impulsar la promoción interna, rotación, transferencias entre otros. Generar espacios para talleres de convivencias y relaciones interpersonales jefes-subordinados, para lograr una mayor integración y cohesión del personal.
5. Propiciar una dinámica de acciones plasmadas en una instrumentación específica que generen respeto a los semejantes, en cuanto a forma de ser, pensar y actuar.
6. Realizar mediciones periódicas del clima organizacional, competencias personales y otro tipo de características individuales de los funcionarios para que de esta manera realicemos el seguimiento y actualización de los factores motivantes, higiénicos (de mantenimiento) y/o desmotivantes.
7. El factor reconocimiento, representa poca o tal vez nula inversión, considerando que es el factor que presenta mayor motivación en el personal, por lo que sugerimos fomentarlo a través de una política que considere las siguientes acciones:
  - Reconocimientos personales
  - Generar una cultura de reconocimiento a los funcionarios que logren un nivel de desempeño con nivel de excelencia laboral.
  - Generar una política de comunicación formal interna y personalizada orientada a fortalecer la pertenencia y reconocimiento institucional a través de: correos electrónicos, notas de felicitaciones en aniversarios o necrológicos de familiares, días especiales como madre, padre u otros.
  - Fomentar y promover los valores como: honestidad, respeto, lealtad, igualdad a través de prácticas y/o dinámicas continuas institucionales.

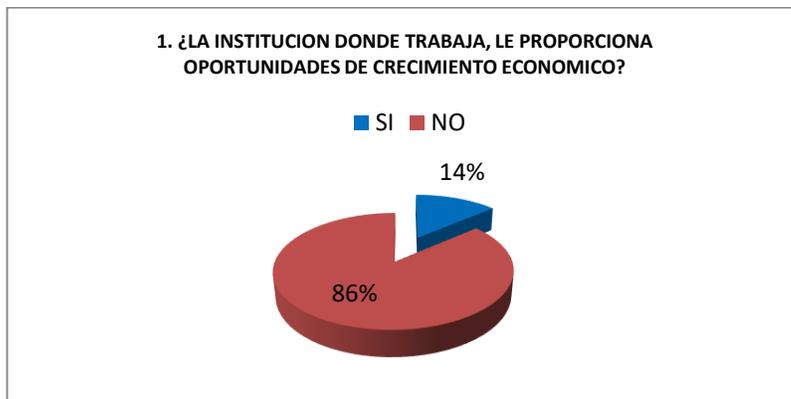


- 
- Desarrollar e implementar una política remunerativa que implique la salarial y psicosocial de manera permanente y oportuna que contribuya al mantenimiento y/o mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios.

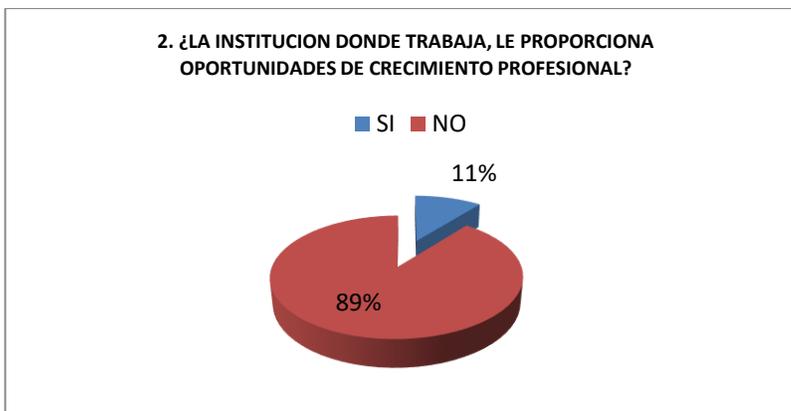
# **ANEXOS**

Encuesta realizada a funcionarios:

### Anexo N° 1



### Anexo N° 2

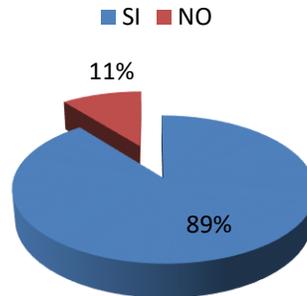


### Anexo N° 3



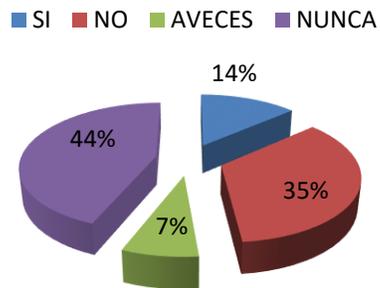
#### ANEXO N°4

4. ¿SE SIENTE MOTIVADO(A) CUANDO RECIBE DE SUS JEFES Y COMPAÑEROS RESPETO POR SU PERSONA?



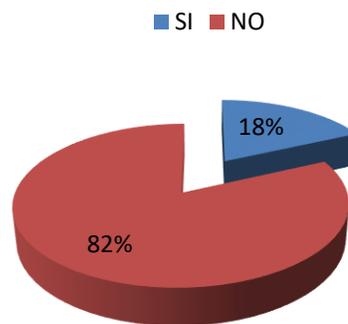
#### ANEXO N°5

5. ¿LE GUSTA INFLUIR EN OTRAS PERSONAS PARA QUE IMITEN SU TRABAJO?



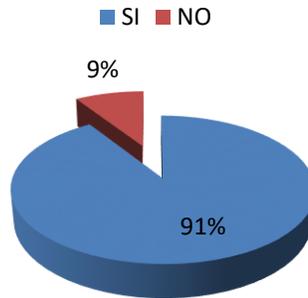
#### ANEXO N°6

6. ¿LOS INGRESOS QUE PERCIBE EN SU EMPLEO SATISFACEN SUS NECESIDADES BASICAS?



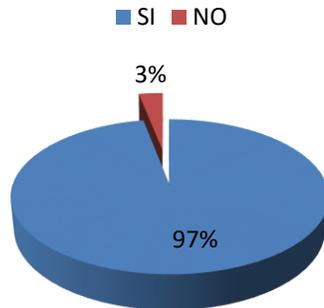
### ANEXO N°7

7. ¿TIENE DIAS DE VACACIONES COMO PARTE DE SUS PRESTACIONES EN EL TRABAJO?



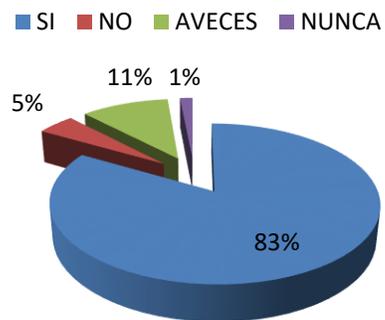
### ANEXO N°8

8. ¿LE MOTIVA QUE RECONOZCAN SU TRABAJO?



### ANEXO N°9

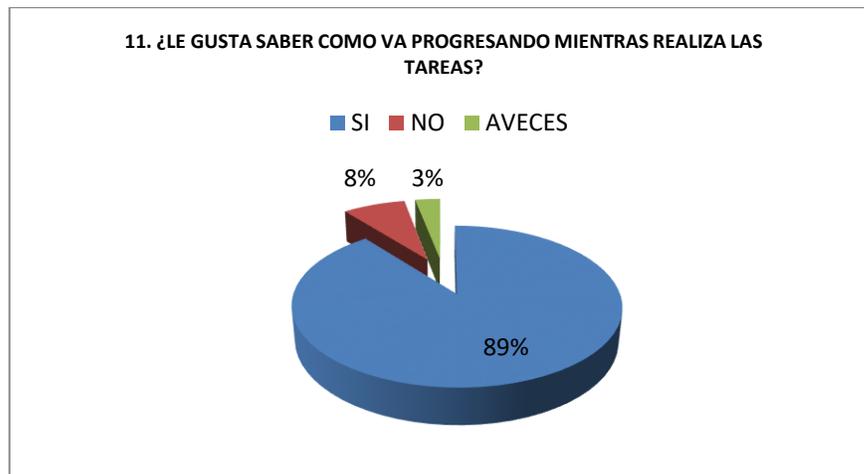
9. ¿LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS LE MOTIVAN A TENER MEJOR DESEMPEÑO?



### ANEXO N°10



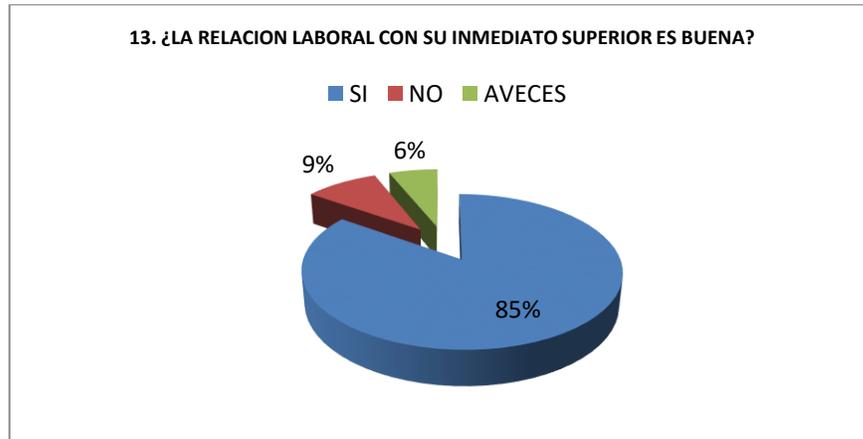
### ANEXO N°11



### ANEXO N°12



### ANEXO N°13



### ANEXO N°14



### ANEXO N°15



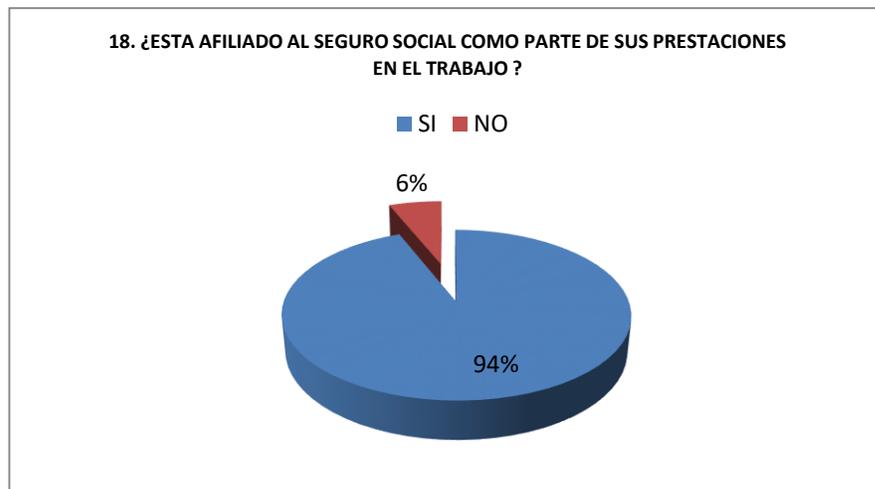
### ANEXO N°16



### ANEXO N°17



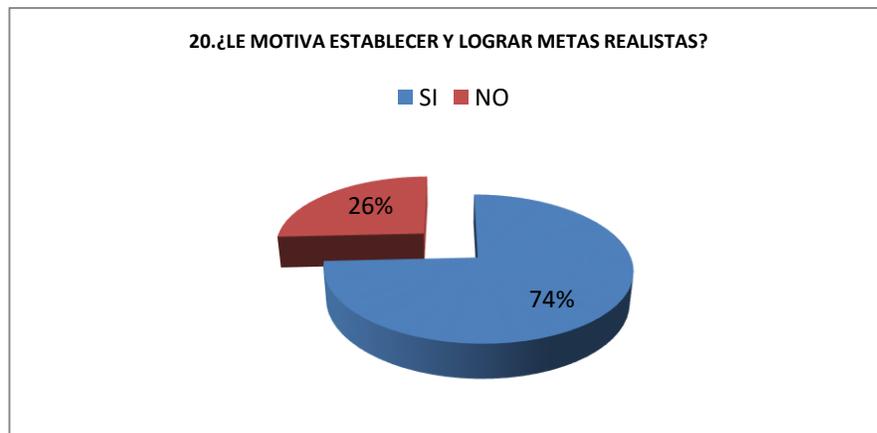
### ANEXO N°18



### ANEXO N°19



### ANEXO N°20



### ANEXO N°21



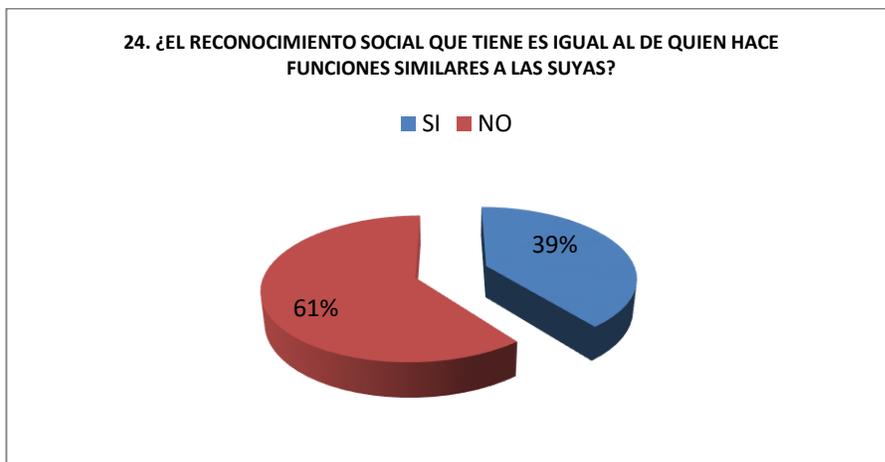
### ANEXO N°22



### ANEXO N°23



### ANEXO N°24



### ANEXO N°25



### ANEXO N°26



### ANEXO N°27



### ANEXO N°28



### ANEXO N°29

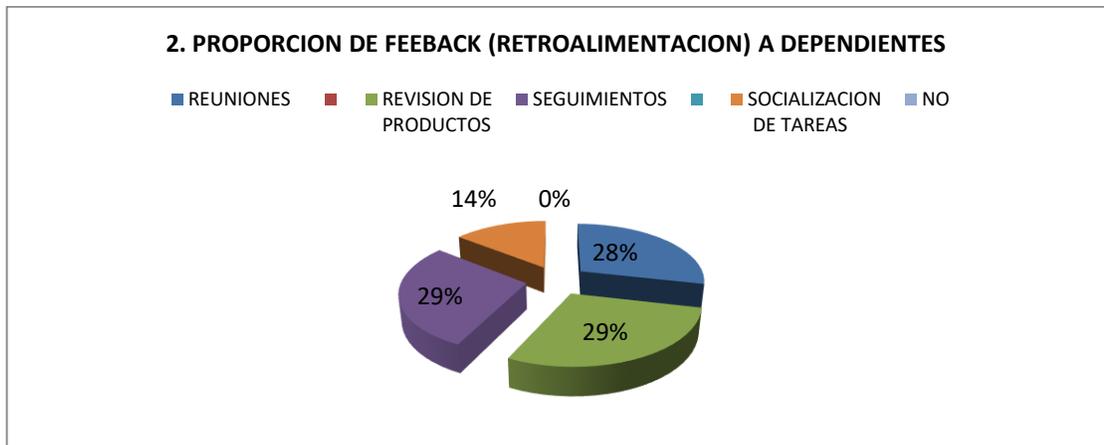


Entrevista realizada a los Gerentes:

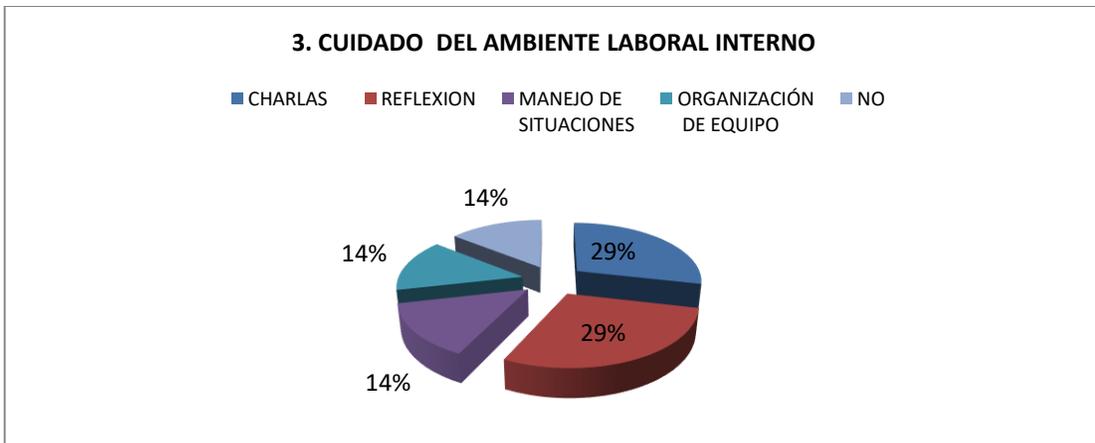
Anexo N°30



Anexo N°31

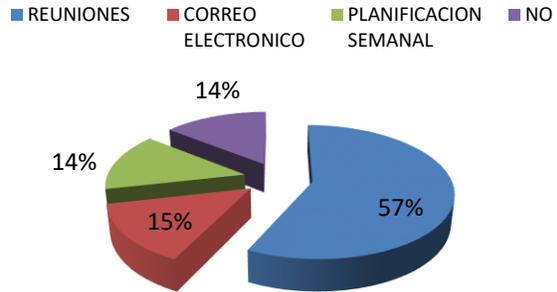


Anexo N°32



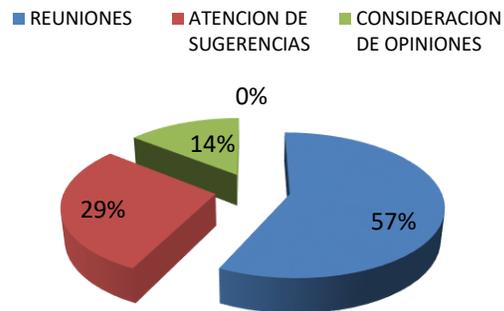
### Anexo N°33

#### 4. INFORMACION DE NOVEDADES QUE OCURREN EN LA INSTITUCION



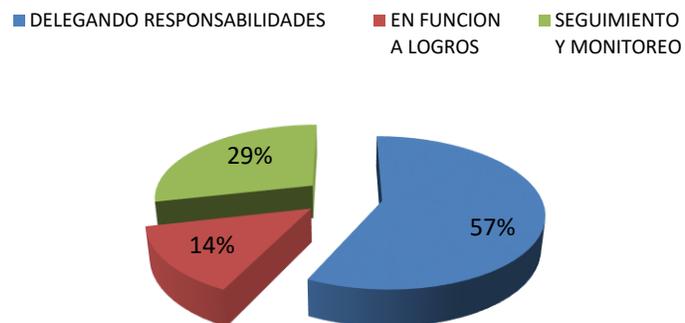
### Anexo N°34

#### 5. INVOLUCRAR A DEPENDIENTES EN LA TOMA DE DECISIONES.



### Anexo N°35

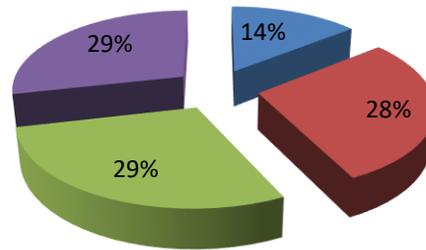
#### 6. FOMENTA LA AUTONOMIA DE GESTION EN EL DEPARTAMENTO,.



### Anexo N°36

#### 7. CELEBRA LOS EXITOS PERSONALES DE SUS DEPENDIENTES.

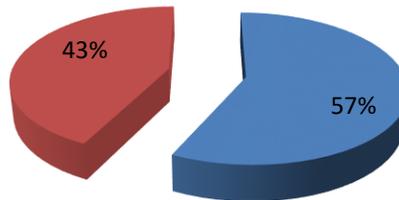
■ AGASAJOS ■ FELICITACION VERBAL ■ REUNIONES ■ DANDO A CONOCER SU DESEMPEÑO



### Anexo N°37

#### 8. UTILIZA EL DESEMPEÑO LABORAL PARA DISCRIMINAR LAS TAREAS REALIZADAS EN LA GESTION

■ EVALUACION DE DESEMPEÑO ■ NO ASIGNACION DE ACTIVIDADES



**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



---

**INSTRUMENTO PARA ANALIZAR LOS FACTORES MOTIVACIONALES PRESENTES COMO  
ELEMENTOS CLAVES PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL  
“BANCO DE DESARROLLO PRODUCTIVO SAM”**

Respetado (a) Señor(a);

El siguiente cuestionario permitirá realizar un diagnóstico de la situación actual de su Departamento en relación al desempeño laboral y la motivación, en base a esto se determinarán aspectos que puedan lograr un mejor ambiente de trabajo y relaciones efectivas.

1. El instrumento consta de 8 afirmaciones.
2. Lea detenidamente antes de responder.
3. Trate de responderlas todas.
4. Sea objetivo y cuidadoso en su respuesta.

Agradezco su colaboración y sinceridad al contestar el presente.

Se agradece la mayor sinceridad al dar su respuestas, porque de ello depende el éxito de esta investigación.

**NO FIRME ESTE CUESTIONARIO, EL PROPOSITO ES MANTENER EL ANONIMATO.**

	<b>ENTREVISTA</b>		
<b>1</b>	<b><i>Dedica tiempo a sus trabajadores</i></b>		
	<b>SI</b>	<b>De qué manera:</b>	<b>NO</b> <b>Por qué motivos:</b>
<b>2</b>	<b><i>Usted proporciona feedback (retroalimentación)</i></b>		
	<b>SI</b>	<b>De qué manera:</b>	<b>NO</b> <b>Por qué motivos:</b>
<b>3</b>	<b><i>Cuida el ambiente laboral interno entre sus dependientes</i></b>		
	<b>SI</b>	<b>De qué manera:</b>	<b>NO</b> <b>Por qué motivos:</b>
<b>4</b>	<b><i>Informa sobre las últimas novedades que ocurren en la institución.</i></b>		
	<b>SI</b>	<b>De qué manera:</b>	<b>NO</b> <b>Por qué motivos:</b>
<b>5</b>	<b><i>Involucra a sus dependientes en la toma de decisiones.</i></b>		
	<b>SI</b>	<b>De qué manera:</b>	<b>NO</b> <b>Por qué motivos:</b>
<b>6</b>	<b><i>En su departamento, usted fomenta la autonomía de gestión.</i></b>		
	<b>SI</b>	<b>De qué manera:</b>	<b>NO</b> <b>Por qué motivos:</b>
<b>7</b>	<b><i>Celebra los éxitos personales.</i></b>		
	<b>SI</b>	<b>De qué manera:</b>	<b>NO</b> <b>Por qué motivos:</b>
<b>8</b>	<b><i>Utiliza el desempeño para discriminar las tareas realizadas en la gestión.</i></b>		
	<b>SI</b>	<b>De qué manera:</b>	<b>NO</b> <b>Por qué motivos:</b>

## Anexo N°39

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



---

**INSTRUMENTO PARA ANALIZAR LOS FACTORES MOTIVACIONALES PRESENTES COMO ELEMENTOS DETERMINANTES PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN EL "BANCO DE DESARROLLO PRODUCTIVO SAM"**

Respetado (a) Señor(a);

El siguiente cuestionario permitirá realizar un diagnóstico de la situación actual del personal en relación a la motivación y desempeño laboral, en base a esto se determinarán aspectos que puedan lograr un mejor ambiente de trabajo y relaciones efectivas.

1. El instrumento consta de 29 preguntas
2. Lea detenidamente antes de responder
3. Trate de responderlas todas
4. Sea objetivo y cuidadoso en su respuesta

Agradezco su colaboración y sinceridad al contestar el presente.

### **Instrucciones**

Expresa su respuesta marcando con una "X", en cada casilla indicando:

Se agradece la mayor sinceridad al dar sus respuestas, porque de ello depende el éxito de esta investigación.

**ITEMS**

1. ¿La Institución donde trabaja, le proporciona oportunidades de crecimiento económico?  
SI  NO
2. ¿La institución donde trabaja, le proporciona oportunidades de crecimiento profesional?  
SI  NO
3. ¿Recibe algún incentivo por parte de la Institución (comisión, felicitación, reconocimiento), cuando desempeña bien su trabajo?  
SI  NO
4. ¿Se siente motivado(a) cuando recibe de sus jefes y compañeros respeto por su persona?  
SI  NO
5. ¿Le gusta influir en otras personas para que imiten su trabajo?  
SI  NO  AVECES  NUNCA
6. ¿Los ingresos que percibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?  
SI  NO
7. ¿Tiene días de vacaciones como parte de sus prestaciones en el trabajo?  
SI  NO
8. ¿Le motiva que reconozcan su trabajo?  
SI  NO
9. ¿Las relaciones con sus compañeros le motivan a tener mejor desempeño?  
SI  NO  AVECES  NUNCA
10. ¿Le motiva trabajar en un lugar con iluminación, ventilación y poco ruido?  
SI  NO
11. ¿Le gusta saber cómo va progresando mientras realiza las tareas?  
SI  NO  AVECES
12. ¿Se siente seguro(a) y estable en su empleo?  
SI  NO
13. ¿La relación laboral con su inmediato superior es buena?  
SI  NO  AVECES
14. ¿Recibe aguinaldo como parte de sus prestaciones en el trabajo?  
SI  NO
15. ¿Le motiva trabajar con supervisión cercana?  
SI  NO  AVECES  NUNCA
16. ¿Disfruta un reto difícil?  
SI  NO  AVECES
17. ¿Cuando la gente hace cosas con las que usted no está de acuerdo, manifiesta desacuerdo?  
SI  NO
18. ¿Está afiliado al Seguro Social como parte de sus prestaciones en el trabajo?  
SI  NO
19. ¿A menudo habla con compañeros de trabajo acerca de asuntos no laborales?  
SI  NO  AVECES  NUNCA
20. ¿Le motiva establecer y lograr metas realistas?  
SI  NO
21. ¿Prefiere trabajar con mucha libertad, sin supervisión directa o muy cercana?  
SI  NO  AVECES  NUNCA
22. ¿Disfruta trabajar en equipo más que trabajar individualmente?  
SI  NO
23. ¿Tiene participación en el reparto de utilidades (prima) como parte de sus prestaciones en su trabajo?

	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
24.	¿El reconocimiento social que tiene es igual al de quien hace funciones similares a las suyas?				
	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
25.	¿Disfruta competir, pero sobre todo ganar?				
	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	AVECES <input type="checkbox"/>
26.	¿Considera que el esfuerzo que realiza en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?				
	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
27.	¿Conoce cuáles son sus obligaciones y derechos dentro de la Institución?				
	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
28.	¿Tiene claro de quién depende en su trabajo?				
	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
29.	¿Acostumbra construir relaciones estrechas con sus compañeros de trabajo?				
	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	

**NO FIRME ESTE CUESTIONARIO, EL PROPÓSITO ES MANTENER EL ANONIMATO.**

## BIBLIOGRAFIA

*Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, Colombia, Editorial McGraw-Hill, 2003, 3ra edición*

*Munnch Galindo Lourdes y García Martínez, jose*

*Stephen P. Robbins, Comportamiento organizacional, México, editorial Prentice Hall, 1999, 8va edición*

<http://www.definicionabc.com/general/ideosincrasia.php>

*Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, México, Editorial McGraw-Hill, 2010, 7ma edición*

*Harold Koontz, Administración una perspectiva global, México, Editorial McGraw-Hill, 1999, 11va edición*

*Coaching, John Whitmore, España, Editorial Paidós Ibérica S.A., 2003, 3ra edición*

*Nestor Malave, Trabajo modelo para enfoques de investigación, Venezuela, 2007, pág. 3.*

*Idalberto Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, Colombia, Editorial McGraw-Hill, 2002, 3ra edición*

*Carlos Eduardo Méndez Álvarez, Clima organizacional en Colombia, Centro Editorial Universidad del Rosario*

*BDP SAM, Estructura organizativa, Banco de segundo piso.*

*Nueva constitución política del estado*

*Código de comercio, Bolivia, Editorial U.P.S. srl, 2007*

*Memoria Anual Banco de Desarrollo Productivo BDP SAM, 2010*

*Mario Tamayo y Tamayo, El proceso de la investigación científica, México, Editorial Limusa S.A., 2004, 4ta edición.*

*Ph.D. Abraham Herrera Cárdenas, Estadística para la gestión de organizaciones, Bolivia, Editorial P.T.A. Arte y diseño, 2012, 1ra edición.*

*Ernesto A. Rodríguez Miguel, Metodología de la investigación, México, Editorial Colección Héctor Merino Rodríguez, 2003, 5ta Edición*

*Vidal Díaz de Rada, Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial, España, Editorial ESIC, 2001, 1ra edición.*

*Patricia Balcázar Nava, N. Gonzales, G. Gurrola, A. Moysen, Investigación cualitativa, México, 2005, 1ra edición.*