

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES QUE INTEGRAN LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PERTENECIENTE AL
SECTOR BANCARIO, EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA.**

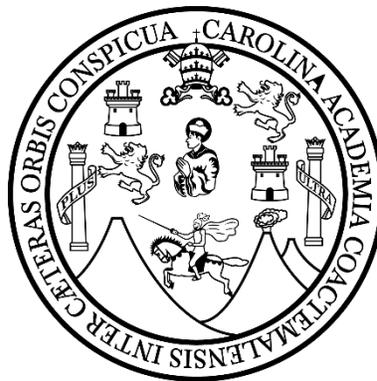


ADDERLY OMAURI ALEXSANDER SÁNCHEZ FERNÁNDEZ
GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2,021.
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES QUE INTEGRAN LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PERTENECIENTE AL
SECTOR BANCARIO, EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA.**



BASE NORMATIVA: "GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL
PLAN DE TRABAJO E INFORME DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN MAESTRÍA EN ARTES."

DOCENTE: MSC. JUAN CARLOS LEMUS
AUTOR: ADDERLY OMAURI ALEXSANDER SÁNCHEZ FERNÁNDEZ
GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2,021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal II: Doctor. Byron Giovani Mejía Victorio

Vocal III: Vacante

Vocal IV: BR. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías

Vocal V: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN.**

Coordinador: Msc. Claudia Aquino

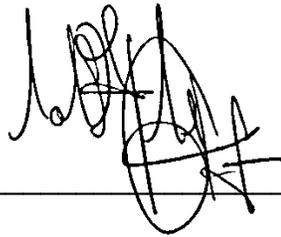
Evaluador: Msc. Judith Morales

Evaluador: Msc. Brenda Caal

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **ADDERLY OMAURI ALEXSANDER SÁNCHEZ FERNÁNDEZ**, con número de carné: **201216171**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.



Autor: _____

ACTA/EP No. **05003****ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-001-JPFS-2021**

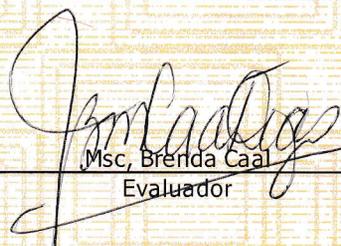
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 25 de Septiembre de 2021, a las **14:00 - 14:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Adderly Omauri Alexsander Sánchez Fernández**, carné No. **201216171** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP– de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

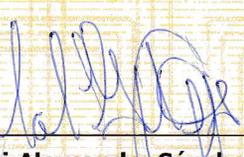
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES QUE INTEGRAN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PERTENECIENTE AL SECTOR BANCARIO, EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las observaciones indicadas en los informes en los siguientes cinco días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinticinco días del mes de septiembre del año dos mil veintiuno.


Msc. Claudia Aquino
Coordinador


Msc. Judith Morales
Evaluador


Msc. Brenda Caal
Evaluador


Adderly Omauri Alexsander Sánchez Fernández
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Adderly Omauri Alexander Sánchez Fernández**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 02 de octubre de 2021.

(f)



MSc. Claudia Aquino García
Coordinador

AGRADECIMIENTO

- A Dios: Por acompañarme en todo momento de la vida y ser la guía y luz de mí camino recorrido.
- A mi madre: Por siempre estar atenta de mi salud, por ser mí ejemplo a seguir, y me ha demostrado que todo se puede lograr con voluntad y esfuerzo.
- A mi padre: Por siempre demostrar esfuerzo en lo que realiza y por su amor.
- A mi hermano: Por siempre brindarme su ayuda cuando lo he requerido, sabiendo que su apoyo es incondicional.
- A mi abuelita: Por siempre estar atenta en mis noches de desvelo, y por su preocupación en que descansara y me alimentara bien para rendir como se debía.
- A mis docentes: Que fueron parte fundamental en el proceso y por compartir su conocimiento y experiencias.
- A mis amigos: Que estuvieron siempre alentándome y por alegrarse de cada logro que he ido obteniendo, siendo de bastante satisfacción sus acciones.
- A mis compañeros: Con quienes compartí durante este proceso, que su vida siga siendo de muchos más éxitos.
- A la Universidad San Carlos de Guatemala: Por ser mi casa de estudios universitarios y por haberme regalo incontable experiencias, momentos y conocimiento, por lo que siempre su nombre en alto.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. Antecedentes de estudio.....	3
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Administración de Recursos Humanos.....	9
2.2. Importancia de la Administración de Recursos Humanos.....	9
2.3. Motivación.....	10
2.4. Motivación Laboral.....	11
2.5. Satisfacción Laboral.....	12
2.6. Esfuerzo.....	14
2.7. Necesidad.....	14
2.8. Salario Emocional.....	16
2.9. Tipos de motivación.....	17
2.10. Teorías de Motivación.....	18
2.10.1. Modelo de la jerarquía (Maslow, 1943).....	19
2.10.2. La teoría de ERG (existence, relatedness, growth) de Alderfer (1969)	22
2.10.3. Teoría de las Necesidades aprendidas de McClelland (1961).....	23
2.10.4. La teoría de la motivación – higiene de Herzberg (1959)	26
3. METODOLOGIA.....	31
3.1. Definición del problema.....	31
3.1.1. Delimitación del problema	32
3.1.1.1. Ámbito geográfico	32
3.1.1.2. Ámbito Institucional	32

3.1.1.3. Ámbito personal	32
3.1.1.4. Ámbito temporal	32
3.2. OBJETIVOS.....	33
3.2.1. Objetivo General	33
3.2.2. Objetivos Específicos.....	33
3.3. Método, Técnicas e Instrumentos.....	33
3.3.1. Método	33
3.3.2. Tipos de métodos	34
3.3.3. Técnicas	34
3.3.4. Instrumentos	35
3.3.5. Población.....	35
3.3.6. Estadística.....	36
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	37
4.1. Presentación y análisis de resultados.....	37
4.2. Discusión de Resultados.....	59
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
E-GRAFÍA	67
ANEXOS	70
ÍNDICE DE TABLAS	101
ÍNDICE DE FIGURAS	101

RESUMEN

La unidad que se seleccionó como objeto de estudio forma parte de una institución financiera perteneciente al sector bancario, en dicha unidad los colaboradores son parte esencial para que se lleve a cabo las funciones, procesos y cumplimiento de metas; sin embargo, en ocasiones se presentan complicaciones por distintos factores dentro de la unidad administrativa y entre ellos el factor de la desmotivación en los colaboradores, el cual llega a influir directamente en los resultados. Asimismo, afecta en el rendimiento, en el cumplimiento de actividades laborales, perjudica el alcance de metas e indicadores definidos, siendo relevante indicar que la motivación laboral se debe de considerar como un factor de importancia dentro de la unidad de estudio.

La motivación es un tema de gran relevancia, ya que se llega a aplicar de una buena manera, puede beneficiar a que los colaboradores tengan una mayor productividad, asimismo, es importante para el desempeño laboral de los colaboradores, y así obtener mejores resultados; se debe de tener en cuenta que la motivación es de gran influencia en las actividades, debido a que lleva al colaborador a actuar de distinta manera y de esto dependerá si se desea tener un alto desempeño de los colaboradores,

Es por ello que el presente Trabajo de Graduación se enfocó en poder determinar el estado de motivación en los colaboradores, para ello se tomó la población perteneciente a la unidad de estudio para contar con la información suficiente y así poder presentar resultados fiables y completos.

Para llevar a cabo el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación en la unidad de estudio, se utilizó el método participativo, poniéndose en práctica las fases indagadora, demostrativa y expositiva, las cuales permitieron poder dar respuesta al problema definido; a su vez, fue útil para la recopilación de información y datos de la unidad de estudio, debido que al obtenerlos, se procedió a centrarse en la interpretación de los resultados, lo cual permitió cumplir con los objetivos definidos (generales y específicos).

INTRODUCCIÓN

El estudio surge con la finalidad de identificar los factores que influyen en la motivación de los colaboradores de la unidad de estudio, tomando en cuenta que dentro del tema de la motivación existen los factores extrínsecos e intrínsecos, los cuales se diferencian de unos con los otros, ya que los primeros se generan cuando los individuos se ven atraídos en sí por la recompensa que obtendrá al momento de realizar las tareas, mientras que los segundos se dan cuando los individuos centran su atención en la tarea en sí, independientemente de las recompensas o premios que puedan obtener.

En el ámbito laboral, la motivación extrínseca se trata cuando los colaboradores ven el trabajo como un medio para la obtención de una compensación económica, mientras que en la motivación intrínseca, se trata de la gratificación que el colaborador puede llegar a recibir por realizar el trabajo. Por lo tanto, de esta manera se determina que cuando se habla del tema de motivación que sienten los colaboradores en su trabajo, puede llegar a ser extrínseca, intrínseca o ambas.

El presente Trabajo Profesional de Graduación se compone por cuatro capítulos, cada uno debidamente estructurado para su comprensión y entendimiento de la información que se agregó en cada uno de ellos, por lo que en el Capítulo I, se presenta los antecedentes de la entidad financiera de donde pertenece la unidad de estudio, adicionalmente, contiene la síntesis de antecedentes de estudios de temas relacionados a la motivación, los cuales fueron realizados por otros investigadores y que se consideraron importantes incluir para soportar el estudio que se desarrolló.

En cuanto al Capítulo II, se conforma por el marco teórico, el cual contiene los temas y las distintas teorías sobre la motivación para dar fundamento y sustento al Trabajo Profesional de Graduación.

El Capítulo III describe la metodología utilizada, la definición del problema, los objetivos (general y específicos), el tipo de estudio, técnicas e instrumentos que se aplicaron para la obtención de información y la cantidad de la población que se incluyó al estudio.

En el capítulo IV, contiene lo que es la presentación y análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados a los colaboradores que forman parte la unidad de

estudio, detallando con especificidad y con la estructuración adecuada para su comprensión, ya que la información de este capítulo es de importancia para dar cumplimiento a cada objetivo definido.

Adicionalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes a los resultados obtenidos del estudio que se realizó; adicionalmente, como soporte a la parte teórica del presente trabajo se encuentra la información bibliografía que fue consultada para fundamentar el estudio, a su vez, se agregó la parte de los anexos, la cual incluye los formatos de la entrevista y encuesta, instrumentos que se utilizaron para la recopilación de la información obtenida y por último se encuentra la propuesta que lleva por nombre “Manual de Incentivos No Monetarios” que tiene como finalidad aumentar el nivel de motivación en los colaboradores.

1. ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes del sector

La entidad bancaria emergió en el seno de la Cámara de la Industria de Guatemala con el propósito de apoyar al sector industrial del país. La iniciativa tuvo lugar en la época del gobernante Enrique Peralta Azurdía, decretos ley fueron la base para conformar dicho banco. De esta forma, el 17 de junio de 1968 abrió sus puertas y empezó a operar. (Corporación BI, 2021)

La entidad bancaria se fundó con un capital de 25 millones de quetzales, que se recaudó por medio del aporte del 10% de las exoneraciones otorgadas a las industrias en Guatemala. Fue entonces cuando la entidad bancaria inició su desarrollo y su historia empezó a llenarse de logros y toda clase de momentos que han construido su sólida trayectoria. (Corporación BI, 2021)

1.1.1. Épocas claves de la entidad Bancaria

El 10 de octubre de 1974 la Compañía Almacenadora, S. A. entregó los planos completos del proyecto de la edificación y se inició la construcción, que más adelante albergaría a la entidad financiera y donde funcionan actualmente las oficinas centrales. En 1999 la entidad financiera se convirtió en el primer banco guatemalteco calificado por Fitch Ratings, agencia calificador de riesgo a nivel mundial; y a partir del 2004 empezó a ser calificado además por: Standard & Poor's y Moody's Investor Service. (Corporación BI, 2021)

En el año 2010 recibió por primera vez el galardón mundial como “El Banco emisor con más efectividad a nivel mundial en la prevención de fraudes de tarjetas de crédito y débito” otorgado por VISA. Las revistas financieras TheBanker, Euromoney, LatinFinance reconocieron en 2011 el desempeño de la entidad financiera, nombrándolo como el mejor del país. (Corporación BI, 2021)

En el 2013 recibió por cuarto año consecutivo el galardón mundial como “El banco emisor con más efectividad a nivel mundial en la prevención de fraudes de tarjetas de crédito y

débito". Premio que otorga VISA y que respalda la gestión eficiente y el compromiso que ofrece a sus clientes. (Corporación BI, 2021)

Durante el 2015, el compromiso de mejorar e innovar para asegurar la satisfacción de los clientes, impulsó a que a la entidad financiera a que se decidiera certificar bajo los prestigiosos estándares internacionales de ISO 9001 y obtener un nuevo respaldo para garantizar su servicio. Asimismo, ingresa al Marketing Hall of Fame Guatemala como Gran Marca, siendo el primer banco en obtener este logro, fruto de la gran trayectoria y esfuerzos de marca. (Corporación BI, 2021)

Las revistas financieras The Banker, Euromoney, LatinFinance y Global Finance han reconocido a Banco Industrial en numerosas ocasiones como Bank of The Year desde el año 2004. (Corporación BI, 2021)

1.1.2. Iniciativas emprendedoras del grupo del cual es parte la entidad financiera

La entidad financiera fue pionera en ampliar el horario de atención al cliente en el año 1978 hasta las ocho de la noche. También fue la primera en poner en línea a toda su red de agencias; esta iniciativa le valió ser el primer banco en Centroamérica y tercero en América Latina en llevarla a cabo, y tuvo como propósito permitir a los clientes realizar transacciones en cualquiera de sus sucursales ubicadas en todo el país. (Corporación BI, 2021)

En 1994 invirtió en una red propia de telecomunicaciones, siendo el único en la región en contar con su propia red de microonda, que actualmente le permite enlazarse con todas las unidades pertenecientes a la institución. Fue pionera en ofrecer el servicio de autobancos en el país en 1988, y el primer banco en poner a disposición de los clientes la primera tarjeta de crédito y débito en Guatemala. En 1995 inició a prestar servicios de Banca en el Hogar y Banca Corporativa, a través de medios electrónicos, facilitándoles el acceso de transacciones bancarias a sus clientes. (Corporación BI, 2021)

En el año 2000 también fue la primera institución financiera del país en brindar un servicio Call Center, que le permite estar más cerca de las necesidades de sus clientes las 24 horas, los 365 días del año. En 2012, inauguró la primera agencia bancaria del futuro. La tecnología, el autoservicio, la atención personalizada y el diseño, hacen que los procesos

bancarios sean una experiencia sin precedente. Fue la primera entidad financiera del país en incorporar la tecnología chip a tarjetas, con el propósito de reducir considerablemente los riesgos de fraude y clonación. (Corporación BI, 2021)

1.2. Antecedentes de estudio

Hernández Ibarra (2017) en su tesis “Factores Motivacionales asociados a la motivación laboral y satisfacción en profesionales de la Escuela de Postgrados FAC-muestra As. Comando, Bogotá, Colombia”, para optar al Título de Magister Gestión Social Empresarial, de la Universidad Externado de Colombia. Presenta como tema de estudio las expectativas que tienen los profesionales de las Escuela de Posgrados de las FAC-Asignatura Comando, en su vida laboral y como son determinantes en su desarrollo personal y profesional; ya que se evidenciaron que las primeras expectativas corresponden a las monetarias y al desarrollo de sus funciones pero que con el tiempo se van transformando en expectativas que van más allá de ganar un salario y realizar unas funciones; para el estudio utilizaron un cuestionario, el cual evaluaron las teorías de jerarquía de necesidades de Maslow y los factores higiénicos de Herzberg; este instrumento fue diseñado considerando las siguientes dimensiones: cinco condiciones motivacionales internas; logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento; cinco medios para obtener retribución deseada en el trabajo: dedicación a la tarea, aceptación de autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectativa; y cinco condiciones motivacionales externas como son supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción; se aplicó con previo consentimiento informado a un grupo de 29 profesionales de la Escuela de Posgrado de las FAC, Bogotá, Colombia, donde lo trabajaron desde un enfoque cualitativo de tipo interpretativo, constructivista, ya que los colaboradores asumieron el instrumento y contestaron de forma interactiva. Los resultados obtenidos indicaron que los factores asociados al perfil motivacional están acorde a la estrategia que tiene la Escuela de Posgrados, que es el de concientizar al oficial en la necesidad de desarrollar condiciones de liderazgo ético, moral y profesional, FAC: en dicho análisis de los resultados identificaron que la mayor parte de los factores, los puntajes son normales, concluyendo que la formación impartida y las necesidades básicas de motivación están satisfechas como lo son las de capacitación y apertura a

centros de formación en liderazgo, que les permite tener una cobertura amplia a lo que se refiere con su desarrollo profesional y técnico.

Pizarro Torres (2017) en su tesis “Motivación y productividad laboral en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada, 2016”, para optar el grado académico de Maestro en Gestión del Talento Humano, de la Universidad Vallejos del Perú. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre motivación y productividad laboral en los colaboradores de admisión de una institución privada en el año 2016; hace mención que el factor motivación es un factor importante en el desempeño laboral; por lo tanto, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, hipotético deductivo, aplicativo, es de diseño no experimental, tipo descriptivo correlacional y transversal, ya que está dirigido a determinar las características y niveles de las variables motivación y productividad laboral. La técnica que se usó para recolectar los datos sobre Motivación y Productividad Laboral fue una encuesta, y el instrumento fue la aplicación de un cuestionario de actitud tipo Likert, asimismo, el coeficiente de Alfa de Cronbach requirió de una sola administración, la primera variable de Motivación alcanzó 0,852 lo que constituye una fuerte confiabilidad. La segunda variable de Productividad laboral obtuvo 0.805 la cual también constituye una fuerte confiabilidad. La población y muestra estuvo conformada por 50 colaboradores, por ello el muestreo fue no probabilística, a los cuales se les aplicó una encuesta con escala tipo Likert. Por lo tanto, el resultado que obtuvieron fue una correlación significativa de la variable motivación con la variable productividad laboral, también, determinaron que existe una relación positiva entre la variable motivación y la variable productividad de los colaboradores de la oficina de admisión de una Institución privada.

Romani Alejo (2017) en su tesis “Análisis de la Motivación y Productividad como Factores Relevantes en la Eficiencia de la calidad de servicio al Cliente en entidades financieras de la Ciudad De Puno”, para optar el grado académico de Magister Scientiae en Contabilidad y Administración con mención en Administración y Finanzas, de la Universidad Nacional del Altiplano, del Perú. En esta investigación, el objetivo fue analizar el grado de relación de la motivación y productividad, como factores relevantes en la

eficiencia de la calidad de servicio al cliente de las entidades financieras de la ciudad de Puno, durante el año 2015; el método de la investigación estuvo enmarcado en un diseño no experimental, de campo y de carácter descriptivo. Para la recolección de información utilizaron encuestas dicotómicas, al área de negocios de cada empresa teniendo como muestra dos agencias por cada empresa; Cmac Arequipa, Cmac Cusco y Mibanco mostrando en cada uno su análisis, fundamentado en las bases teóricas consultadas e indicando los aspectos observados. Cabe mencionar, que la muestra fue de 120 colaboradores del área de negocios, pertenecientes a las planillas de las tres entidades financieras del objeto de estudio (Mibanco, Cmac Cusco y Cmac Arequipa). Concluyendo, la existencia de una relación directa de la motivación y productividad como factores relevantes sobre la eficiencia de la calidad de servicio al cliente de las entidades financieras de la ciudad de Puno. Luego de la evaluación del análisis de regresión paso a paso, los factores relevantes para facilitar la eficiencia de la calidad de servicio fueron la atención, el cuidado en la imagen al momento de prestar servicio a los clientes de la entidad financiera, el entrenamiento para realizar adecuadamente el trabajo, la oportunidad de desarrollo profesional de los funcionarios, el reconocimiento de la entidad con sus trabajadores al realizar un buen trabajo y la mejora de cada funcionario en la calidad de atención al cliente.

Carcasi Parisaca (2018) en su tesis “Motivación Intrínseca, Extrínseca Asociado al Nivel de Satisfacción Laboral del Personal Asistencial de la Redess Lampa 2017”, para optar a el Grado Académico de Maestro en Administración, de la Universidad Andina del Perú. Considerando como problemática que el nivel de insatisfacción laboral que experimentan los colaboradores es alto, lo que influye en un ambiente laboral tenso y conflictivo. De manera más específica, en la institución que tomaron como unidad de estudio, observaron e identificaron que muchas enfermeras, técnicos en enfermería de labor asistencial y otros profesionales manifestaron disconformidad, para cumplir su labor debían de realizar esfuerzo físico y mental fuera de lo funcional para cumplir con sus deberes de manera óptima en un ambiente inestable y de poca seguridad de parte de las autoridades competentes. Por consecuente, era frecuente escuchar quejas y diálogos relacionados a la sobrecarga laboral, malos tratos, incremento de los programas o

servicios, lo que significa más trabajo, sin ningún tipo de reconocimiento, estímulo y motivación, por otro lado, la existencia de desigualdad en los salarios y no había un interés en plantear resoluciones; por lo tanto, para realizar el estudio, utilizaron la investigación con el diseño no experimental de corte transversal o transaccional, específicamente el diseño correlacional descriptivo, el tipo de investigación es cuantitativo, básico y correlacional, de nivel explicativo, método hipotético deductivo, la población de estudio fue de 120 colaboradores y con una muestra de tipo no probabilístico por conveniencia de 90 colaboradores entre enfermeras y técnicas en enfermería del personal asistencial, en la recolección de datos utilizaron cuestionarios y escala de Likert y para la parte estadística realizaron tablas de contingencia y gráficos; por lo que dicho estudio concluye que existe asociación significativa entre la motivación intrínseca, extrínseca con el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de la REDESS Lampa, siendo necesario implementar estrategias organizacionales para mejorar el ambiente laboral que se verá influenciado en la motivación de los colaboradores y resultados.

Navarro Janampa (2019) en su tesis “La Motivación y el Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos De La Unidad de Gestión Educativa Local de Padre Abad-Aguaytia”, previa a conferírsele el Grado Académico de Maestro en Ciencias Económicas, mención en Gestión Pública, de la Universidad Nacional Agraria de la Selva del Perú. En dicho estudio hace mención que tiene como objetivo determinar cómo se relaciona la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Padre Abad-Aguaytia, desarrollado a un nivel descriptivo correlacional, con diseño transversal; por lo cual, para la recolección de datos, realizaron e implementaron el uso de la encuesta, empleando dos instrumentos: uno para la variable independiente (motivación) que consta de diez preguntas o afirmaciones respecto a; salarios y beneficios, condiciones de trabajo, status laboral y supervisión y autonomía laboral; segundo para la variable dependiente (desempeño laboral), que consta de dieciséis preguntas respecto a; habilidades y técnicas, habilidades laborales, y rendimiento profesional. La muestra fue de 39 colaboradores. Para el análisis de datos utilizaron estadísticas descriptivas y pruebas de normalidad (Kolmogorov-Smirnov,

Shapiro Wilk), así como el estadístico Rho de Spearman para demostración de la hipótesis. Por lo tanto, los resultados del análisis de Rho Spearman entre las variables motivación y desempeño laboral manifestaron que la significancia bilateral (P-Valor): que la correlación es significativa (P-valor $< \alpha$; $0.003 < 0.05$), asimismo el coeficiente de correlación (r_s): de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como positiva moderado o media ($r_s = 0.460$), concluyendo que los principales e importantes factores de la motivación que se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Padre Abad-Aguaytía, son principalmente la supervisión y autonomía laboral y el status laboral.

Chirinos Horny (2019) en su tesis “Motivación y Satisfacción Laboral de los Trabajadores Del Régimen Cas de la Sede Principal de la Corte Superior de Justicia de Huaura, 2019”, para optar el grado académico de Maestro en Trabajo Social, con mención en Gestión de Recursos Humanos, de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión del Perú. El estudio tuvo como objetivo el determinar la relación existente entre la Motivación laboral y la satisfacción laboral en los colaboradores del Régimen CAS de la Sede Principal de la Corte Superior de Justicia de Huaura, en el año 2019. La metodología que utilizaron fue el una investigación correlacional, ya que buscaron correlaciones entre la variable 1 (motivación laboral) con la variable 2 (satisfacción laboral), asimismo, fue una investigación de corte transversal porque los datos que recolectaron con los instrumentos, lo aplicaron en un único momento, ya que la finalidad era establecer la existencia o no de correspondencia entre las variables relevantes, sus dimensiones y las diferencias preferenciales y el enfoque fue cuantitativo, debido a que con la recolección y análisis de Datos, fue útil para la demostración y el establecimiento de las hipótesis general, así como las hipótesis específicas para lo cual se utilizaron tablas y figuras estadísticas para determinar con aproximación los patrones de comportamiento de la población, asimismo, trabajaron con toda la población que estuvo conformada por 47 colaboradores, de ambos sexos. Para estos efectos del estudio utilizaron el Test de motivación Laboral de Alfredo Vílchez Ortiz (2012) y la Escala de satisfacción laboral de Sonia Palma Carrillo (2012), las cuales fueron adaptadas por Carmen Chirinos la autora de la Tesis. Los Resultados

indicaron que el 64% de la población en el factor de la motivación es baja y en cuanto al factor de la insatisfacción laboral, el 83% de la población presenta insatisfacción laboral. Por lo tanto, en el análisis del cruce de variable, se aprecia que de los trabajadores que presentan baja motivación tienen mayor insatisfacción laboral (el 47% muestra parcial insatisfacción laboral frente al 4% que muestra alta satisfacción laboral). Como conclusión, encontraron que existe una relación directa entre las variables de estudio, a su vez, existe una correlación positiva buena ($r=0.509$) entre la motivación laboral y la satisfacción laboral.

2. MARCO TEÓRICO

En el marco teórico del presente Trabajo Profesional de Graduación, se plasman distintas definiciones, las cuales servirán de sustento y validación de la información que se encuentra en el documento, siendo estas sobre la administración de recursos humanos, la motivación y las teorías.

2.1. Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y a la remuneración de los colaboradores, se puede decir, que todos los administradores son en cierto sentido gerentes de recursos humanos, porque participan directamente en las actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación de las personas que cada colaborador. Como menciona Dessler & Varela (2011):

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p. 2)

La función de recursos humanos, por medio de las actividades de contratación, capacitación, remuneración y evaluación del desempeño, tiene un efecto directo y crítico en las personas que forman parte de las organizaciones, en la cultura, en los incentivos y en los elementos del sistema de control de la estructura organizacional. Por lo que la administración de recursos humanos se refiere a las actividades con que una organización utiliza su fuerza de trabajo de manera eficaz.

2.2. Importancia de la Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es importante para toda organización, debido a que juega un papel fundamental en la administración de las emociones y el comportamiento de los colaboradores. Después de todo, los colaboradores motivados y comprometidos con la organización producen más, trayendo resultados positivos para la compañía.

El principal objetivo de la administración de recursos humanos es asegurarse de que los colaboradores alcancen sus objetivos, a medida de que la organización también logre alcanzar los definidos, adicionalmente, busca que se genere una relación beneficiosa entre ambas partes, como hace énfasis Alfaro (2012) la Administración de Recursos Humanos debe de “lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales” (p. 13).

Sin embargo, para que esto suceda se requiere el uso e implementación de técnicas que se alineen tanto los objetivos de los colaboradores y de la organización y poder avanzar juntos para mantener el equilibrio y armonía en la relación existente entre ambos, que es primordial.

2.3. Motivación

La motivación humana se entiende y define como un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos o circunstancias. Perret (2016) menciona que “la motivación es lo que mueve e impulsa a una persona a lograr un objetivo” (p. 15). Prácticamente todo comportamiento del ser humano es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como inicio para que el individuo analice su entorno y procure satisfacer sus respectivas necesidades.

Hay que mencionar que la motivación es sencilla de entender; sin embargo, es difícil de definir y de conseguir y en cada persona, considerando que cada uno tiene sus motivos, sus necesidades y objetivos. Cada factor motivante en las personas existe de alguna manera y cambia de intensidad e importancia conforme avanza el tiempo o cumple sus metas.

Dependiendo de la razón o motivo por la cual la persona siente motivación será cada más fuerte y tendrá mayor influencia en la conducta según el deseo de lograr su objetivo, la motivación surge como consecuencia de una necesidad, de manera que se realiza un esfuerzo, acompañado por oportunidades de obtener o alcanzar metas, lo que conlleva a comportarse de una determinada forma y distinta en cada persona.

Es importante indicar, que la motivación guarda una fuerte relación y estrecha con el proceso de la emoción, ambos tienen como misión de activar la conducta, es decir, la motivación es un proceso dinámico, los estados emocionales del ser humano se mantienen en continuo flujo, en estado de crecimiento y declive, según sean las circunstancias o eventos en los que se encuentre el individuo.

Se debe de considerar que la motivación es la fuerza que hace que una persona o un grupo de personas realicen esfuerzos extraordinarios con la finalidad de lograr un determinado objetivo o meta a alcanzar en un momento dado, como hace énfasis Correa (2012): “La motivación es la capacidad de despertar, en una persona, una cierta manera de actuar o comportarse” (p. 17). Se trata de una fuerza anímica, que es utilizada por los líderes para lograr resultados específicos o bien para crear un ambiente laboral favorable para realizar grandes esfuerzos y resultados.

La motivación se ha convertido cada vez más importante para las organizaciones que quieren alcanzar sus objetivos organizativos en un mercado que se convierte con el pasar del tiempo más competitivo.

2.4. Motivación Laboral

El deseo de conocer, predecir o influir la conducta laboral de los individuos, ha llevado a estudiar en diversas ocasiones las causas y consecuencias de la motivación, con el fin de definir y explicar los factores que determinan las actitudes de los colaboradores.

Los colaboradores desmotivados por causas internas de la organización, como lo es el maltrato, la desigualdad, la falta de interés por el colaborador y todo lo demás que genere un ambiente de trabajo poco deseable, son colaboradores que de igual manera no se preocupan por el bienestar de la organización, ni brindan todo su potencial para ser participe en el logro de metas y cumplimiento de logros, para que esta salir adelante, lo cual no ayuda a conseguir los objetivos organizacionales, y estas situaciones se previenen con la administración de recursos humanos. Como enfatizan Peña y Villón (2018):

Los seres humanos experimentan crean miles de necesidades, las cuales vienen a ser ausencia o falta de elementos materiales o necesidades interiores que

desean satisfacer. Es de esta forma como la motivación se convierte en un elemento idóneo para suplir esas necesidades. De tal manera que cuando un empleado logra sentirse motivado en su trabajo, éste logrará un mejor desempeño y desarrollará un sentido de pertenencia dentro de la empresa. (p. 185)

Cabe mencionar, que la motivación es de suma importancia, específicamente que el colaborador se encuentre motivado, principalmente para la organización; es decir, sí se logra que en el ámbito laboral los colaboradores se encuentren en un estatus de motivación constante; se puede lograr que estos se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo y por consecuente, se tendrá una persona satisfecha, por lo que sentirá satisfacción laboral y estimará su trabajo. La motivación dentro de las organizaciones, consiste y se fundamenta en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, en otras palabras, todos los colaboradores pondrán su esfuerzo para lograr el cumplimiento de metas y objetivos.

Siendo de suma importancia el capital humano y el activo más importante para toda área de trabajo, el conocer los motivos que le generan satisfacción es fundamental para mantenerlos comprometidos para el buen funcionamiento de las funciones de las áreas de trabajo, entendiendo la motivación como las razones que le permiten al individuo desarrollar sus tareas laborales de manera correcta y con un alto grado de compromiso acorde.

Los colaboradores de alto rendimiento de una organización ofrecen un trabajo de alta calidad, mantienen un alto nivel de productividad y superan los obstáculos y los retos, y, a su vez, se le suma la ayuda a todos los colaboradores a mantener un alto nivel de motivación, esto puede favorecer a que sigan comprometidos con su dedicación y esfuerzos con el trabajo que contribuyan a la organización con tanta calidad como les sea posible, con lo que se puede decir que la satisfacción laboral es el resultado de las actitudes que tiene un colaborador hacia su trabajo.

2.5. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral forma partes de las emociones y sentimientos de cada persona, estos dependiendo de la situación pueden ser favorables o desfavorables, esto influirá

según como cada colaborador vea su puesto de trabajo, las tareas y actividades que realiza en su puesto, de acuerdo a lo anterior el colaborador crea una actitud afectiva, o desinterés.

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. En cuanto a esta diferencia planteada, es posible decir que la motivación es el motor, el motivo, el por qué y el para qué de la conducta. Es importante saber qué es lo que motiva al individuo. (Hannoun, 2011, p. 17)

La motivación es un elemento primordial para que exista satisfacción en el ámbito laboral, dichos elementos son de importancia para el éxito organizacional. La satisfacción en el trabajo para los colaboradores es fundamental, lo cual influye en la aplicación correcta de los procesos por parte del equipo de trabajo en las actividades laborales en las áreas de trabajo, y también se debe de considerar que la satisfacción puede estimular la energía positiva, la creatividad y una mayor motivación.

Se debe de cuidar que el colaborador no alcance a sentir insatisfacción laboral, que puede ser el inicio de declives en el equipo de trabajo y puede ser señal que todo el equipo se encuentre en la misma situación, lo cual afectara notablemente el rendimiento de cada colaborador, reflejándose en los resultados negativos en el equipo o en el área de trabajo.

Es por ello que se debe de mantener al colaborador siempre con altas expectativas y motivado, ya que la satisfacción en el trabajo genera múltiples beneficios, mejora el estado de ánimo, aumenta la oportunidad para el trabajo en equipo, para el intercambio de conocimiento, fomentan la comunicación abierta y efectiva, a su vez, un colaborador satisfecho tiene una actitud más optimista y labora de manera más eficaz, lo cual crea un entorno laboral positivo y productivo.

2.6. Esfuerzo

Se tiene claro que en cualquier equipo, siempre hay personas que destacan por sus habilidades en sus actividades, sobre todo por obtener resultados que superan las expectativas, asimismo, aportan ideas, y los que más allá de las dificultades, se sobreponen y consiguen los objetivos. Por tal razón, es importante que los líderes de las empresas aprendan a promover y a destacar el talento individual dentro del equipo, sin que crear conflictos y mala relación entre los integrantes de los equipos, o afecte el rendimiento.

Es por ello, que es necesario saber motivar, para que todos los colaboradores se mantengan en ritmo equitativo, y se esfuercen por igual para el bienestar del equipo y el buen funcionamiento del mismo y exista armonía entre los compañeros de trabajo. Como hace mención Palma (2017): “La motivación es un elemento vital dentro de las organizaciones, que canaliza el esfuerzo, la energía y la conducta de los colaboradores, permitiéndoles sentirse a gusto respecto a lo que hacen y estimulándolos” (p. 4). Esto con la finalidad de lograr que los colaboradores puedan trabajar de manera óptima y como se ha dicho en párrafos anteriores conseguir el logro de las metas organizacionales.

En el ámbito laboral el esfuerzo es un factor determinante. Como criterio general, quien demuestra interés y empeño en realizar sus tareas, recibe algún tipo de recompensa, ya sea un nuevo contrato, un incremento de salario u otra gratificación.

El esfuerzo que cada persona pone en hacer las actividades, depende de la motivación para el cumplimiento o finalización de las actividades; el esfuerzo que hace el colaborador es la fuente de energía que impulsa al logro de cualquier objetivo o meta de las dependencias y para que la organización, que es un todo, que esta sea eficiente y eficaz, es indiscutiblemente necesario que, antes, su personal se encuentre motivado para que pueda dar su mejor esfuerzo y alcance la eficacia y eficiencia.

2.7. Necesidad

El mundo avanza cada vez más rápido y la sociedad debe estar en sintonía y en sincronización por los cambios que surgen día con día. Es así que dentro de los cambios masivos mundiales, entra ámbito laboral, y no hay demasiado tiempo para las personas

se queden en el conformismo, y en esto se incluye a los colaboradores y las organizaciones, ya que estas, necesitan a un colaborador satisfecho y motivado en su puesto de trabajo, para que pueda cumplir con los retos, supere las expectativas y pueda entregar buenos resultados para que la organización, sea más valiosa y competitiva durante el avance en el tiempo. Entonces, ahí es cuando las organizaciones deben convertir a sus colaboradores en un elemento motivado, un colaborador eficaz, y la pregunta es ¿Cómo lograr tener a los colaboradores motivados?, para que mantenga el interés sobre su puestos de trabajo, las organizaciones deben de crear el sentimiento en sus colaboradores de sentir necesidad, por mejorar, por cambiar, por tener distintas perspectivas, crear estrategias de motivación que conllevan al estado de la necesidad de alcanzar y obtener lo que en su mente ya visualizó al momento de crear dicho sentimiento. Como comenta González (2010) a la necesidad:

Se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograrse, satisfarán la necesidad y provocarán que la tensión disminuya. (p. 31)

Las motivaciones se relacionan directamente y en varias ocasiones a las necesidades y deseos de cada individuo; sin embargo, la necesidad se convierte en un motivo cuando alcanza un nivel adecuado de intensidad, con lo cual se puede definir, que la motivación es la búsqueda de la satisfacción de la necesidad.

Cuando el individuo llega a un determinado nivel de carencia o disminuye su rendimiento y obteniendo como resultado un declive en su rendimiento, el individuo tiende a sentir la necesidad de cambiar la situación, se activa el deseo de querer algo más interesante que le permita llegar a superar el inconveniente, por lo tanto, la motivación está directamente relacionada con las necesidades humanas, es decir, cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y cuando la ha conseguido generalmente deja de motivarle. Por lo tanto, cuando las necesidades son estimuladas se convierten en motivos que impulsan al ser humano a buscar su satisfacción.

2.8. Salario Emocional

El salario emocional se considera como los beneficios no-económicos que un colaborador pueda llegar a obtener dentro de la organización para la que labora, estos incentivos pueden cambiar la percepción sobre la empresa o de su puesto de trabajo ya que puede generar un estímulo en todos los colaboradores, tal como indica Puchol (2012):

Los incentivos se proponen a estimular o inducir a los trabajadores a que desarrollen una conducta determinada. Generalmente van encaminadas directa o indirectamente a conseguir los objetivos empresariales: más calidad, menos coste y mayor satisfacción. En este escenario, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción y ejecución del servicio siempre que no descienda la calidad o que propicie un comportamiento comprometido con la empresa que va desde la puntualidad hasta el ahorro de recursos. (p. 247).

El salario emocional se busca satisfacer las necesidades personales y profesionales de los colaboradores, con el objetivo de mejorar la calidad de vida, como menciona Guerra y Sosa (2015):

El salario emocional se enfoca en mejorar la calidad de vida de los empleados generando confianza y consecuentemente estabilidad laboral, este concepto debe estar alineado a la misión y cultura organizacional la cual debe tener una vivencia ejemplar desde la alta dirección. (p. 12)

El objetivo de los beneficios no monetarios, es motivar a los colaboradores de forma positiva y que se sientan cómodos e identificados con la organización, adicionalmente, busca satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales, mejorando la calidad de vida, y por otro lado para que su desempeño y rendimiento sea constante y de buen nivel, lo cual le convendrá a todo el equipo de trabajo.

Se debe de hacer énfasis que al contar con programas de salario emocional los colaboradores pondrán su mayor esfuerzo en cada actividad e irán mejorando día con día, por la razón de querer optar por algún tipo de beneficio y por la tal razón tendrán motivos para estar motivados al momento de realizar sus actividades.

2.9. Tipos de motivación

Cuando se habla de la motivación se puede enfocar que tiene dos principales y grandes fuentes para dar existencia a su origen, tal como afirma Correa (2012): “puede provenir de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. De allí deriva la existencia de dos clases de motivación: la extrínseca y la intrínseca” (p. 19).

Además la motivación es el impulso, ya sea externo o interno que lleva al individuo a hacer o no hacer alguna acción, a su vez, el tipo de motivación que surge en cada sujeto varía según la tarea que tenga que desarrollar o los objetivos que quiera o tenga que cumplir.

Por lo que es importante analizar los factores intrínsecos y extrínsecos, los cuales hacen que el todo individuo emprenda y busque nuevos retos, que les permitan tener los impulsos necesarios que se requieren para lograr llevar a cabo un proyecto retador y logren realizarlo de forma satisfactoria, conocer y explorar cuál es esa fuerza interior que hace que los individuos emprendan nuevos caminos y estrategias.

Es de vital importancia para entender el comportamiento del factor humano dentro del ámbito laboral, ya que son las mismas personas quienes realizan las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar, son las encargadas de cumplir los objetivos de toda organización, para hacerla eficiente, que funcione de manera óptima y mantenga su ritmo constante de producción y de ellos depende en gran medida el éxito y la continuidad de las funciones de la organización.

En cuanto a la motivación intrínseca, es la fuerza interna de querer hacer las cosas y hacerlas bien, nace en el interior de cada individuo, en la autodeterminación y los deseos de autorrealización, en la actitud positiva frente al desarrollo de las tareas, es el simple placer de hacer las cosas de forma eficiente, de encontrarle el gusto y el placer de emprender nuevos retos, sin depender de factores externos, tal y como describe Correa (2012):

La motivación intrínseca es originada por la gratificación generada internamente en la persona. La conducta es expresiva: es simultáneamente medio y fin. La

realización, por ejemplo, de un trabajo desafiante para el cual se tiene las aptitudes necesarias, hace que la actividad sea, de por sí, satisfactoria. En este caso prescinde de toda externalidad. Se basta a sí misma. (p. 20)

Mientras que la motivación extrínseca, se alimenta de incentivos, recompensas tangibles y todo tipo de fuerzas externas que intervienen para brindar comodidad y bienestar. Tal y como hace énfasis Correa (2012):

La motivación extrínseca es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada. Analizado de otra forma, la conducta se vuelve instrumental: se convierte en un medio para alcanzar un fin. (p. 19)

Derivado a que la motivación se trata de un proceso dinámico e interno en cada individuo, puede implicar variabilidad y cambios, por lo tanto, hay que tener presente que en cada situación las personas en avance de la actividad pueden decidirse por los factores extrínsecos, cuando a un inicio únicamente era por factores intrínsecos, o bien inclinarse por ambos factores, pero dependerá de la situación e intereses de cada persona.

2.10. Teorías de Motivación

Existen diversas teorías de la motivación, cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas piensan, y lo que les resulta importante y que está ocurriendo en su ámbito. Las teorías de la motivación difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación, y con esta base realizan los pronósticos adecuados.

La teoría de las Necesidades (Maslow) y la teoría de ERG (existence, relatedness, growth) de Alderfer se refieren a las satisfacciones e insatisfacciones de las personas. La teoría de las Necesidades de McClelland, se refiere a que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación; la teoría de la motivación-higiene de Herzberg, detalla dicha teoría de motivación se enfoca más al trabajo, a la motivación de los colaboradores.

Cada teoría de motivación tiene su esencia, sus particularidades, siendo de importancia cada una de ellas, por el valor que poseen, y porque cada una le dio la importancia correspondiente al tema de la motivación, para identificar los factores, situaciones y comportamiento que influye en cada individuo en sus actividades diarias y laborales.

Las teorías de motivación, cada una trata de explicar qué factores impulsan la conducta del ser humano, con base a procesos internos o externos, es decir, qué es lo que motiva a los colaboradores y cuáles son sus necesidades específicas por las que se mantienen en la lucha constante con su propio ser, para no decaer y lograr alcanzar sus objetivos personales y dentro de las organizaciones.

2.10.1. Modelo de la jerarquía (Maslow, 1943)

El Modelo de jerarquía de necesidades se compone por cinco categorías y se construye considerando un orden jerárquico, de acuerdo a la importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación en cada individuo. Este modelo hace mención que conforme el individuo va satisfaciendo sus necesidades, van surgiendo otras, que cambian el comportamiento, y para fundamentar lo anterior, Morán (2012) afirma lo siguiente:

La teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow se encuadra dentro de la psicología humanista, para diferenciarla de las otras dos fuerzas en psicología: el psicoanálisis y el conductismo, dicha teoría humanista rechaza tanto el determinismo freudiano de los instintos como el determinismo ambiental de la teoría conductista, dando una versión más optimista y positiva de la naturaleza humana. Se basa en la libertad que tenemos los humanos para poder utilizar nuestras capacidades superiores, utilizar símbolos y pensar en términos abstractos para poder ser capaces de realizar elecciones inteligentes además de ser responsables de sus acciones y de autorrealizarse. (p. 92)

Esta jerarquía sugiere que las personas están motivadas para satisfacer las necesidades básicas, antes de pasar a otras necesidades más avanzadas. Es decir, para emplear recursos en lograr los objetivos por cada individuo, antes deberían estar cubiertas otras necesidades más básicas, como la necesidad de alimentos, seguridad o amor.

Se debe de considerar que la jerarquía de necesidades de Maslow es una teoría motivacional que comprende un modelo de cinco niveles de las necesidades humanas, a menudo representado como niveles jerárquicos dentro de una pirámide.

La necesidad más básica del ser humano es la supervivencia física, y esta sería la primera en motivar nuestro comportamiento. Una vez alcanzado ese nivel, el siguiente nivel también tendría prioridad sobre el siguiente, y así sucesivamente.

Estos son los cinco niveles diferentes de la jerarquía de necesidades de Maslow; Turienzo (2016), las clasifica de la siguiente manera:

“Necesidades fisiológicas: alimentación, mantenimiento de salud, respiración, descanso y sexo” (p. 26). Si estas necesidades no están satisfechas, el cuerpo humano no puede funcionar de manera óptima. Las necesidades fisiológicas son las más importantes, ya que todas las otras necesidades se vuelven secundarias hasta que se satisfacen estas necesidades.

Se pueden mencionar para esta rama la necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse; necesidad de mantener el equilibrio y la temperatura corporal; necesidad de dormir y descansar. Siendo tan necesarias para que el ser humano se desempeñe de manera óptima y no sufra problemas de salud.

“Necesidades de seguridad: Necesidad de sentirse seguro y protegido: vivienda, empleo” (p. 26).

Es importante indicar que estas necesidades surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas e equilibradas; a su vez, estas son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden y dentro de ellas se encuentra la seguridad física y de salud; seguridad de empleo, de ingresos y recursos básicos; y seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

“Necesidades Sociales: Desarrollo Efectivo, asociación, aceptación, afecto, intimidad sexual” (p. 26). Una vez cubiertas las necesidades fisiológicas y de seguridad, el tercer nivel de necesidades humanas es social e implica sentimientos de pertenencia. La necesidad de relaciones interpersonales motiva el comportamiento.

Estas están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación.

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

“Necesidad de autoestima: reconocimiento, confianza, respeto, éxito” (p. 26). Maslow indicó que la necesidad de respeto o reputación es más importante para los niños y adolescentes y precede a la verdadera autoestima o dignidad.

La ausencia de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede ascender y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en un hombre de éxito, en el que siempre ha soñado y querido, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

Por último las “Necesidades de autorrealización: Desarrollo potencial” (p. 26). Es decir, es que si cada persona puede lograr hacer algo, así deber ser; la necesidad que tiene la gente de desarrollar todo su potencial como seres humanos. Estas personas autorrealizadas son conscientes de sí mismas, se preocupan por el crecimiento personal continuo, y están interesadas en alcanzar su máximo potencial.

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

Este modelo de cinco etapas se puede dividir en necesidades de deficiencia y crecimiento. Los primeros cuatro niveles a menudo se denominan necesidades de deficiencia y el nivel superior se conoce como necesidades de crecimiento. Las necesidades de deficiencia surgen debido a la privación y se dice que motivan a las personas cuando no están satisfechas. Además, la motivación para satisfacer tales necesidades se hará más fuerte cuanto más tiempo pasen sin cubrirse.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

2.10.2. La teoría de ERG (existence, relatedness, growth) de Alderfer (1969)

La teoría de Alderfer se compone por tres grupos de necesidades, siendo estos existencia, relación y crecimiento, por lo que cada uno tiene su peso de acuerdo a las necesidades de las personas y como indica Turienzo (2016) “la motivación seguiría respondiendo a un patrón de necesidades, pero que el individuo pone el foco sobre el elemento que verdaderamente le incita la acción, y no en el siguiente en el escalafón” (p. 28). Y es por ello que Turienzo (2012) indica que a esta teoría se “denominó existencia (existence), relación (relatedness) y crecimiento (growth), de ahí ERG” (p. 28.).

Esta teoría está muy relacionada con la teoría de Maslow, siendo la diferencia que esta propone la existencia de tres motivaciones básicas, como indica Ortega (2012):

Motivaciones de Existencia: son aquellas que son satisfechas con factores externos provocando el bienestar físico del individuo; Motivación de Relación: son aquellas que hacen que el individuo sienta el deseo de tener relaciones sociales positivas; y Motivación de Crecimiento: son aquellas que requieren crecimiento personal del individuo al alcanzar las metas que se proponga. (p. 12).

Las necesidades o motivaciones de existencia incluyen todos los deseos materiales y fisiológicos, es decir, comida, agua, aire, seguridad, entre otros y se puede decir, que corresponde a los dos primeros niveles de Maslow.

En cuanto a las necesidades o motivación de relación, se refiere a la motivación que las personas tienen para mantener relaciones interpersonales, esto implica la relación con familiares, amigos, compañeros de trabajo. Y de igual manera esta categoría tiene las mismas características que las necesidades sociales de Maslow que son las del tercer y cuarto nivel de la pirámide de Maslow.

Y en relación a las necesidades o motivaciones de crecimiento, estos se refieren al deseo intrínseco de desarrollo personal, necesidades de autoestima y autorrealización, es decir, es el deseo de ser creativo, productivo y completar tareas de importancia. Y estos corresponden al quinto nivel de la pirámide Maslow.

Como se indica anteriormente, se confirma que existe una similitud con los niveles entre Maslow y Alderfer, ya que va ligados a las necesidades fisiológicas y de seguridad, a las interacciones sociales con otros sujetos, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia en grupos y se centra en el desarrollo y crecimiento personal de cada individuo.

Hay que tomar en consideración que la teoría ERG (existence, relatedness, growth) es más consistente con nuestro conocimiento de las diferencias entre las personas. Las variables como la educación que tenga el individuo, los antecedentes sanguíneos o familiares y el ambiente cultural donde se desenvuelve cada persona, pueden alterar la importancia o la preferencia de las necesidades que tiene el individuo en particular.

2.10.3. Teoría de las Necesidades aprendidas de McClelland (1961)

La teoría de las tres necesidades se define en motivaciones compartidas por todas las personas, independientemente de su cultura, sexo y cualquier otra variable, siendo estas necesidades de afiliación, de logro y la de poder, si bien estas pueden influir en la ponderación de unas u otras necesidades, todas son de importancia, porque persuaden a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en los puestos de trabajo y en las tareas asignadas a cada persona.

Lleva a los colaboradores a establecerse a ellos mismos metas ambiciosas y elevadas por alcanzar, este tipo de personas tienen la necesidad de desarrollar e involucrarse en distintas actividades según sus intereses y preferencias.

a. Necesidad de afiliación

Las personas con una elevada motivación de afiliación tienen fuertes deseos de pertenecer a grupos sociales. También buscan gustar a las demás, por lo que tienden a aceptar las opiniones y preferencias del resto. Prefieren la colaboración a la competición, y les incomodan las situaciones que implican riesgos y falta de certidumbre. Peña (2015) afirma que: “Las necesidades de afiliación buscan el interés y la reflexión habitual acerca de la calidad de sus relaciones y vínculos personales de amistad y cooperación con el resto. Éstos trabajan con mayor rendimiento cuando reciben un feedback positivo” (p. 19).

Este tipo de necesidad en las personas que lo tiene es agrandar y a buscar la aceptación de los demás; se inclina por las situaciones cooperativas sobre las competitivas. Estas personas dan prioridad al trabajo en grupo, a la opinión que se tiene de ellas. No les agrada el trabajo individual en el que no existen relaciones personales.

Por lo que se puede decir, que las personas tienden a ser mejor como colaborador, que como líderes, por su mayor dificultad para dar órdenes o para priorizar los objetivos organizacionales, asimismo, por la necesidad de llevarse bien con las personas del entorno, de mantener relaciones positivas con ellas y no de diferencias y enfrentamiento ya sea permanente o existencial.

b. Necesidad de logro

Quienes puntúan alto en necesidad de logro sienten impulsos intensos de alcanzar metas que comportan un elevado nivel de desafío, y no se oponen a tomar riesgos por tal de conseguirlo, siempre que sea de forma calculada. En general prefieren trabajar solas que en compañía de otras personas y les gusta recibir retroalimentación sobre las tareas que desempeñan. Tal y como hace mención Gil (2019):

Los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas

desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. (p. 27)

Se debe tomar en cuenta que las personas con alta necesidad de logro poseen características específicas, ya que son personas que les gustan las situaciones en las que pueden tener personalmente la responsabilidad de poder encontrar la solución al problema.

Tienden a tener la necesidad de hacer bien las cosas y de superarse, su prioridad y objetivo es ese, demostrar las capacidades y cualidades que poseen para presentar las soluciones o dar la atención debida a los asuntos y tengan buenos resultados en los proyectos.

Tratan de conseguir objetivos desafiantes y resultados cada vez más satisfactorios, mejorando constantemente los mismos, y así mismos, como persona y colaborador; está por delante la preferencia por situaciones que impliquen asumir responsabilidades personales, correr riesgos, siempre y cuando sean controlados y por ultimo dan prioridad a la calidad y cantidad.

c. Necesidad de poder

A diferencia de las personas más unidas o de sentido de afiliación, en aquellas en las que predomina la motivación de poder, disfrutan compitiendo con otras, por tal de ganar, por supuesto. Quienes tienen una alta necesidad de poder, valoran mucho el reconocimiento social y buscan controlar a otras personas e influir en su comportamiento, frecuentemente por motivos egoístas. La definición que aportan, Londoño, Ortiz & García (2016) es que la necesidad de poder: “Se manifiesta a través de los deseos o de las acciones que buscan ejercer un dominio, control o influencia, no solo sobre otras personas o grupos sino también sobre los medio que permiten adquirir o mantener el control” (p. 4).

Según enfatiza Cid (2014):

El motivo del poder está caracterizado por la actividad crónica del sistema nervioso simpático expresado mediante niveles altos de presión sanguínea y liberación sostenida de catecolaminas, lo que hace típico que la persona con alto motivo de

poder discutir y se enfada más y tiende a participar en deportes competitivos y tenga más dificultades para dormir de noche, cabe destacar que la actividad simpática si es recompensada produce sensaciones de bienestar, pero si es inhibida puede provocar enfermedad física. (p. 15)

Se puede decir y relacionar que el poder puede ser aplicado por aquellas personas que cuentan con características particulares, que les permite sobresalir en los distintos grupos en los que se relaciona o pertenece y saben mantenerlo para su beneficio y sacar la ventaja que considere necesaria sobre los demás con tal de estar en la cima y tener control.

Es circunstancial la presencia y la necesidad de ejercer control sobre otros o la necesidad de influir en otros, es fundamental para que el individuo se sienta, cómodo, y seguro; la tendencia a influir y controlar; preferencia por las situaciones competitivas, por ganar prestigio e influencia, antes que por la consecución de un resultado.

Dan prioridad a organizar el trabajo de los demás. Harán lo posible por ascender a puestos de mayor responsabilidad, aunque supongan enemistades o conflictos. Ellos lucharán por obtener la victoria y gloria, es su estilo de vida dentro del equipo de trabajo.

Por lo tanto, ya explicada cada una de las necesidades anteriormente, las necesidades de logro, de afiliación y de poder, pueden ser fuertes o débiles, esto dependiendo de las situaciones pasadas que el individuo haya experimentado con el desempeño y las recompensas que haya obtenido en la solución de las mismas.

Adicionalmente, hay que tomar en cuenta que el comportamiento de las personas depende de que el ambiente sea el apropiado para obtener resultados satisfactorios, ya que se logra aprender de todas las situaciones, más que la respuesta a un problema, puesto que el comportamiento asociado con el éxito del caso, también se ve reforzada.

2.10.4. La teoría de la motivación – higiene de Herzberg (1959)

La tesis fundamental de la teoría de los dos factores de Herzberg es que los elementos que producen satisfacción en un equipo de trabajo son completamente diferentes de los que causan insatisfacción.

Esto se debe a que las personas tienen un sistema de necesidades doble: por un lado está la destinada a evitar el sufrimiento o el dolor; por otro, la orientada al crecimiento emocional e intelectual. Es una teoría de motivación más enfocada al trabajo, a la motivación de los colaboradores.

a. Factores motivadores

En realidad, la satisfacción de un colaborador es fundamentalmente resultado de lo que Herzberg denominó “factores de motivación”. Estos tienen que ver y se relacionan con el reconocimiento y los logros, la promoción y el crecimiento profesional del individuo, o la confianza y la autonomía para realizar su trabajo. Este tipo de factores contribuyen enormemente al aumento de la satisfacción de las personas, mientras que apenas tiene un efecto sobre la insatisfacción.

Tal y como enfatiza Giovannone (2011):

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, produce un resultado de satisfacción perdurable y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles corrientes. El término motivación encierra sentimientos de la realización, de evolución, y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas ideales que constituyen un gran desafío y tienen bastante trascendencia para el trabajo.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial y de manera positiva, cuando son deficientes, provocan la pérdida de satisfacción y desinterés a sus actividades, se denominan factores de satisfacción y se relacionan con el contenido de cargo en sí, e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad
- Autonomía de decidir cómo ejecutar el trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionado con estos
- Simplificación de cargo (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical)

Los colaboradores están más satisfechos con un entorno de trabajo que les permita avanzar a puestos más altos, de más alta jerarquía, sentirse realizados regularmente y ser reconocidos por sus esfuerzos. Todos estos aspectos se asocian comúnmente con una experiencia de trabajo positiva, por lo que tiene sentido que se les considere como factores positivos de satisfacción. Donde los colaboradores ven oportunidades de crecimiento y campo para desarrollarse laboralmente, busquen por méritos e iniciativa propia la preparación para alcanzar el puesto que desean y así lograr su máximo potencial e irán rompiendo barreras y límites.

b. Factores de higiene

La insatisfacción es resultado en su mayoría de ocasiones, por los factores de higiene, que se conocen así porque producen insatisfacción, si no están presentes, pero una vez, que están atendidos no tienen apenas un efecto o el que se requiere en la satisfacción a largo plazo. Se trata de elementos como el sueldo, la seguridad laboral, la adecuación del entorno físico de trabajo, las políticas de la empresa y las relaciones con compañeros y supervisores.

Son las circunstancias que rodean a los colaboradores cuando trabajan; involucran las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios económicos y sociales, las políticas que existen dentro de la empresa, el tipo de supervisión que implementan los encargados de equipos, el liderazgo en cada área, el clima de las relaciones entre las distintas dependencias y los colaboradores, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, entre otros. Como indica Giovannone (2011):

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado habitualmente para lograr la motivación del personal. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en la conducta los trabajadores. La expresión "higiene" refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente como amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. (p. 27)

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son deficientes, producen cierto grado insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción, entre estos se pueden mencionar los siguientes aspectos:

- Condiciones del lugar del trabajo y bienestar
- Políticas de la organización y la administración
- Relaciones con el supervisor o jefe
- Competencias técnicas del supervisor o jefe
- Sueldos y comisiones, beneficios económicos
- Estabilidad en el puesto de trabajo
- Relaciones con los compañeros

Estos factores desmotivan a los colaboradores, al momento que faltan o son inadecuados. Asimismo, los factores de higiene tienen que ver con lograr que un colaborador se sienta cómodo y seguro, cuando los factores de higiene no están presentes, los colaboradores sienten la necesidad de obtener o lograr algo importante cuando el entorno se presenta inadecuado o incomodo, también provoca desmotivación, afectando el rendimiento en los colaboradores.

Lo cual evidencia que dentro del entorno laboral las diferentes necesidades de los colaboradores exigen diferentes tipos de incentivos. Los planes de retribución flexible, las políticas de conciliación y la preocupación por el bienestar de los colaboradores, son elementos de gran ayuda para asegurar los factores de higiene. Cabe indicar, que las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo.

Adicionalmente, los programas de reconocimientos, así como los planes de formación y de desarrollo de carrera, pueden contribuir a potenciar los factores motivadores. Y gracias a las nuevas estrategias, soluciones y plataformas de beneficios e incentivos, desarrollar propuestas de valor al colaborador es de factibilidad y fácil alcance para las organizaciones, independientemente el tamaño y el sector en el que se desenvuelva.

Por lo tanto, los colaboradores altamente motivados rinden más y entregan más que lo mínimo, generalmente esto se debe a que gozan de las condiciones necesarias para asumir el trabajo con más sentimiento e importancia, como algo más profundo y personal, que simplemente una actividad que se desempeña para obtener a cambio una remuneración económica o beneficios, la importancia que las organizaciones le presten atención a sus colaboradores y los mantengan motivados es crucial para el desarrollo de cada uno y para la organización, ya que colaboradores motivados es la primicia para lograr grandes logros, resultados potenciales y altas metas organizacionales.

3. METODOLOGIA

3.1. Definición del problema

Los colaboradores son parte esencial de toda organización para que se lleven a cabo las funciones, procesos y cumplimiento de metas; sin embargo, en ocasiones se da la existencia de complicaciones, por distintos factores que se presentan dentro de la unidad administrativa que es objeto de estudio que forma parte una institución financiera y entre ellos el factor de la desmotivación en los colaboradores, lo cual influye directamente en los resultados, es decir, reduce el porcentaje de rendimiento, afecta en el cumplimiento de actividades laborales, evita lograr el alcance de metas e indicadores definidos, por lo tanto, la motivación laboral se debe de tomar como un factor y elemento de suma importancia dentro de la unidad de estudio, y se debe de considerar como una técnica, con la finalidad de mantener a los colaboradores con un alto estímulo que conlleve a desarrollar actitudes positivas, y en efecto, mejorar su desempeño laboral.

Se debe de mencionar que la desmotivación en el colaborador genera insatisfacción, por consecuente se tiene como resultado un colaborador pasivo, quién realiza sus actividades con el mínimo interés y no se siente cómodo en absoluto en su puesto de trabajo, a su vez, llega a sentir aburrimiento y poca creatividad e iniciativa para realizar sus actividades y tareas que conlleva su puesto de trabajo.

Los signos de falta de motivación no son detectables a simple vista ni en un corto plazo, pero es evidente que está afectando la productividad individual y colectiva, por lo que se debe de buscar y crear una mejor calidad de vida al colaborador, para que se sientan motivados a realizar y cumplir con sus funciones.

Por lo que la falta de motivación, la ausencia de reconocimiento y un mal trabajo en equipo es un problema severo y es la parte fundamental que afecta directamente en obtener y lograr eficacia y eficiencia en cada colaborador, igualmente, los incentivos económicos y los reconocimientos son otro motor indispensable para lograr que el colaborador se sienta importante, tanto para al equipo donde pertenece y dentro de la unidad de estudio, y a falta de estos elementos o factores es difícil en mantener la motivación y que los colaboradores efectúen sus actividades de manera efectiva y con

calidad, asimismo, afecta en la creación de una competencia sana entre colaboradores, esto afecta en gran magnitud a la unidad objeto de estudio en sus funciones, servicios y atención tanto al cliente interno como externo y resultados, es por ello, que es necesario que se implemente actividades, que sirvan para fomentar en los colaboradores que forman parte de la unidad de estudio, aumentar su nivel de motivación para mejorar en sus resultados individuales.

La problemática que se trata en el presente Trabajo Profesional de Graduación, tiene como finalidad realizar un estudio para identificar cuáles son los factores extrínsecos e intrínsecos que fortalecen y elevan el nivel de la motivación de los colaboradores, mientras realizan sus actividades laborales diarias.

3.1.1. Delimitación del problema

3.1.1.1. Ámbito geográfico

Se llevará a cabo en una Unidad Administrativa de una Institución Financiera perteneciente al sector bancario, ubicada en la Ciudad de Guatemala del municipio de Guatemala perteneciente al departamento de Guatemala.

3.1.1.2. Ámbito Institucional

La información que se recopiló, fue correspondiente de una entidad financiera perteneciente al sector bancario de Guatemala.

3.1.1.3. Ámbito personal

La unidad de estudio se compone por 152 colaboradores, que fueron fundamentales para la obtención de la información que se recopiló y que fue necesaria para realizar el Trabajo Profesional de Graduación.

3.1.1.4. Ámbito temporal

Se procedió analizar los datos e información recopilada durante el periodo de mayo a agosto del año 2021, para desarrollar la propuesta que se entregara al finalizar el presente año.

3.2. OBJETIVOS

3.2.1. Objetivo General

Determinar los factores intrínsecos y extrínsecos que más influyen en la motivación de los colaboradores que integran la Unidad Administrativa de una Institución financiera perteneciente al sector bancario, para diseñar una propuesta que incluya incentivos no monetarios, para influir el aumento y mejora de la motivación en los colaboradores.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar qué factores intrínsecos y extrínsecos influyen más en la motivación en los colaboradores que integran la Unidad Administrativa de estudio que corresponde a una Institución financiera perteneciente al sector bancario.
- Realizar un análisis de los factores intrínsecos y extrínsecos que más influyen en la motivación de los colaboradores que integran la Unidad Administrativa de estudio que forma parte de una Institución financiera perteneciente al sector bancario.
- Proponer incentivos no monetarios para incluirlos en la propuesta del Manual Motivacional, que tendrá como finalidad influir en la mejora e incremento de la motivación de los colaboradores.

3.3. Método, Técnicas e Instrumentos

Para la obtención de datos e información que permitió el desarrollo de este plan de trabajo de graduación fue necesario utilizar métodos, técnicas e instrumentos acorde a las necesidades de la unidad de estudio, por lo que se establecieron los siguientes:

3.3.1. Método

Para poder llevar a cabo el desarrollo del plan de trabajo de graduación, en la unidad objeto de estudio, se utilizó el método participativo, poniéndose en práctica las fases indagadora, demostrativa y expositiva, las cuales constaron en dar aplicabilidad de procesos metodológicos y razonados, que se siguen para la obtención de la verdad en el ámbito de la ciencia y para poder darle respuesta al problema definido, asimismo, cumplir

con los objetivos planteados (generales y específicos); fue un procedimiento planeado y riguroso que se empleó durante el proceso del estudio, con la finalidad de aplicar y utilizar de manera eficiente las técnicas y herramientas que se utilizaron, ya que fueron de utilidad para la recopilación de información necesaria para el estudio y realizar el respectivo análisis de los resultados obtenidos.

3.3.2. Tipos de métodos

3.3.2.1. Método cualitativo

Este método fue útil para la recopilación de información y datos de la unidad de estudio, al obtenerlos, sirvieron para centrarse en la interpretación y en los resultados descriptivos.

3.3.2.2. Método Cuantitativo

Este método se basó de los números para examinar los datos e información. Esto implicó que se realizan preguntas específicas y de las respuestas de los participantes, se obtuvo la información que se demostró de forma numérica, es decir, el método cuantitativo sirvió para asignar valores numéricos a los elementos del fenómeno estudiado, de esta manera, se plantearon las conclusiones cuantificables, o sea, expresadas en términos matemáticos.

3.3.2.3. Alcance y tipo de estudio

De acuerdo a la problemática a estudiar y a los objetivos planteados, el tipo de estudio fue descriptivo, y se priorizó la calidad del dato que se obtuvo, adicionalmente, tuvo como finalidad llegar a conocer la percepción de cada colaborador que pertenece a la unidad de estudio de acuerdo a la información recopilada, además se analizó los resultados para que fueran significativos y contribuyeran al presente Trabajo Profesional de Graduación.

3.3.3. Técnicas

Las técnicas de recopilación de información tuvieron como finalidad recoger, registrar, analizar y sintetizar información y para el presente Trabajo Profesional de Graduación, se utilizaron las siguientes:

3.3.3.1. Entrevista

Se precedió a realizar una entrevista a la encargada de la Unidad de estudio, tomando como base preguntas estructuras, con la finalidad de obtener información general sobre el tema de estudio y como considera la motivación en los colaboradores.

3.3.3.2. Observación y Narrativa

A través de la observación directa al grupo de colaboradores que pertenecen a la unidad de estudio, la cual sirvió para para recopilar información indispensable para el Trabajo Profesional de Graduación, y con la cual se logró obtener datos para poder realizar un análisis e interpretación del comportamiento de los colaboradores.

3.3.3.3. Censo

Para el cumplimiento de los objetivos de este trabajo, se aplicó la técnica de censo que permitió recopilar información de la totalidad de los colaboradores que pertenecen a la unidad objeto de estudio.

3.3.4. Instrumentos

Para realizar la recopilación de información y como complemento a las técnicas anteriormente mencionadas, se procedió a utilizar los siguientes instrumentos:

- a) Guía de Entrevista Estructurada
- b) Guía de observación
- c) Guía de Encuesta

3.3.5. Población

Para el presente Trabajo Profesional de Graduación se tomó a la totalidad de los colaboradores que integran la unidad de estudio, acudiéndose a ellos para obtener la información que fue de utilidad para el estudio realizado. La población está conformada por 152 colaboradores, quienes se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 1
Distribución de la Población

Unidad de Estudio						
Área/Puestos	Jefes	Supervisores	Coordinadores	Analistas	Auxiliares	Total
Legal 1	1	1	-	13	10	25
Legal 2	1	2	-	14	19	36
Fat	-	-	1	5	-	6
Investigaciones	-	1	-	12	5	18
IVE	-	-	1	2	4	7
IMD	1	1	1	10	4	17
Capacitación		1	-	3	-	4
Controles	-	-	1	1	6	8
Monitor	-	1	-	14	2	17
Calificaciones	-	-	1	5	1	7
Riesgos	-	-	1	5	1	7
Total	3	7	6	84	52	152

Fuente: Elaborado con datos obtenidos en la investigación de campo, 2020.

Por lo tanto, para el presente Trabajo Profesional de Graduación se realizó el estudio abarcando la totalidad de los colaboradores que integran la unidad objeto estudio, es decir, a las 152 personas, debido a que se contó con el tiempo, los recursos y los medios para estudiar a todo el personal de la unidad de estudio.

3.3.6. Estadística

3.3.6.1. Estadística descriptiva

La estadística descriptiva sirvió para recopilar, organizar, tabular y estructurar la información que se obtuvo a través de la encuesta trasladada a los 152 colaboradores, ya que se procedió a realizar el vaciado de los datos para poder calcular el porcentaje de cada variable cualitativa (insatisfecho, poco satisfecho y satisfecho) que se definieron para los cuestionamientos que se le realizaron a los colaboradores, facilitando de esta manera el manejo de los datos para posteriormente graficar la información que va incluida en este documento, con la finalidad de presentarla de forma clara y entendible para su comprensión.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo del Trabajo Profesional de Graduación se procede a detallar, analizar y discutir los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación de los instrumentos que se describieron anteriormente, con los que se buscó obtener la información necesaria para identificar y determinar cuál es la influencia y cuáles son los factores intrínsecos y extrínsecos que afectan en la motivación de los colaboradores.

Para ello, se ha aplicado una encuesta al personal que pertenece a la unidad de estudio, quienes contribuyeron de manera efectiva, esto derivado a que comprendieron que el resultado del estudio proporcionará datos e información para la creación de una propuesta de mejora en relación a programas motivacionales..

Con la aplicación de los instrumentos, fue el inicio del diagnóstico o del estudio, para luego proceder a realizar el vaciado de información con la finalidad de estructurar los datos y poder realizar la interpretación y análisis de los mismos, para la comprensión y presentación de lo realizado.

4.1. Presentación y análisis de resultados

La recopilación de información se logró realizar a través de los instrumentos que se realizaron, los cuales fueron de utilidad para completar el Trabajo Profesional de Graduación, lo cual se proceder a describir a continuación:

4.1.1. Guía de entrevista (Anexo 1)

Se realizó una guía de entrevista a la persona encargada de la unidad de estudio, quien cuenta con 15 años de laborar y pertenecer a la unidad administrativa, proporcionando información valiosa con las respuesta que brindo sobre cada cuestionamiento, y con las cuales se realizó una síntesis, lo que se procede a describir a continuación:

- La motivación es un factor fundamental y es necesario estimular al colaborador para que mantenga su ánimo y compromiso hacia la empresa y con sus tareas, y no pierda su enfoque y compromiso.

- Para mantener a un colaborador comprometido es indispensable hacerle notar que es fundamental e importante para el equipo de trabajo, esto es posible otorgándole tareas de peso e importancia, considerarlo en las acciones o actividades que conlleven toma de decisiones, asimismo, reconocerle en lo que es bueno y sobresaliente para que siga esforzándose y mantenga su dedicación a sus actividades. Siendo relevante mencionar, que no siempre se trata que los colaboradores busquen beneficios de valor e interés monetarios, y que son con lo que se sienten identificados y comprometidos con su trabajo.
- Factores como el reconocimiento, el enriquecimiento del puesto y la posibilidad de ascenso hacen que el colaborador se mantenga motivado, considerándose que estos factores pueden lograr que se obtenga un resultado de motivación más duradero, siempre y cuando exista compromiso de ambas y no solamente cuando le conviene al colaborador.
- La motivación va directamente ligado al desempeño del colaborador, ya que si no se encuentra con altas expectativas de poder lograr un éxito o logros para alcanzar, se verá evidenciado y reflejado en el desempeño y por ende en los resultados individuales y por equipo, siendo estos resultados evidentes de manera progresiva.

4.1.2. Guía de observación (Anexo 2)

La guía de observación, sirvió para recopilar información de manera directa, tomando en cuenta aspectos como la comunicación entre jefes y subalterno, entre compañeros, el entorno laboral (infraestructura) oportunidades de ascenso y entre otros factores que se tomaron en consideración, por lo que se procede a describir lo que se identificó en dicha acción:

- La comunicación entre jefe y subordinados, se torna en ocasiones bastante débil y confusa, lo cual repercute en las actividades laborales por falta de comprensión en la información que se traslada de manera bilateral e instrucciones, lo que llega

a complicar las relaciones laborales y conflictos, por otro lado, la comunicación entre los compañeros de trabajo no es mala, únicamente es poca, esto derivado a que existen bastantes subgrupos y entre esos pequeños grupos existe más comunicación, y cuando es necesario conversar o comunicar algún tipo de información la conversación fluye y hay entendimiento de ambas partes.

- En cuanto al entorno laboral, relacionado a las instalaciones donde realizan sus actividades laborales, se evidencia que la mayoría no está conforme y para ellos no son aceptables en las condiciones en las que se encuentra la infraestructura y distribución de los lugares de trabajo, esto principalmente por la iluminación, ventilación y un espacio adecuado para estar cómodo al momento de realizar sus actividades, ya que la limpieza en los lugares de trabajo es constante, lo cual no es problema para ningún colaborador.
- En relación al liderazgo de los superiores, se percibe que en bastantes colaboradores no están de acuerdo con el tipo de dirección en los que son dirigidos, por no dar libertad y atención a sugerencias que aportan en varias ocasiones, siendo un inconveniente en la actitud de los colaboradores, debido a que ocasiona molestias y falta de interés en sus actividades; a esa situación se le debe de agregar que las oportunidades que surgen dentro de la unidad de estudio en varias ocasiones las cubren con personal de otros departamentos o son personas externas, limitando a los que están en busca de un nuevo puesto, ocasionando desmotivación en los colaboradores, provocando que baje su rendimiento laboral.
- El factor de falta de oportunidad de ascenso, hace necesario mencionar que si los colaboradores se expresan o dan su punto de vista, sobre por qué no fueron elegidos o tomados de cuenta para la oportunidad, los comienzan ver como personas problemáticas e inconformes, lo que hace tener límites al colaborador a expresar sus ideas y sentir ante las distintas situaciones que se puedan presentar.

- Y por último, los colaboradores no se sienten satisfechos con los beneficios que reciben por las actividades y tareas laborales que realizan, lo cual ocasiona que las personas se mantengan en búsqueda de otras oportunidades laborales que ofrezcan más en cuanto a beneficios, lo cual se vuelve un inconveniente para la unidad de estudio, ya debe de buscar reemplazos y deben de preparar a las nuevas personas para que aporten su ayuda al alcance y cumplimiento de metas de manera constante.

4.1.3. Guía de Encuesta (Anexo 3)

La guía de encuesta se procedió a trasladarse a 152 colaboradores, siendo de utilidad para determinar evidenciar que factores son más determinantes para que la motivación de los colaboradores se mantengan motivados y no afecte la realización de sus actividades ni se vea reflejado en el desempeño laboral.

La encuesta se compone por dieciséis preguntas, por lo que es relevante hacer mencionar que las primeras ocho preguntas están enfocadas en los factores extrínsecos, es decir, a las condiciones que rodean al colaborador mientras realiza sus actividades laborales, entre estos los beneficios, condiciones de trabajo, políticas de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, el salario, seguridad y estabilidad en su puesto de trabajo.

Y las siguientes ocho preguntas se relacionan a los factores intrínsecos, es decir, a los que se relacionan con las tareas enfocadas en el cargo y que producen un efecto duradero de satisfacción y por ende un aumento de productividad, entre los factores que se pueden hacer mención son la posibilidad crecimiento laboral, la autonomía y libertad de toma de decisiones, logro, reconocimiento y responsabilidad.

Por lo tanto, los resultados mostraron que los colaboradores encuestados en relación a los factores extrínsecos, la mayor parte se encuentran poco satisfechos e incluso insatisfechos, debido a que factores como las condiciones físicas en las que se encuentran las instalaciones, afectan severamente en las actividades de los colaboradores, a falta de comodidad, aparece de la desesperación, distracción y desconcentración para laborar tranquilamente; en cuanto a la relación con el superior,

comienzan a haber indicios de fricción entre ambas partes, será el inicio de una relación forzada, afectando a los colaboradores emocionalmente y a eso hay que sumarle que la dirección con la que es dirigida el área no es la conveniente, lo cual influye en la motivación de los colaboradores.

Por otro lado, para los colaboradores de la unidad de estudio su satisfacción es baja en relación a los beneficios que ofrece la organización, lo mismo sucede con la remuneración que reciben por el trabajo que realizan, esto se puede relacionar con que necesitan más para poder cubrir necesidades, como lo son la salud para poder rendir de manera positiva; y en cuanto a las condiciones de tiempo (jornada de trabajo, horas extras y periodos de descanso) es un factor de importancia, ya que es necesario que los colaboradores descansen y recuperen energías, sin embargo, no pueden lograrlo y esto se relaciona con la estabilidad en su puesto de trabajo, ya que si no rinde como es corre el riesgo de ser suspendido o despedido, según como corresponda al caso, en síntesis, se puede decir, que no son las mejores condiciones para los colaboradores para poder estar motivados y cómodos en sus respectivos puestos de trabajo, lo cual es de suma relevancia para poder mantener el buen desempeño de cada colaborador.

Adicionalmente, en cuanto a los factores intrínsecos, la mayor parte de los colaboradores encuestados se encuentran insatisfechos o poco satisfechos, derivado a que factores como la libertad para poder elegir su propia metodología de trabajo, afecta en los colaboradores, por la sencilla razón de que no los dejan que pongan en práctica sus conocimientos y habilidades para realizar sus actividades influyen de manera negativa en la motivación y desempeño, otro factor que se encuentra mal es el reconocimiento hacia el trabajo de los colaboradores, esto afecta e impacta de tal manera que los colaboradores se limitaran a realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, por el hecho que ya están mentalizados que no se les será reconocida su labor, entrega y dedicación; también lo que es la responsabilidad que les asignan, sienten que no son de valor e importancia en el equipo de trabajo, esto contribuye afectar un poco más la mente y estabilidad emocional de los colaboradores, porque como se hacía mención, limita al personal de que demuestre de lo que es capaz, no le dan la oportunidad de superar las expectativas.

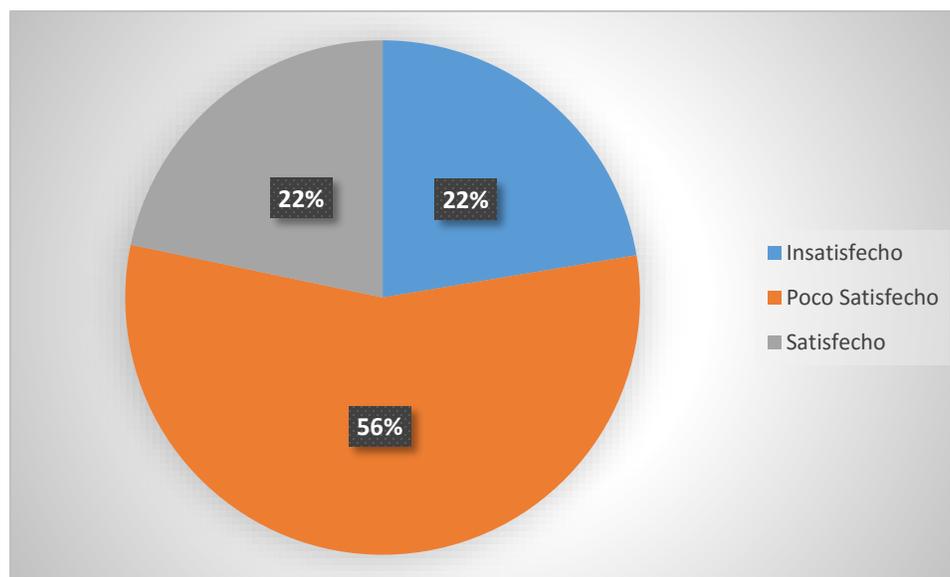
Y al no poder aportar o demostrar sus habilidades los colaboradores como desean y quieren, se ven afectados al momento de que surge una oportunidad de crecimiento, porque el que queda mal es el colaborador, por no dejarlo en mostrarse, esto ocasiona que se disminuya la probabilidad de aplicar y ser tomado en cuenta, se va eliminando las oportunidades, porque pierde interés, ya que sabe que no será tomado en cuenta para los procesos.

Se evidencia que tanto los factores extrínsecos como intrínsecos, no se encuentran en condiciones óptimas, lo cual influye directamente en la motivación de los colaboradores que forman parte de la unidad de estudio, ocasionando un desgaste mental y compromiso hacia sus actividades, ocasionando que el rendimiento laboral tenga una disminución que se verá reflejado en los resultado individuales y de equipo, lo cual se debe de cuidar y evitar llegar a resultados negativos.

Por lo que se procede a mostrar los resultados de un total de dieciséis preguntas por colaborador encuestado:

Figura 1

Condiciones físicas del trabajo

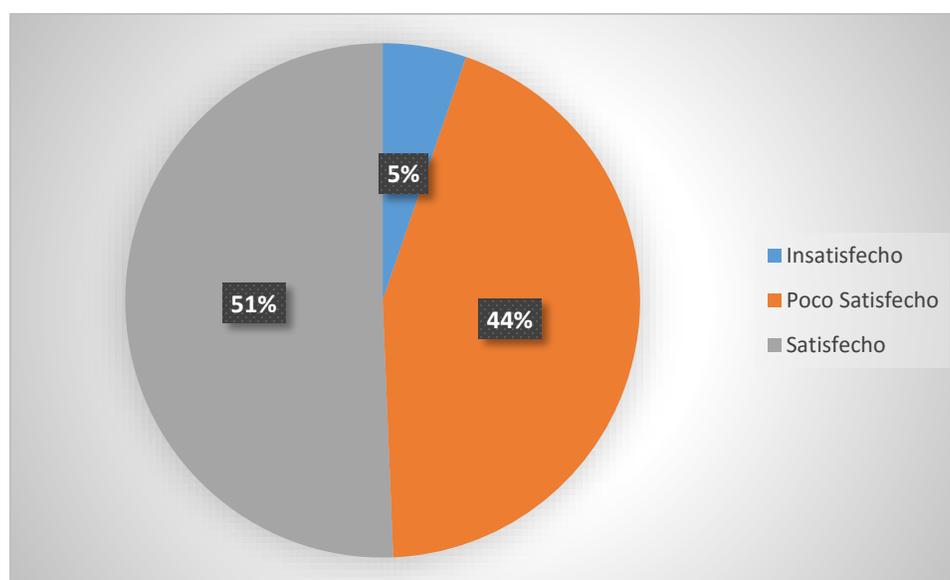


Fuente: Elaborado con datos obtenidos de la encuesta a colaboradores, julio 2021.

El 56% (85 colaboradores) de los encuestados indicó estar poco satisfecho con las condiciones en las que se encuentra actualmente las instalaciones físicas del trabajo, un 22% (34 colaboradores) indicó estar insatisfecho y el 22% (33 colaboradores) restante indicó estar satisfecho, con lo que se puede determinar que para los colaboradores es de suma importancia el estado y condiciones de la infraestructura de las instalaciones que influye en cada colaborador.

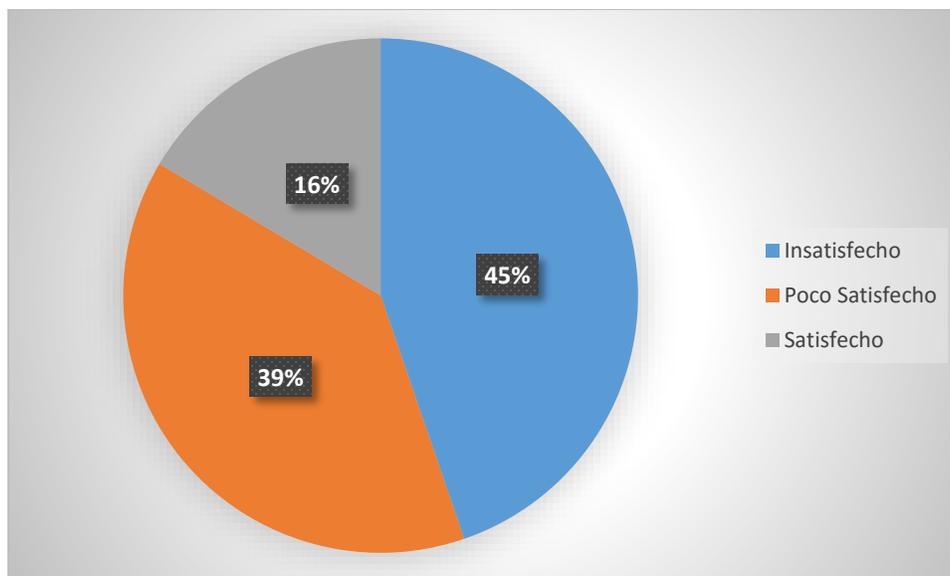
Figura 2

Relación con sus compañeros de trabajo



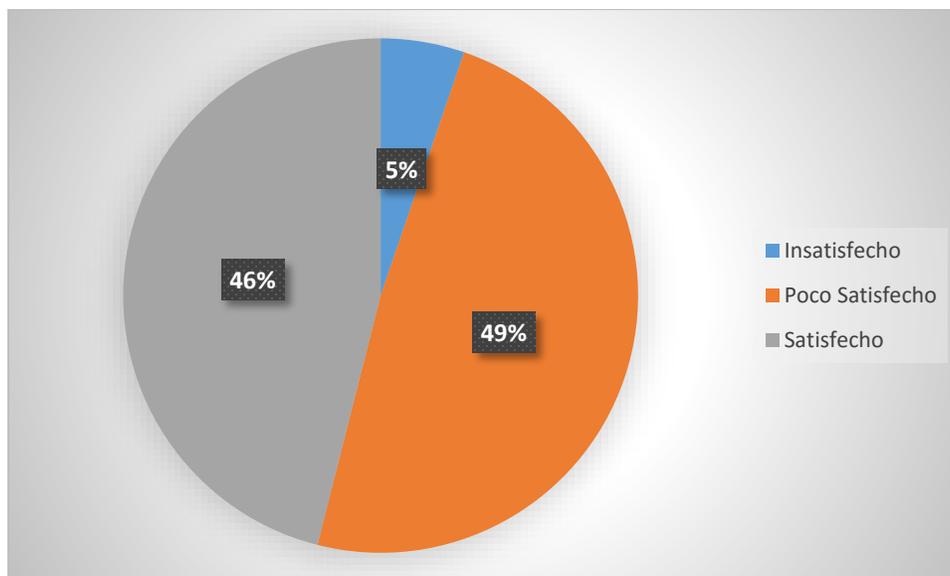
Fuente: Elaborado con datos obtenidos de la encuesta a colaboradores, julio 2021.

El 51% de los encuestados indicó estar satisfecho (77 colaboradores) con la relación que tiene con sus compañeros de trabajo, sin embargo, hay un 44% (67 colaboradores) que indicó estar poco satisfecho y el 5% (8 colaboradores) restante indicó estar insatisfecho, con lo que se puede determinar que en entre el grupo de personas que fueron encuestadas hay poca diferencia entre la entre las personas satisfechas y las insatisfechas.

Figura 3*Relación con su superior inmediato*

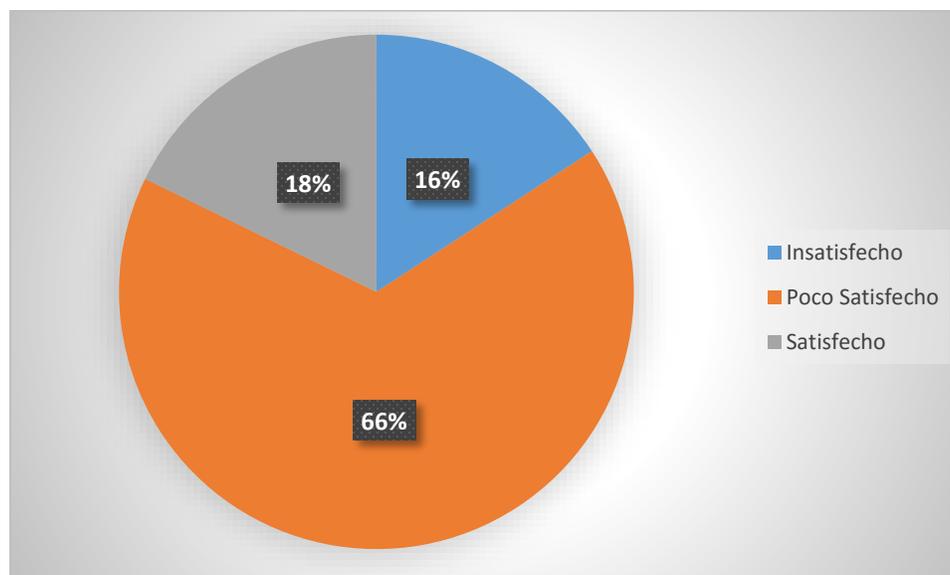
Fuente: Elaborado con datos obtenidos de la encuesta a colaboradores, julio 2021.

El 45% (68 colaboradores) de los encuestados indicaron estar insatisfecho con la relación que tienen con su superior o jefe inmediato, el 39% (59 colaboradores) indicó estar poco satisfecho y el 16% (25 colaboradores) indicó estar satisfecho, con lo que se determina que la relación entre los subalternos y superiores en la mayor parte del grupo no se encuentran en buena situación, lo que puede llegar a complicar la estabilidad en los equipos de trabajo.

Figura 4*Beneficios que brinda la empresa*

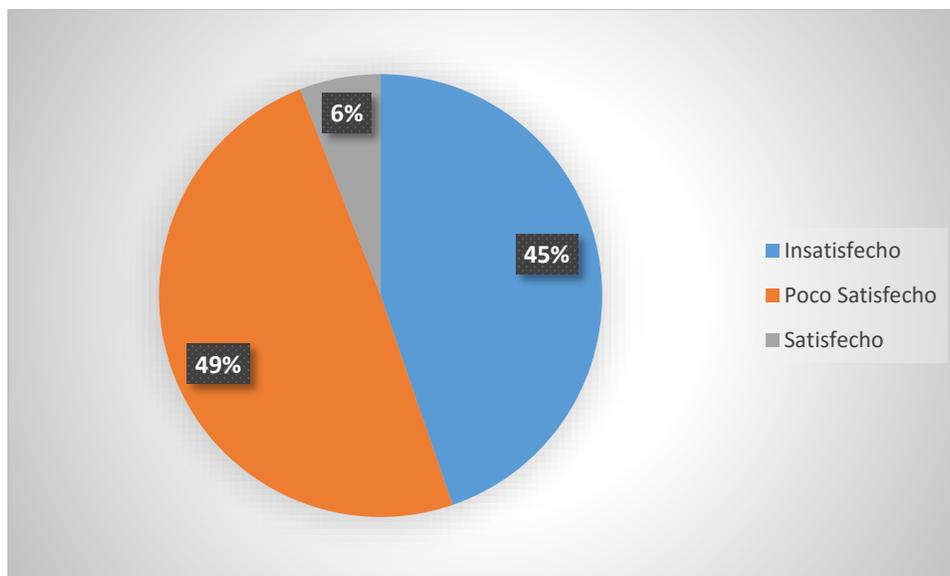
Fuente: Elaborado con datos obtenidos de la encuesta a colaboradores, julio 2021.

El 49% (74 colaboradores) de los encuestados indicó estar poco satisfecho con los beneficios que la empresa les brinda, mientras que un 46% (70 colaboradores) indicó estar satisfecho y el resto 5% (8 colaboradores) indicó estar insatisfecho, por lo que la diferencia entre poco satisfecho y satisfecho es mínima, y se debe de considerar importante este factor para la motivación s de los colaboradores ya que es parte estar cómodos y felices en los puestos de trabajo.

Figura 5*Remuneración que recibe por su trabajo*

Fuente: Elaborado con datos obtenidos de la encuesta a colaboradores, julio 2021.

El 66% (101 colaboradores) de los encuestados indicó estar poco satisfecho con la remuneración que reciben por el trabajo que realizan, un 18% (27 colaboradores) indicó estar satisfecho y el restante 16% (24 colaboradores) indicó estar insatisfecho, determinándose que la remuneración es parte fundamental para que los colaboradores se mantengan motivados al momento de realizar sus actividades laborales.

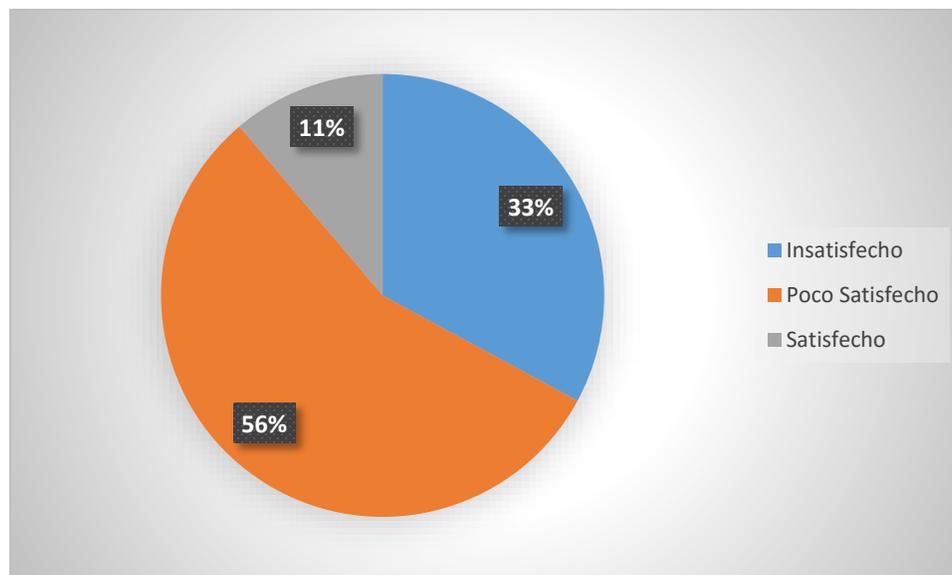
Figura 6*Dirección ejercida en su área de trabajo*

Fuente: Elaborado con datos obtenidos de la encuesta a colaboradores, julio 2021.

El 49% (75 colaboradores) de los encuestados indicó estar poco satisfecho con la forma en que son dirigidos en su área de trabajo, el 45% (68 colaboradores) indicó estar insatisfecho y solo el 6% (9 colaboradores) indicó estar satisfecho, determinándose que la dirección para algunas personas es la correcta o para otros piensa lo contrario.

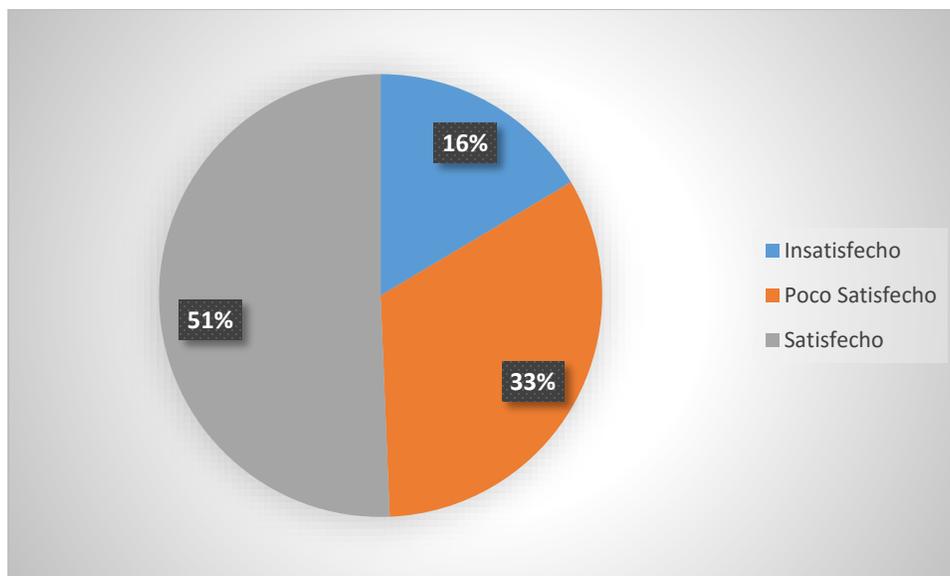
Figura 7.

Condiciones de tiempo, como la jornada de trabajo, horas extras y periodos de descanso



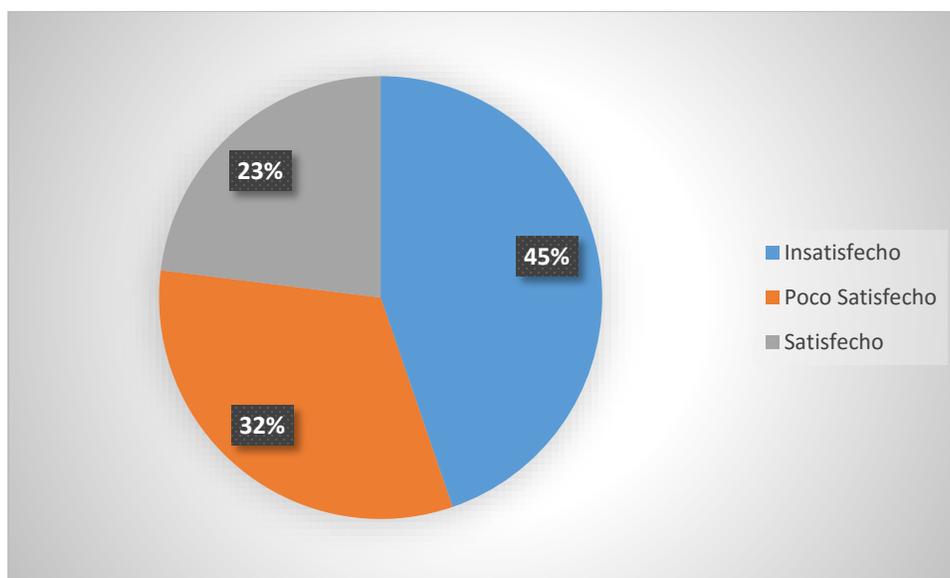
Fuente: Elaborado con datos obtenidos de la encuesta a colaboradores, julio 2021.

El 56% (85 colaboradores) de los encuestados indicó estar poco satisfecho con las condiciones de tiempo, en relación con la jornada de trabajo, horas extras y periodos de descanso, mientras un 33% (50 colaboradores) indicó estar insatisfecho y restante 11% (17 colaboradores) indicó estar satisfecho, determinándose que es un grupo bastante numeroso que no está a gusto con la condiciones de tiempo que están establecidas en la unidad de estudio.

Figura 8*Estabilidad en su puesto de trabajo*

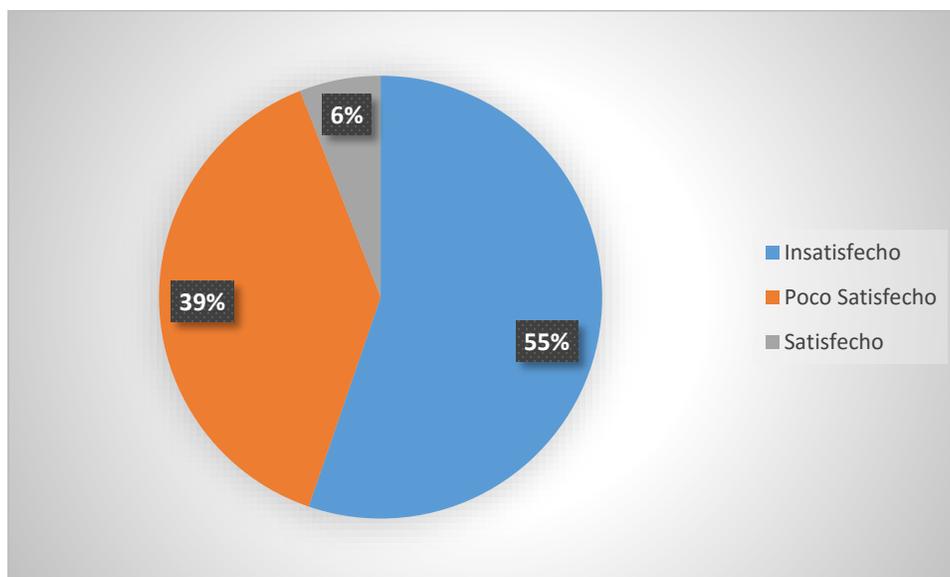
Fuente: Elaborado con datos obtenidos de la encuesta a colaboradores, julio 2021.

El 51% (77 colaboradores) de los encuestados indicó estar satisfecho con la estabilidad en su puesto de trabajo, mientras que un 33% (50 colaboradores) indicó estar poco satisfecho y un 16% (25 colaboradores) indicó estar insatisfecho, remarcando que está bastante dividido los resultados en relaciona a la estabilidad laboral.

Figura 9*Libertad para elegir su propio método de trabajo*

Fuente: Elaborado con datos obtenidos de la encuesta a colaboradores, julio 2021.

El 45% (68 colaboradores) de los encuestados indicó estar insatisfecho con la libertad que le dan para elegir su metodología de trabajo en sus actividades, el 32% (39 colaboradores) indicó estar poco satisfecho y el resto 23% (35 colaboradores) indicó estar satisfecho por lo que en el personal si influye poder aplicar su metodología para sentirse cómodo y motivado.

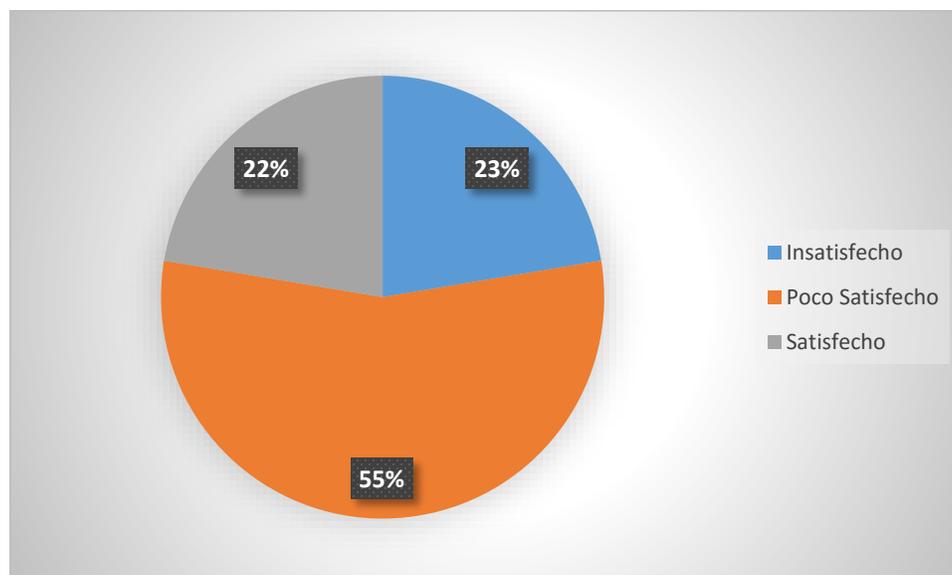
Figura 10*Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho*

Fuente: Elaborado con datos obtenidos de la encuesta a colaboradores, julio 2021.

El 55% (84 colaboradores) de los encuestados indicó estar insatisfecho con relación al tema de reconocimiento en sus actividades laborales, mientras que el 39% (59 colaboradores) indicó estar poco satisfecho y únicamente el 6% (9 colaboradores) está satisfecho, siendo un factor de relevancia para que los colaboradores mantengan su rendimiento y motivación en su trabajo.

Figura 11

Responsabilidad con lo asignado al colaborador.

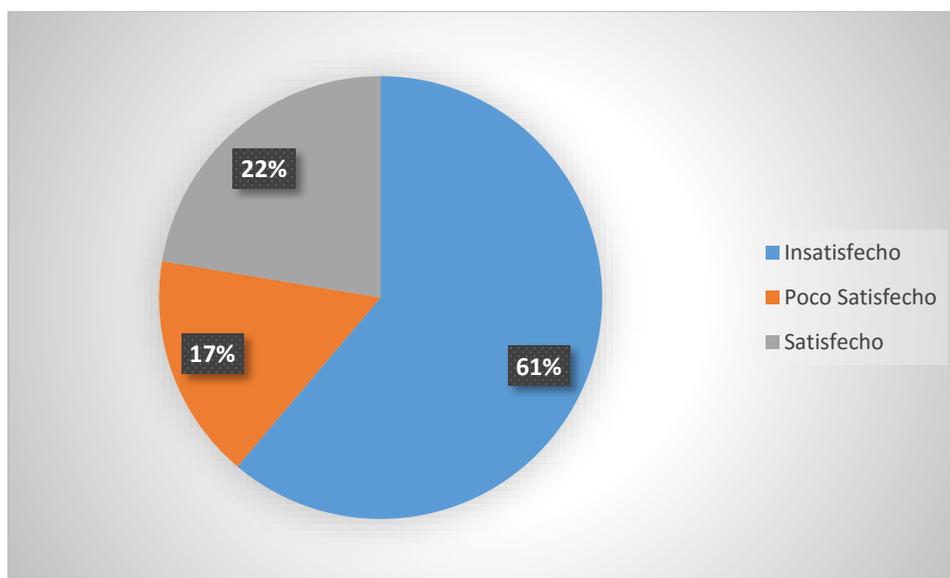


Fuente: Elaborado con datos obtenidos de la encuesta a colaboradores, julio 2021.

El 55% (84 colaboradores) de los encuestados indicó estar poco satisfecho con la responsabilidad que le asignan, mientras el 23% (34 colaboradores) indicó estar insatisfecho y el resto 22% (34 colaboradores) indicó estar satisfecho, determinándose que los colaboradores necesitan tener responsabilidades para sentirse importante en el equipo de trabajo.

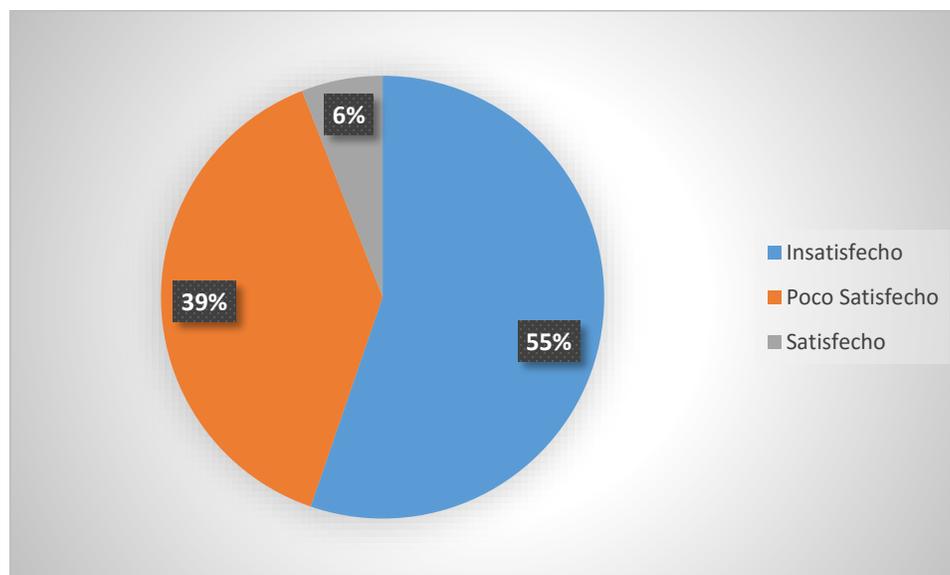
Figura 12

La posibilidad y oportunidad de utilizar sus capacidades



Fuente: Elaborado con datos obtenidos de la encuesta a colaboradores, julio 2021.

El 61% (93 colaboradores) de los encuestados indicó estar insatisfecho con las posibilidades y oportunidades que tiene para utilizar sus capacidades en su puesto de trabajo, un 22% (34 colaboradores) indicó estar satisfecho y resto que el 17% (25 colaboradores) indicó estar poco satisfecho, identificándose, un alto porcentaje de desconformidad en este tema en los colaboradores.

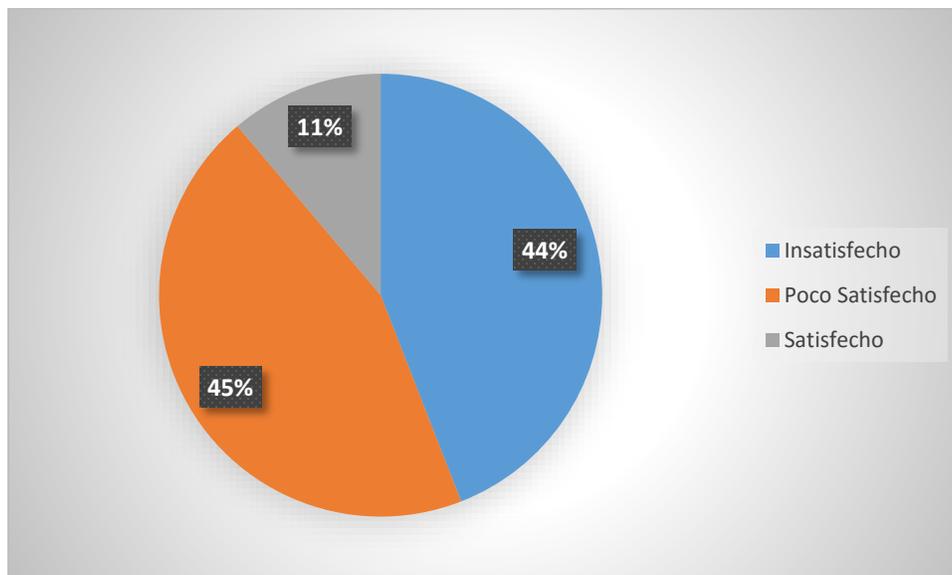
Figura 13*Posibilidades de poder lograr ascensos*

Fuente: Elaborado con datos obtenidos de la encuesta a colaboradores, julio 2021.

El 55% (84 colaboradores) de los encuestados indicó estar insatisfecho con las oportunidades y posibilidades que tienen con obtener ascensos, el 39% (59 colaboradores) indicó estar poco satisfecho y el resto 6% (9 colaboradores) indicó estar satisfecho, por lo que resalta en los colaboradores la inconformidad, lo cual afecta en los colaboradores para el compromiso y motivación de los mismos.

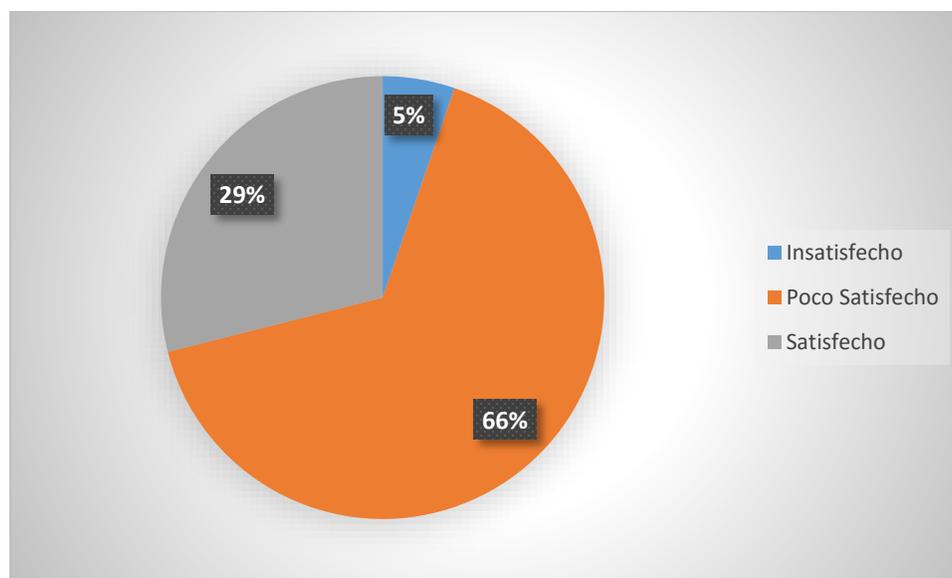
Figura 14

Atención que se presta a las sugerencias que presentan



Fuente: Elaborado con datos obtenidos de la encuesta a colaboradores, julio 2021.

El 45% (68 colaboradores) de los encuestados indicó estar poco satisfecho con la atención que reciben al momento de presentar las sugerencias; mientras un 44% (67 colaboradores) indicó estar insatisfecho y el resto que es el 11% (17 colaboradores) indicó estar satisfecho, siendo un factor relevante para que los colaboradores se sientan parte fundamental del equipo.

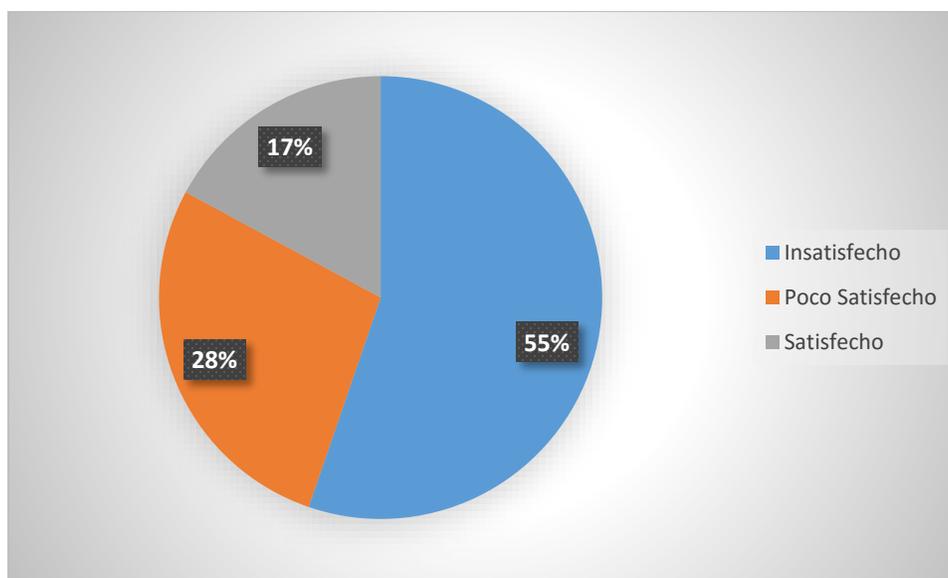
Figura 15*Tareas que realiza en su puesto de trabajo*

Fuente: Elaborado con datos obtenidos de la encuesta a colaboradores, julio 2021.

El 66% (100 colaboradores) de los encuestados indicó estar poco satisfecho con las tareas que realizan en su puesto de trabajo, mientras el 29% (44 colaboradores) indicó estar satisfecho y el 5% (8 colaboradores) restante indicó estar insatisfecho, resaltando por gran diferencia que en los colaboradores se percibe un bajo nivel de satisfacción, lo cual afecta en la motivación de los colaboradores.

Figura 16

Motivación por parte de su área para realizar su trabajo



Fuente: Elaborado con datos obtenidos de la encuesta a colaboradores, julio 2021.

El 55% (84 colaboradores) de los encuestados indicó estar insatisfecho con la motivación que reciben en su área de trabajo para poder realizar sus actividades laborales, mientras el 28% (42 colaboradores) indicó estar poco satisfecho y el 17% (26 colaboradores) indicó que está satisfecho, siendo sobresaliente la poca satisfacción que sienten los colaboradores de la unidad de estudio.

4.1.4. Manual de Incentivos No Monetarios

Con la información recopilada a través de los instrumentos que fueron la Guía de Entrevista Estructurada, Guía de observación y Guía de Encuesta, y la cual fue útil para poder tener las bases de información y definir los resultados y análisis, siendo esenciales todos estos factores para proceder a crear Manual de Incentivos No Monetarios y con esto poder dar cumplimiento con los objetivos específicos plasmados en el Presente Trabajo Profesional de Graduación, dicho manual tiene la finalidad de influir en la mejora e incrementó de la motivación de los colaboradores (**Ver Anexo 4 - Manual de Incentivos no Monetarios**).

Por lo tanto, para realizar el Manual de Incentivos No Monetarios, se tomó base la teoría de los factores de Herzberg, debido a la información recopilada a través de los 152 colaboradores que participaron en el estudio, los factores extrínsecos que sobresalieron y que influyen en la motivación es la supervisión que ejercen sobre ellos, las relaciones interpersonales, la seguridad y estabilidad en su puesto de trabajo en el trabajo y en cuanto a los factores intrínsecos, que más influyen en la motivación de los colaboradores están la posibilidad de crecimiento laboral, la autonomía y libertad de toma de decisiones, logro, reconocimiento y responsabilidad, como menciona Benavides & Chung (2017):

Herzberg incluye dentro de los factores higiénicos a todos aquellos elementos que detallan al medio ambiente del hombre y cuya función principal es evitar la insatisfacción en el trabajo, por lo que se espera de ellos un incremento exagerado en la productividad. Lo que se logra con estos factores es eludir pérdidas en el rendimiento del empleado que puedan ser debidas a restricciones del trabajo. (p. 27)

Asimismo, Benavides & Chung (2017) enfatizan lo siguiente:

Por otro lado, están los Factores Motivacionales. Estos se enfocan en el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia. Aquí se incluyen los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación en el trabajo. (p. 27)

Para complementar la propuesta se tomara como base las fases de la comunicación para formar un plan de comunicación que incluirá las fases de sensibilización y aceptación, ejecución del cambio y medición y mejora continua, lo cual ayudara para que los proceso de asignación de los programas de incentivos no monetarios se puedan aplicar de manera correcta, sin ningún tipo de inconveniente. Por lo que es importante mencionar lo siguiente:

La comunicación es uno de los elementos cruciales de todo el proceso. Si se hace bien, aumentará el nivel de comprensión de lo que está sucediendo, lo que significa para la organización y, en última instancia, para el individuo, asumir de manera efectiva qué papel desempeñarán los empleados en el proceso de cambio, y también administrar sus expectativas. (Rodríguez, 2017, p.1)

Adicionalmente, hace mención a la etapa de preparación que indica que se “debe de contar con una estrategia sólida y un plan detallado con mensajes clave concisos y simples. Intente comprender las preocupaciones de sus empleados” (Rodríguez, 2017, p. 3).

A su vez, en la etapa de conducción la cual trata de que se debe de tener “múltiples canales para comunicarse y alinear la organización con el cambio. Las personas consumen información de diferentes maneras y usted está tratando de hacer que todos los empleados comprendan lo que está sucediendo. Establezca una comunicación bidireccional” (Rodríguez, 2017, p. 4)

Y por último en la etapa de Refuerzo se indica “en esta fase, repita los mensajes clave que se han comunicado, cuente historias de éxito, lecciones aprendidas, informe sobre el progreso del cambio y celebre los éxitos”. (Rodríguez, 2017, p. 5)

Por lo tanto el Manual de Incentivos No Monetarios, se compone por la presentación, justificación, objetivos (general y específicos), normas, políticas, ámbito de uso, los procesos para la asignación de los incentivos, los programas de incentivos, responsables, plan de comunicación y glosario, incluyéndose todos los elementos necesarios para que dicho manual tenga su peso y sustento con el objetivo de que sea funcional al momento de su aplicación, ya que su finalidad principal es establecer una estrategia de recompensa o un plan de incentivos acorde con las necesidades de los colaboradores de la organización y así aumentar la motivación.

4.2. Discusión de Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos durante el estudio, los cuales han sido, vaciados, tabulados y graficados, se genera el siguiente análisis, el cual permitió identificar que los incentivos no económicos en cuanto a su aplicación, son reconocidos

y descritos como factores importantes para el personal, ya que son comprendidos como una herramienta útil, que contribuiría a mejorar el nivel de motivación de la fuerza laboral de los colaboradores. Ya que la implementación de un plan o manual de incentivos no monetarios influye en la actitud, en el comportamiento de los colaboradores, incrementando así el nivel de satisfacción en sus labores diarias. De este modo, la motivación es aún más fuerte cuando existe reconocimiento, por lo que da lugar a que se vuelve un reto para los colaboradores, que al poder alcanzar o lograr un reconocimiento impulsa a al equipo de trabajo a querer obtenerlos y acceder a los beneficios que este le proporcionaría.

Los altos mandos (Jefes, supervisores y/o Coordinadores) pueden mejorar el rendimiento laboral de muchas maneras usando la motivación como enlace para que los colaboradores se desenvuelvan de mejor manera en sus actividades y con el equipo de trabajo, siendo de importancia que conozcan a sus colaboradores, con el objetivo de poder plantear métodos o actividades que interesen a los colaboradores para que estos hagan sus actividades con energía y de manera satisfactoria, es necesario que identifiquen sus necesidades, las cuales se pueden relacionar o familiarizar con la Teoría de las Necesidades aprendidas de McClelland, las cuales son afiliación, de logro y la de poder, y cada colaborador ha de tener en su consiente algún tipo de interese y necesidad.

La teoría de Maslow sirve como base para identificar y averiguar los deseos de los colaboradores, ya que se compone de cinco niveles que son necesidades fisiológicas, de seguridad, Sociales, de autoestima y de autorrealización, dicha teoría indica que si alguna de estas necesidades no son atendidas y satisfechas, el individuo mostrara una actitud negativa o rendimiento por debajo de lo esperado, y esto se relaciona con la información que se obtuvo y con los resultados, debido a que los instrumentos se prepararon para recopilar información que se relaciona con las distintas teorías de motivación, y se considera que dichas necesidades no son atendidas con importancia dentro de la unidad de estudio y por ende no se cubren las necesidades de los colaboradores, ya que evidencia poco interés, inseguridad en los colaboradores. Asimismo, la conducta del colaborador no es positiva.

Perret (2016) hace mención que la motivación es lo que hace e impulsa a una persona a lograr un objetivo, para sentirse satisfecho y tranquilo, sin embargo, en los resultados que se obtuvieron, se identificó que hay ausencia de factores motivadores que ocasione una reacción de activación de los colaboradores por querer cumplir los objetivos, lo cual es afectado por no realizar con eficiencia las actividades laborales, debido a que se encuentran en un punto donde realizan sus actividades por obligación, y no por sobresalir y demostrar sus habilidades y capacidades.

En la teoría de Herzberg se menciona que los factores de motivación higiénicos causan insatisfacción cuando estos están ausentes, siendo en el presente estudio este caso, ya que los factores como el reconocimiento y los logros, la promoción y el crecimiento profesional del individuo, o la confianza y la autonomía para realizar su trabajo, en la mayoría de los colaboradores existe insatisfacción, determinándose que los colaboradores valoran cuando los toman en cuenta y les dan la oportunidad de mostrarse en situaciones o actividades que tienen importancia dentro de la unidad de estudio.

Asimismo, el diseño del trabajo que se ofrece a los colaboradores es importante para satisfacer la mayor parte de sus necesidades. Esto es especialmente a lo que respecta a las necesidades de autoestima y autorrealización, pero no se deben ignorar las necesidades de protección y seguridad, como hace mención la Teoría de los factores higiénicos de Herzberg, esto debido a que cuando los factores motivacionales están en los niveles adecuados, la satisfacción se eleva de sustancial y positiva, cuando son deficientes, provocan la pérdida de satisfacción y desinterés a las actividades.

Chirinos Horny (2019) en su tesis determinó que los colaboradores que presentan baja motivación tienen mayor insatisfacción laboral, lo cual concuerda con los resultados obtenidos y según análisis realizado los colaboradores al no sentirse cómodos con su entorno, con las actividades que realizan, con la forma en que son dirigidos, con las escasas oportunidades de darse a conocer o con el rol que le asignan y entre otros factores, encamina a los colaboradores a buscar otras oportunidades en donde puedan explotar y demostrar su talento, que haga sentirse motivado e importante.

Por otro lado, Romani (2017) en su tesis determinó que la existencia de una relación directa de la motivación y productividad como factores relevantes sobre la eficiencia de

la calidad de servicio, es decir, que al descuidar al personal en sus necesidades y no darle importancia a su buen estado emocional en relación a lo laboral, obtendrán los resultados como los obtenidos en el presente Trabajo Profesional de Graduación que son porcentajes bajos en relación a la satisfacción en los colaboradores, demostrando que los mismos no están totalmente comprometidos con las actividades de sus puestos de trabajo, reflejándose un impacto en la productividad y por ende en la calidad del servicio o atención a requerimiento ya sean internos o externos.

Los colaboradores no se sienten libres para realizar las actividades de acuerdo a sus conocimientos ni habilidades que tiene, siendo esto negativo para la unidad de estudio debido a que no dejan que los colaboradores sean creativos cuando hay iniciativa propia, lo cual afecta para futuras situaciones ya que no le ponen el interés y valor, por la simple razón de que cuando realizó alguna acción o creo alguna herramienta que sería de beneficio para el equipo esta no fue considerada, lo que ocasiona que el colaborador se desmotive, esto se respalda con el estudio realizado por Navarro Janampa (2019) en su tesis , en la que indica que los principales e importantes factores de la motivación que se relacionan significativamente con el desempeño laboral, son principalmente la supervisión, autonomía laboral y el status laboral.

El ejercicio e implementación de buenas estrategias de motivación de parte de los partes encargadas, hacia los colaboradores contribuirá a un mejor resultado en la productividad de la unidad de estudio y se determina que la motivación es uno de los factores determinantes, para alcanzar los objetivos, mostrados a través del cumplimiento de indicadores de gestión; también es esencial para generar un buen clima laboral, ya que la motivación influye en distintos factores que se encuentran en el entorno de los colaboradores, a su vez, se determinó que tanto los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos, son de importancia para generar una mayor satisfacción en los colaboradores y motivación, ya que en los resultado obtenidos se identificó que los colaboradores no están satisfechos con los beneficios. A esto hay que agregarle que un grupo de colaboradores motivados tienen un mejor desempeño, ya que influye directamente en una mayor productividad para la unidad de estudio.

Por lo tanto, en el entorno laboral de hoy en día las recompensas, el reconocimiento y la asignación de incentivos han llegado a ser un factor de suma importancia, ya que este provee de herramientas a los altos mandos como Gerentes, jefes, supervisores o todo aquel que tenga a cargo a personas, ya que les permiten acercarse, conocer y conectar con sus colaboradores, a su vez, se relacionan con los sentimientos positivos de los colaboradores acerca de su trabajo. Hay que considerar que a medida que se mejore la motivación laboral, se elevarán los niveles satisfacción de los colaboradores, considerando, que la motivación es un elemento primordial para que exista satisfacción en el ámbito laboral, dichos elementos son importancia para el éxito organizacional, y de ellos depende en gran parte el logro de los objetivos y estabilidad tanto de los colaboradores, como de la organización.

Aunque resulte difícil cambiar a las personas, es posible utilizar su motivación para cambiar su conducta con relación al trabajo y así mejorar su rendimiento laboral, por lo que la motivación es una herramienta fundamental para el desempeño de las actividades de los colaboradores, de esta manera, ayuda a que ellos realicen con gusto sus actividades, y además proporcionen un alto rendimiento, por lo tanto, se deben tomar en cuenta que existen diferentes formas de motivar a los colaboradores, y es necesario que se implementen estrategias adecuadas para aumentar el nivel de motivación en los colaboradores.

CONCLUSIONES

1. Con los resultados obtenidos se logró determinar que los factores extrínsecos que más influyen en la motivación de los colaboradores son los beneficios que la empresa ofrece, la supervisión que ejercen sobre ellos, las relaciones interpersonales, la seguridad y estabilidad en su puesto de trabajo.
2. De acuerdo con la recopilación de información y resultados obtenidos se identificó que de los factores intrínsecos, los que más influyen en la motivación de los colaboradores de la unidad de estudio resalta la posibilidad de crecimiento laboral, la autonomía y libertad de toma de decisiones, logro, reconocimiento y responsabilidad.
3. Se logró concluir que los factores extrínsecos e intrínsecos juegan un papel fundamental en la motivación de los colaboradores, debido a que dependiendo del estado de estos, puede ser positiva o negativa y derivado del nivel de motivación que tiene cada colaborador, puede llegar a impactar en varios ámbitos laborales de la empresa.
4. Por lo tanto, se concluye que tanto de los factores extrínsecos e intrínsecos hay elementos que sobresalen o son más importantes que otros, como es el caso de los colaboradores de la unidad de estudio, por lo que no es necesario abarcar y cubrir todo los elementos sino únicamente los que se consideran más importantes e influyentes en la motivación de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

1. Como recomendación se debe de revisar y aplicar medidas correctivas para una mejor aplicación de los programas que actualmente están a la disposición de los colaboradores que tiene como finalidad influir en la motivación de los colaboradores, ya que se debe de poner énfasis e importancia a las condiciones que rodean a estos mientras realiza sus actividades laborales y las que se relacionan a las tareas enfocadas en el cargo y que producen un efecto duradero en la motivación.
2. Es importante que el área de Recursos Humanos conozca los factores que influyen y aumentan las motivaciones de los colaboradores, para así crear estrategias que puedan ayudarlos a desempeñar con eficiencia sus funciones y generar un sentido de pertenencia teniendo colaboradores que estén cómodos y satisfechos con los beneficios.
3. Con relación a los programas motivacionales se recomienda analizarlos periódicamente con la finalidad de identificar cuales influyen de manera positiva en la motivación del personal que integra la unidad de estudio y cuáles no, para proceder a actualizarlos de manera paulatina, adicionalmente, se recomienda tomar como guía la propuesta que va incluida en el presente Trabajo Profesional de Graduación.
4. Se recomienda implementar el “Manual de Incentivos no Monetarios” incluido en el presente Trabajo Profesional de Graduación, con la objetivo de mejorar la calidad de vida de los colaboradores, ya que se centra en las verdaderas necesidades de motivación de los colaboradores y así se sientan reconocidos y estimulados en su trabajo y así lograr la mejora e incremento de la motivación en ellos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro Castellano, M. D. (2012). *Administración de Personal*. México: Red Tercer Milenio S. C.
- Cid Olmo, Y. (2014). *Teorías de la motivación laboral y constructos psicológicos relacionados*. España: Universidad de León.
- Correa, F. L. (2012). *Los Factores Higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar*. Argentina: Universidad Fasta.
- Dessler, G., & Varela Juarez, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- García Correa, D. A., Londoño Bolívar, C., & Ortiz Pérez, L. (2016). Factores Internos y Externos que inciden en la motivación laboral. *Psyconex*, 9.
- Morán Astorga, C. (2012). *Una psicología en el ámbito laboral. Competencias para recursos*. Salamanca: Amaru.
- Perret, R. (2016). *El Secreto de la Motivación*. México: BIO.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Turienzo, R. (2012). *El Pequeño Libro de la Motivación*. Barcelona: Alienta Editorial.

E-GRAFÍA

- Benavides, A. Z., & Chung, K. M. (2017). Propuesta de mejora del nivel motivacional para el personal de las áreas banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas Oficina 620 Chiclayo-2015. Perú. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12423/992>
- Carcasi Parisaca, O. (2018). Motivacion Intrínseca, Extrínseca asociado al nivel de Satisfacción Laboral del Personal Asistencial de la Redess Lampa 2017. Perú: Universidad Andina. <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/1744>
- Chirinos Horny, C. C. (2019). Motivación y Satisfacción Laboral de los Trabajadores Del Régimen Cas de la Sede Principal de la Corte Superior de Justicia de Huaura, 2019. Perú: Univerdad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. <http://repositorio.unifsc.edu.pe/handle/UNJFSC/3875?show=full>
- Corporación BI (2021). Historia de Corporación Bi en Guatemala. <https://www.corporacionbi.com/regional/paises/guatemala>
- Gil Perez, G. L. (2019). La Motivación y su relación con la calidad de servicio que brindan los colaboradores de la red de salud. Perú: Universidad Nacional Toribo Rodriguez de Mendoza de Amazonas. <http://repositorio.untrm.edu.pe/handle/UNTRM/1946>
- Giovannone, P. M. (2011). La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg. Argentina: Universidad Nacional de la Plata. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/22438>
- González, G. (2010). La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional. Venezuela: Universidad Central de Venezuela. <http://saber.ucv.ve/bitstream/123456789/3527/1/Completo.pdf>
- Hannoun, G. (2011). Satisfacción Laboral. Argentina: Universidad Nacional de Cuyo. <https://bdigital.uncu.edu.ar/4875>

- Hernández Ibarra, C. (2017). Factores Motivacionales asociados a la motivación laboral y satisfacción en profesionales de la Escuela de Postgrados FAC-muestra As. Comando, Bogotá, Colombia. Colombia: Universidad Externado. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/621>
- Guerra, P & Sosa, M. (2015) Impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo. Ecuador: Pontificia Universidad Católica Del Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9900>
- Navarro Janampa, F. (2019). La Motivación y el Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos De La Unidad de Gestión Educativa Local de Padre Abad-Aguaytia. Perú: Universidad Agraria de la Selva. <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1531>
- Palma Tapiero, M. C. (2017). La motivación del personal como estrategia en la productividad de las organizaciones. Colombia: Universidad Militar Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16567>
- Peña Estrada, C. (2015). La motivacion laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Madrid: Universidad Pontificia. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/4152>
- Peña H. C. & Villón S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Ecuador. Universidad Estatal Península de Santa Elena. http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181
- Pizarro Torres, M. (2017). Motivación y productividad laboral en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada, 2016. Perú: Universidad Vallejos. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8719>
- Rodríguez, E. (2017) Las 3 etapas de la comunicación interna en tiempos de cambio. Big Comunicación. <https://bigcomunicacion.com/comunicacion-efectiva-en-tiempos-de-cambio/>

Rodriguez Muñoz, K. S. (2019). Identificación de los factores de la motivación laboral de los empleados del sector comercial de electrodomésticos. Caso de Estudio: Almacenes Nora de la Ciudad de Machala. Ecuador: Universidad del Azuay.
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9504>

Romani Alejo, G. (2017). Análisis de la Motivación y Productividad como Factores Relevantes en la Eficiencia de la calidad de servicio al Cliente en entidades financieras de la Ciudad De Puno. Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8212>

ANEXOS

Anexo 1 - Cuestionario

Dirigida a persona encargada de la Unidad de Estudio

A continuación encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre los factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores. Mediante esto se quiere conocer lo que piensa usted como Encargado del área sobre este tema. Sus respuestas son confidenciales.

Marque con una "X", el rango de edad de acuerdo al rango donde se incluya y género donde pertenezca.

Rango				
Edad	18-25	26-34	35-44	45 en adelante

Género	
Masculino	Femenino

1. ¿Cree que es importante motivar a los colaboradores?

SI		NO	
----	--	----	--

¿Por qué?

2. Según su experiencia ¿Cuál es el método más eficaz para motivar a los colaboradores?

Métodos	Marque las que considere necesarias.
Beneficios económicos	
Charlas motivacionales	
Premios	
Involucrarlo en decisiones importantes del área	
Oportunidades de aprender nuevos procesos	
Reconocimientos	
Otros (detalle)	

3. ¿Considera la remuneración como un factor principal que motiva al colaborador a tener un buen rendimiento?

SI		NO	
----	--	----	--

¿Por qué?

4. Las condiciones laborales son un factor relevante en el cumplimiento de las funciones del puesto, según su experiencia ¿Qué tanto considera que pudiera afectar en la motivación y desempeño?

5. ¿Cree que es necesario que cada colaborador establezca metas y objetivos en función de su puesto de trabajo?

	SI		NO	
--	----	--	----	--

¿Por qué?

6. Factores como el reconocimiento, el enriquecimiento del puesto y la posibilidad de ascenso hacen que el colaborador se motive, ¿Considera que estos factores puedan tener un resultado de motivación más duradera, a comparación de otros factores?

	SI		NO	
--	----	--	----	--

¿Por qué?

7. La autorrealización en el trabajo es algo esencial en la vida de las personas, ¿Cree que la mayoría de colaboradores la experimenta?

	SI		NO	
--	----	--	----	--

¿Por qué?

10. ¿Considera que la motivación tiene alguna repercusión en el desempeño obtenido por cada colaborador?

	11. SI		NO	
--	--------	--	----	--

¿Por qué?

Anexo 2 - Guía de Observación

La presente guía de observación, servirá para recopilar información con observación directa, tomando en cuenta los aspectos que se detallan en el cuadro que se presenta a continuación:

ASPECTOS	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. Comunicación entre jefe y subordinados				
2. Comunicación entre compañeros				
3. Entorno Laboral:				
3.1. Iluminación adecuada				
3.2. Mobiliario y equipo adecuado				
3.3. Limpieza e Higiene del puesto de trabajo				
4. Liderazgo efectivo				
5. Oportunidades de ascenso				
6. Consideración de opiniones y sugerencias.				
7. Actitud de Compromiso al puesto de trabajo				
8. Nivel de motivación de los colaboradores				
9. Satisfacción de los colaboradores por beneficios que reciben.				
10. Libertad de expresión.				

Anexo 3 - Encuesta

Escala sobre satisfacción en el trabajo

A continuación encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre los factores que influyen en su motivación laboral. Mediante esto se quiere conocer lo que piensa usted como colaborador sobre este tema.

Por favor seleccione la opción que usted piensa y considera según su criterio en cada enunciado. Sus respuestas son confidenciales y serán reunidas junto a las respuestas de otros colaboradores que están contestando la presente encuesta.

Marque con una "X", el rango de edad de acuerdo en donde se incluya y género donde pertenezca.

	Rango			
Edad	18-25	26-34	35-44	45 en adelante

Género	
Masculino	Femenino

No.	Preguntas/Enunciado	Insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho
1	Condiciones físicas de su trabajo			
2	¿Cómo se siente con sus compañeros de trabajo?			
3	La relación con su superior inmediato			
4	¿Cómo se siente con la remuneración que recibe por su trabajo?			
5	¿Cómo se siente con los beneficios que le brinda la empresa?			
6	¿Cómo se siente con de dirección ejercida en su área de trabajo?			
7	¿Cómo se siente con las condiciones de tiempo, como la jornada de trabajo, horas extras y periodos de descanso?			
8	Su estabilidad en su puesto de trabajo			
9	Libertad para elegir su propio método de trabajo			
10	Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho.			

11	Responsabilidad que se le ha asignado			
12	La posibilidad y oportunidad de utilizar sus capacidades			
13	Sus posibilidades de poder lograr ascensos			
14	La atención que se presta a las sugerencias que presentan			
15	¿Cómo se siente con las tareas que realiza en su puesto de trabajo?			
16	¿Cómo se siente con la motivación por parte de su área para realizar su trabajo?			

2. Anexo 4 - Manual de Incentivos no Monetarios

MANUAL DE INCENTIVOS NO MONETARIOS

2021

CONTENIDO

PRESENTACIÓN DEL MANUAL	1
JUSTIFICACIÓN	2
OBJETIVO DE MANUAL	3
NORMAS.....	4
POLÍTICAS	5
ÁMBITO DE USO.....	6
PROCESO PARA LA ASIGNACIÓN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS.....	6
PROGRAMAS DE INCENTIVOS NO MONETARIOS	7
PROCESO PARA ASIGNACIÓN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS DE EXCELENCIA	10
RESPONSABLES.....	13
DIAGRAMA DE PROCESO	14
DESCRIPCIÓN DE PROCESO.....	15
PLAN DE COMUNICACIÓN	16
GLOSARIO	19
ANEXOS	20

PRESENTACIÓN DEL MANUAL

La gestión del personal, es una de las principales funciones que realiza el área de Recursos Humanos; constituida por un conjunto de personas que participan de forma conjunta para alcanzar metas y objetivos.

Aunque el alcanzar las metas y objetivos se requiere de un esfuerzo mayor; es necesario concebir a los colaboradores como parte fundamental y valiosa de la organización. El reconocer y premiar por el trabajo excepcional que realice un colaborador es decisivo para su motivación y para que continúe dando lo mejor de sí. Esta forma de trabajar permitirá formar modelos que servirán de guía a otras áreas de trabajo.

La motivación y la actitud determinan el éxito de una empresa en temas específicos de clima organizacional, evaluación del desempeño, seguridad industrial y entre otros. Intervenir la motivación no consiste únicamente en dar una compensación monetaria o no monetaria; es necesario que al brindar incentivos a los colaboradores sean congruentes con el desarrollo organizacional que se tiene planificado conseguir y los objetivos estratégicos planteados por la organización.

Por lo tanto, el presente manual contiene el plan de compensaciones no monetarias, que tendrá como objetivo principal contribuir a mejorar la motivación de los colaboradores, mediante el reconocimiento de sus labores y la asignación de Incentivos no Monetarios, generando en los colaboradores un sentimiento de pertenencia, estabilidad y compromiso.

JUSTIFICACIÓN

El salario es el factor más importante para permanecer en una Institución, sin embargo, actualmente el factor económico no determina la motivación ni favorece el sentimiento de pertenencia entre el colaborador y la organización.

La implementación de un manual de Incentivos no Monetarios en la unidad de estudio, permitirá contribuir a solventar las necesidades motivacionales de cada uno de los colaboradores y de la unidad de estudio. Ya que permite conocer y comprender aquellas condiciones y circunstancias que promuevan el bienestar emocional a partir del salario emocional, entendido como otras formas de compensación, retribución, contraprestación no monetaria, que recibe un colaborador a cambio del esfuerzo que va más allá de lo que la persona está obligada a ser. Es decir, son los componentes como el reconocimiento, la realización personal, el crecimiento profesional y la autonomía, que contribuye directamente en la motivación de los colaboradores.

Los incentivos no monetarios se convierten, en una herramienta para motivar a los colaboradores y hacer que se sientan a gusto en su puesto de trabajo. Ya que estos, enfocan los esfuerzos de los colaboradores en metas específicas de desempeño, y proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el colaborador y organización.

OBJETIVO DE MANUAL

Objetivo General

Crear un plan de incentivos para poder motivar a los colaboradores que se encuentren laborando para la organización, con el que se pueda lograr un impacto positivo en la motivación de cada colaborador.

Objetivos Específicos

1. Definir políticas con su respectivo procedimiento sobre cada incentivo no monetario desarrollado en el manual.
2. Motivar a la eficiencia y satisfacción de los colaboradores para lograr el cumplimiento de los objetivos de la unidad de estudio y del personal mismo a través de la asignación de incentivos no económicos.
3. Crear un sentimiento de pertenencia hacia la organización que los valora y recompensa sus esfuerzos.
4. Crear y fomentar el compromiso para todos los colaboradores, fidelizando su lealtad hacia la organización, siendo una estrategia para la retención del personal.
5. Reconocer habilidades y destrezas individuales que cada colaborador posee para otorgar el incentivo que solvete sus expectativas y de esta forma mantener o aumentar su desempeño laboral.

NORMAS

- Todos los colaboradores de la unidad de estudio que tengan más de un año de servicio podrán gozar del programa de asignación de incentivos no monetarios.
- Deberán aplicarse los incentivos no monetarios exclusivamente por las jefaturas de cada unidad.
- La asignación de incentivos no monetarios deberá realizarse en un horario y día que no interfiera con las actividades programadas.
- El departamento de Recursos Humanos es la instancia responsable de difundir los procedimientos para la asignación de los incentivos no monetarios y capacitar a los jefes, supervisores y/o coordinadores.
- El departamento de Recursos Humanos deberá coordinar la aplicación de los incentivos no monetarios con las diferentes áreas.
- Cualquier colaborador que cuente con una sanción disciplinaria tres meses antes de la fecha de la postulación a un incentivo no monetario, será excluido del mismo.
- El departamento de Recursos Humanos deberá verificar la asignación de incentivos no monetarios que cumpla con los criterios establecidos, en días previos a la fecha de solicitud.

POLÍTICAS

- Todos los colaboradores de la unidad de estudio pueden participar en el programa de asignación de incentivos no monetarios.
- Todos los colaboradores de la unidad de estudio tienen acceso al Manual de Incentivos no Monetarios.
- Los jefes, supervisores y/o coordinadores de todas las áreas tendrán acceso al Manual de Incentivos no Monetarios.
- El departamento de Recursos Humanos podrá aplicar los incentivos no monetarios a las diferentes áreas de la unidad de estudio.
- La asignación de los incentivos no monetarios dispondrá de un horario accesible para todos los colaboradores.
- Cada jefe, supervisor y/o coordinador de área regulará la aplicación de los incentivos no monetarios a sus colaboradores.
- Todo colaborador tiene derecho a reclamar sus incentivos no monetarios sin restricciones.
- Los jefes, supervisores y/o coordinadores deberán llenar el Registro de Asignación de Incentivos no monetarios que deberá de cumplir con los criterios establecidos.

ÁMBITO DE USO

El Manual de Incentivos no monetarios será administrado exclusivamente por el área de Recursos Humanos, quien tendrá la responsabilidad de revisarlo y actualizarlo de manera total o parcial, cada año o según las necesidades de la organización.

Asimismo, se aplicará a los colaboradores que se encuentran en los niveles tácticos y operativos, es decir, a los colaboradores que desempeñen los puestos de jefes, supervisores y coordinadores, los cuales entran en el nivel táctico, y para los colaboradores que desempeñen los puestos de analistas, gestores, auxiliares o similares, que conforman el nivel operativo.

PROCESO PARA LA ASIGNACIÓN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS

A continuación, se describe el proceso para la Asignación de incentivos no monetarios que deberán conocer los jefes, supervisores y/o coordinadores de cada una de las áreas que conforman la unidad de estudio para implementarlo:

1. Evaluación de desempeño

Cada jefe, supervisor y/o coordinador de área deberá establecer con su personal los objetivos y metas que se definan; a su vez, que se proponen las estrategias y los mecanismos para poder alcanzarlos. Esto comprenderá una serie de elementos que servirán para la posterior evaluación y de esta forma asignar los Incentivos.

2. Revisión del expediente

Cada jefe, supervisor y/o coordinador de área revisará el expediente del colaborador, con el objetivo de verificar los logros y aportaciones del colaborador para la asignación de los incentivos como las promociones internas y capacitaciones especiales entre otros.

3. Asignación del incentivo

Los incentivos se asignarán durante los días de cada mes, según sea la conveniencia de los colaboradores y de las actividades laborales de cada área.

PROGRAMAS DE INCENTIVOS NO MONETARIOS

El siguiente programa de incentivos no monetarios está desarrollado para el enriquecimiento de cada puesto, brindando la funcionalidad de motivación y satisfacción laboral.

El principal objetivo es poder incentivar a todos los colaboradores a poder mejorar la motivación y desempeño dentro de la organización, cumpliendo con los objetivos y metas que se tengan definidos, y así lograr un impacto positivo en cada colaborador con relación a la motivación y un mejor rendimiento.

La finalidad del manual es que el colaborador se identifique y promover el sentido de pertenencia a la organización.

A continuación se presenta el siguiente cuadro donde se describe cada incentivo no monetario propuesto y planeado:

No.	Incentivo	Descripción	Objetivo	Tiempo	Parámetros
1	Reconocimiento Público (Entrega de artículo de uso personal)	Reconocimiento por parte de la empresa, en agradecimiento por su compromiso	Incentivar al colaborador a que siga aumentando su desempeño laboral	Se podrá realizar semestralmente teniendo como guía el resultado de la Evaluación de Desempeño	Puntuación alta en la Evaluación de Desempeño
2	Reconocimiento al liderazgo (Entrega de artículo de uso personal)	Este incentivo consiste en el reconocimiento del o los jefes con capacidad de conducir, orientar y liderar las actividades del personal, teniendo en cuenta sus habilidades y conocimientos.	Los jefes de departamento que obtenga notas sobresalientes recibirán el incentivo de reconocimiento al liderazgo. (Se tomarán las 5 notas más altas)	Cada cuatro meses los colaboradores de las diferentes áreas, deberán realizar una evaluación de sus respectivas jefaturas	Puntuación alta en la Evaluación por los subalternos.
3	Colaborador del mes (Entrega de artículo de uso personal)	Dar reconocimiento al colaborador que ha cumplido con sus metas a tiempo durante el mes	Reconocer el desempeño del colaborador y su excelente responsabilidad	Brindar mensualmente el reconocimiento por buen desempeño	Tomar en cuenta la responsabilidad del colaborador al cumplir con sus metas
4	Por cada año laboral (Entrega de artículo de uso personal)	Se entregará al colaborador, como agradecimiento y por cada año que ha laborado en la organización	Reconocer su fidelidad hacia la empresa por los años cumplidos	Se enviará el día en el que el colaborador cumpla el año	Cumplimiento del año laboral dentro de la organización

5	Creciendo juntos	Se estará entregando a los colaboradores una Pluma personalizada por haber logrado algún logro académico (Graduarse de Licenciatura, Maestría o Doctorado).	Incentivar al colaborador a seguir cumplimiento más logros académicos.	Será brindado semestralmente, cada vez que el colaborador presente la constancia del logro.	Deberá de presentar la constancia y cárgalas al portal de RRHH, por medio de una gestión que autorizara el jefe inmediato.
6	Misión cumplida	Este incentivo consiste en que el colaborador, podrá retirarse dos horas antes de la salida establecida de sus labores. El día de su conveniencia.	Reconocer el buen trabajo del colaborador	Se podrá realizar una vez al mes.	Puntuación alta en la Evaluación de Desempeño
7	Flexibilidad de horario	El colaborador tendrá el derecho a escoger el horario que mejor le convenga para realizar sus actividades.	Se le permitirá establecer su horario de la mente que mejor le convenga sin descuidar sus actividades y metas	Lo podrá establecer anualmente y si requiere modificación deberá dar aviso a su jefe inmediato	Recursos Humanos deberá de estar al tanto, queda a discreción del Jefe Inmediato y velar por el cumplimiento los horarios, actividades y logro de metas.

Nota. Programas creados de acuerdo a los resultados del estudio.

Recomendaciones:

1. ***Para aplicar al horario flexible deberá de contar con un año de pertenecer a la organización.***
2. ***En cuanto al tipo de reconocimientos que se harán entrega a los colaboradores, serán distintos, es decir, se estarán cambiando de acuerdo a la temporada del año, para que no se entregue lo mismo al colaborador.***

En el apartado de anexos se detalla el valor monetario que conllevaría las propuestas de incentivos no monetarios No. 1, 2, 3, 4 y 5 (*Ver Anexos 1, 2, 3, 4 y 5 – Anexo 6 Detalle Total de Inversión*).

PROCESO PARA ASIGNACIÓN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS DE EXCELENCIA

A continuación, se describe el proceso para la asignación de Incentivos no Monetarios de Excelencia con los empleados que obtengan un desempeño sobresaliente:

a. Participantes

Todas las áreas de la unidad de estudio podrán tener acceso y elegir entre los Incentivos no Monetarios de Excelencia.

b. Procedimiento

Podrán gozar de los Incentivos no Monetarios de Excelencia, si se cumplen los requisitos que se describen a continuación:

Los colaboradores deberán de haber de acumulado tres asignaciones consecutivas de las propuestas de Incentivos no Económicos. Es decir, la acumulación de los incentivos otorgados les permitirá seleccionar el Incentivo de Excelencia de su preferencia.

Gestionar la solicitud del Incentivo a través del portal, para su posterior autorización por el jefe inmediato.

c. Asignación de incentivo

Para la asignación de incentivos, los colaboradores deberán de coordinar con su jefe inmediato el día de la asignación del incentivo. Si el beneficiario fuese el jefe de área deberá de realizar la coordinación con Recursos Humanos.

A continuación, se presentan dos propuestas de Incentivos No monetarios de Excelencia de los cuales podrán gozar aquellos colaboradores que logren un desempeño sobresaliente.

Incentivo	Descripción	Objetivo	Tiempo	Parámetros
Viernes libre	Aplicara para el colaborador que haya cumplido con sus horas de entrada y salida.	Reconocer la puntualidad del colaborador e incentivar sus compromiso con la organización	El colaborador tendrá derecho a dos viernes durante el mes, a opción del mismo colaborador.	Obtener una puntuación alta en la Evaluación de Desempeño, adicionalmente, cumplir al 100% con la puntualidad de entrada.
Día de Cumpleaños libre	El colaborador tendrá derecho a descansar el día de su cumpleaños	Permitir que el colaborador disfrute de su día, descansando de lo laboral.	El colaborador deberá de gestionar la solicitud con anticipación de 48 horas hábiles.	Tener un buen rendimiento en sus actividades diarias, presentando como mínimo un 85% de responsabilidad

Nota. Programas creados de acuerdo a los resultados del estudio.

Política de aplicación al Incentivo no Monetario de Excelencia

- Los incentivos descritos anteriormente podrán ser otorgados a todos los colaboradores aunque no hayan cumplido un año laboral, siempre y cuando sean autorizados por el Jefe inmediato del área.
- Para que el colaborador pueda optar a los incentivos no debe de presentar ninguna llamada de atención o sanción.

- Toda premiación y entrega de cada incentivo serán con base a los resultados de la Evaluación de Desempeño.
- El viernes libre será modificado de fecha, si el Jefe Inmediato necesita al colaborador.
- Para poder aplicar al viernes libre, se tendrá que gestionar con 48 horas de anticipación al Jefe Inmediato para que este autorice, y posteriormente Recursos Humanos lo apruebe.
- No participarán aquellos colaboradores que se les haya aplicado una sanción disciplinaria en los últimos 20 días hábiles a la postulación del Incentivo no Monetarios de Excelencia.

RESPONSABLES

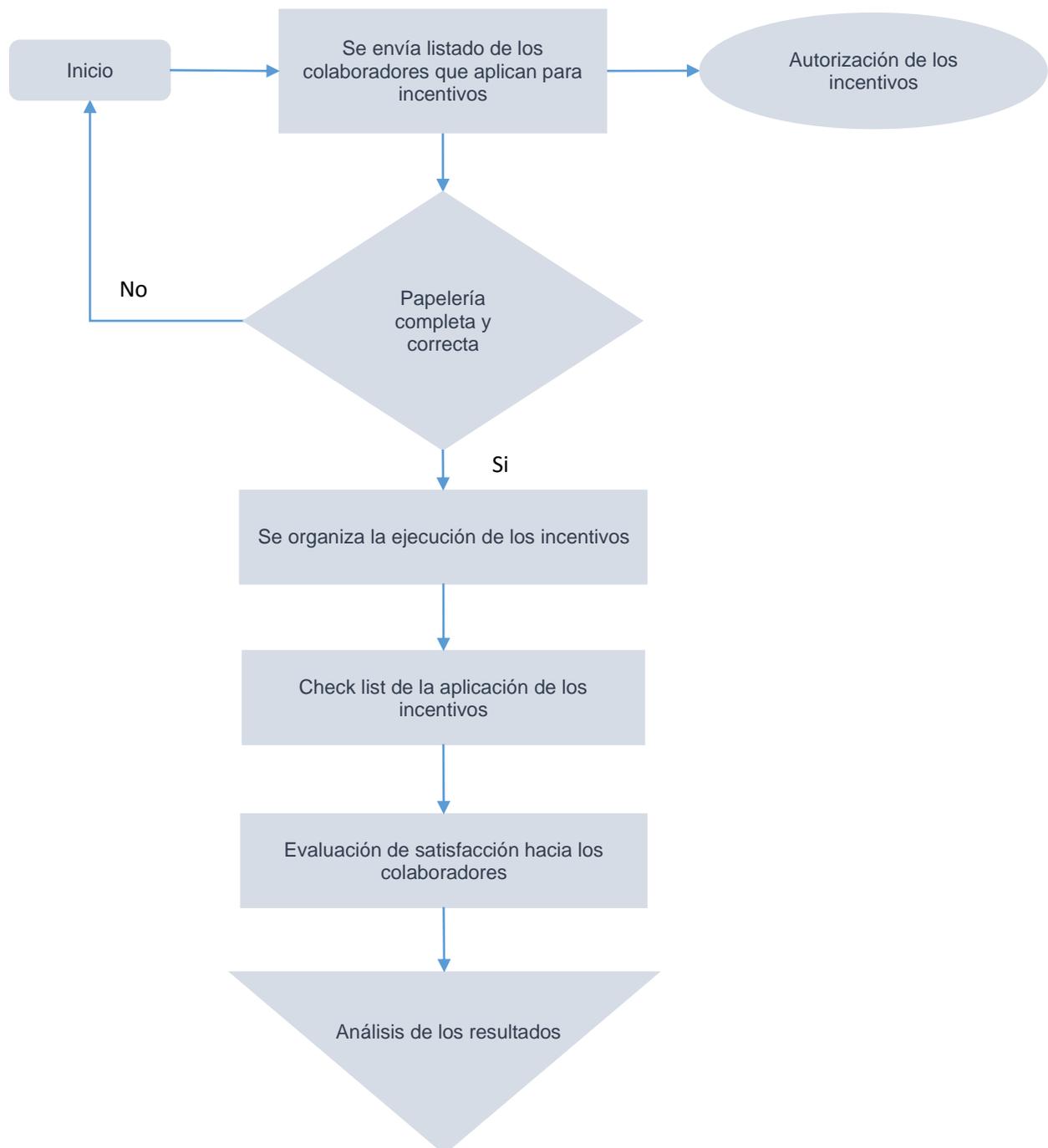
Jefe de área, supervisor y/o coordinador

- Validar y autorizar que cada uno de los programas se aplique al área de trabajo, cuando sea necesario.
- Verificar que las personas que fueron seleccionadas obtengan su reconocimiento en el tiempo determinado.
- Informar a cada uno de los colaboradores bajo su cargo, la existencia de los incentivos y del cómo se manejan dentro de las áreas, si fuese necesario.

Recursos Humanos

- Elaboración de los incentivos indicados en la tabla anteriormente detallada con la descripción de cada propuesta.
- Control de cada uno de los incentivos y que estos no lleguen a incumplir los puntos indicados anteriormente en las políticas de incentivos no monetarios.
- Asesoría a cada uno de los Jefes, supervisores y/o coordinadores.
- Es responsabilidad de Recursos Humanos la actualización del manual de incentivos.

DIAGRAMA DE PROCESO



DESCRIPCIÓN DE PROCESO

- Se realizara un listado de los colaboradores que aplican a los incentivos antes mencionados, basándose en los lineamientos indicados.
- En este proceso el área encargada de Recursos Humanos autorizara cada uno de los listados.
- Se realizara un filtro de validación de los listados enviados, si aplican estos mismos seguirán el proceso, si no aplican se regresaran al punto 1. Asimismo, en este punto, se revisa que el colaborador tenga la puntuación mínima que se tiene definida dentro de la organización en la Evaluación de Desempeño.
- Recursos Humanos organiza la elaboración, aplicación y ejecución de los incentivos, para cada uno de los seleccionados a recibir los incentivos.
- Recursos Humanos tendrá un monitoreo de la aplicación y el envío correcto de cada uno de los incentivos.
- Recursos Humanos está abierto a poder aplicar una herramienta para la evaluación de los incentivos, para el análisis del impacto y como ven los colaboradores los incentivos en el presente manual. **(Ver anexo 7 para propuesta de herramienta)**
- Análisis de resultados, estos se realizara para ver el grado de impacto y validar el cambio o el seguir con los incentivos.

PLAN DE COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación abarca todas las actividades dirigidas a la organización para entender y adaptarse al plan de incentivos no monetarios. Un correcto plan de comunicación ayuda a que la organización se adopte exitosamente a las nuevas actitudes, tecnologías y comportamiento esperados para el cumplimiento de nuevas actividades.

Comunicación sobre las etapas de implementación

El proceso de comunicación se llevara a cabo en tres etapas:

- Sensibilización y aceptación

Este proceso permite reducir y minimizar la resistencia que pueda presentarse al cambio, abriendo canales de comunicación donde los colaboradores tengan contacto con sus líderes para resolver dudas y posibles confusiones que puedan presentarse por parte de los colaboradores antes las implicaciones, retos y consecuencias del proyecto.

- Ejecución del cambio

Para una ejecución adecuada de la implementación del plan de incentivos no monetarios, es necesario realizar un cronograma que presente las ideas y planes propuestos, siendo de fácil entendimiento para los colaboradores.

Esto les brindara sentimiento de equidad entre el esfuerzo que se dé y los resultados que se estarán recibiendo durante el proceso, manteniendo motivación y canal de comunicación abierto.

- Medición y mejora continua

Para que el proceso de comunicación se mantenga durante toda la implementación del proyecto, es necesario resaltar las ventajas competitivas y los logros que se alcanzaran, hacerlos evidentes para mantener la motivación y estandarizar los procesos de cambio con compromiso por los colaboradores frente a los aspectos positivos y los incentivos presentados.

Ventajas de un proceso de adaptación por fases

- Los cambios y los efectos esperados son más duraderos.
- Al participar en el proceso de implementación y comunicación, los participantes se encuentran más motivados e interesados en cumplir los objetivos.
- Las acciones se llevan a cabo con mayor efectividad al reducir la resistencia al cambio brindando la información adecuada.

Tipos de comunicación

Los tipos de comunicación que se utilizarán para brindar la información son:

- Comunicación descendente

Este tipo de comunicación se presentará cuando la información se brinda desde los altos mandos al resto de colaboradores. Para llevar a cabo esta información, se realizarán las siguientes acciones:

- ✓ Carta al personal: se entregarán de forma individual a cada colaborador.
- ✓ Pizarra informativa: con información más generalizada que no requiera retroalimentación.
- ✓ Portal de información: contará con información específica y clara, según sean la necesidad del colaborador de informarse.

- Comunicación ascendente

Para este tipo de comunicación, la información iniciará en los colaboradores y se dirigirá a los altos mandos. Este tipo de comunicación permitirá que los colaboradores puedan plantear ideas y sugerencias para que la implementación del proyecto tenga un resultado exitoso. Para realizar esto, se utilizarán las siguientes herramientas:

- ✓ Correo Electrónico: Canales de comunicación más rápido y que se encuentra abierto, para presentar dudas o sugerencias por parte de los colaboradores.

- ✓ Buzón de sugerencias: permite una comunicación anónima que evita frenar el cambio de la implementación deseada.

Reuniones por áreas o equipos de trabajo: Se llevarán a cabo con grupos focales que permiten recabar información importante sobre la percepción de los colaboradores.

GLOSARIO

- **Incentivos no monetarios**

Incentivar las acciones por el cumplimiento de objetivos y obtención de buenos resultados, a través de reconocimiento de uso personal para el colaborador. Usando como guía el resultado de evaluaciones de desempeño.

- **Motivación intrínseca**

Término que se utiliza para descripción del esfuerzo gastado en el cumplimiento de metas u objetivos para la organización y como personales.

- **Recompensa**

Incentivo que se ofrece al colaborador por el cumplimiento de las tareas definidas, haciendo referencia a un premio.

- **Reconocimiento**

Entrega de algún tipo de artículo o placa al colaborador frente al público, lo cual genera satisfacción personal y tiene como fin valorar las labores de los colaboradores.

- **Satisfacción laboral**

Se define como la actitud del colaborador hacia su propio trabajo, es decir, cuando el colaborador se siente motivado y cómodo en su puesto de trabajo.

ANEXOS

Anexo 1

Reconocimiento Público

Reconocimiento Público						
Unidad de Estudio						
Área	Cantidad de colaboradores por área	Reconocimientos a entregar por área	Precio por Reconocimiento	Sub-Total	Veces al año	Sub-Total
Legal 1	25	3	95.00	285.00	2	570.00
Legal 2	36	4	95.00	380.00	2	760.00
Fat	6	11	95.00	1,045.00	2	2,090.00
Investigaciones	18	2	95.00	190.00	2	380.00
IVE	7	1	95.00	95.00	2	190.00
IMD	17	2	95.00	190.00	2	380.00
Capacitación	4	1	95.00	95.00	2	190.00
Controles	8	1	95.00	95.00	2	190.00
Monitor	17	2	95.00	190.00	2	380.00
Calificaciones	7	1	95.00	95.00	2	190.00
Riesgos	7	1	95.00	95.00	2	190.00
Total	152	29		2,755.00		5,510.00

Nota. Cotización realizada para la adquisición del artículo.

Anexo 2

Reconocimiento al liderazgo

Reconocimiento al liderazgo					
Unidad de Estudio					
Posición	Unida de Estudio	Precio por Reconocimiento	Sub-Total	Veces al año	Sub-Total
1er. Lugar	1	95.00	95.00	3	285.00
2do. Lugar	1	60.00	60.00	3	180.00
3er. Lugar	1	50.00	50.00	3	150.00
4to. Lugar	1	40.00	40.00	3	120.00
5to. Lugar	1	40.00	40.00	3	120.00
	5		285.00		855.00

Nota. Cotización realizada para la adquisición del artículo.

Anexo 3

Colaborador del mes

Colaborador del mes						
Unidad de Estudio						
Área	Cantidad de colaboradores por área	Reconocimientos a entregar por área	Precio por Reconocimiento	Sub-Total	Veces al año	Sub-Total
Legal 1	1	1	45.00	45.00	12	540.00
Legal 2	1	1	45.00	45.00	12	540.00
Fat	1	1	45.00	45.00	12	540.00
Investigaciones	1	1	45.00	45.00	12	540.00
IVE	1	1	45.00	45.00	12	540.00
IMD	1	1	45.00	45.00	12	540.00
Capacitación	1	1	45.00	45.00	12	540.00
Controles	1	1	45.00	45.00	12	540.00
Monitor	1	1	45.00	45.00	12	540.00
Calificaciones	1	1	45.00	45.00	12	540.00
Riesgos	1	1	45.00	45.00	12	540.00
Total	152	11		495.00		5,940.00

Nota. Cotización realizada para la adquisición del artículo.

Anexo 4

Por cada año laboral

Por cada año laboral						
Unidad de Estudio						
Área	Cantidad de colaboradores por área	Reconocimientos a entregar por área	Precio por Reconocimiento	Sub-Total	Veces al año	Sub-Total
Legal 1	25	25	105.00	2,625.00	1	2,625.00
Legal 2	36	36	105.00	3,780.00	1	3,780.00
Fat	6	6	105.00	630.00	1	630.00
Investigaciones	18	18	105.00	1,890.00	1	1,890.00
IVE	7	7	105.00	735.00	1	735.00
IMD	17	17	105.00	1,785.00	1	1,785.00
Capacitación	4	4	105.00	420.00	1	420.00
Controles	8	8	105.00	840.00	1	840.00
Monitor	17	17	105.00	1,785.00	1	1,785.00
Calificaciones	7	7	105.00	735.00	1	735.00
Riesgos	7	7	105.00	735.00	1	735.00
Total	152	152		15,960.00		15,960.00

Nota. Cotización realizada para la adquisición del artículo.

Anexo 5

Creciendo juntos

Creciendo juntos			
Unidad de Estudio			
Cantidad aproximada de colaboradores que alcancen logros académicos	Reconocimientos a entregar por área	Precio por Reconocimiento	Total
5	5	140	700.00

Nota. Cotización realizada para la adquisición del artículo.

Anexo 6

Detalle de Inversión

Detalle de Valores Monetarios	
Incentivos No Monetarios	Monto (Q.)
Reconocimiento Público	5,510.00
Reconocimiento al liderazgo	855.00
Colaborador del mes	5,940.00
Por cada año laboral	15,960.00
Creciendo juntos	700.00
Total	28,965.00

Nota. Inversión total para adquirir los artículos de reconocimiento.

Anexo 7

Propuesta de Herramienta de Evaluación

Evaluación de Incentivos no monetarios					
Periodo:					
Nombre:					
Puesto:					
<p>Lea cuidadosamente y califique de manera objetiva las preguntas para poder aplicar a los incentivos laborales que la organización brinda a los colaboradores.</p>					
<p>Marque en la casilla los puntos con el cual usted calificaría cada una de las preguntas realizadas sobre los incentivos donde pueden calificar de 1 a 5, donde 1 es insatisfactorio y 5 es muy satisfactorio.</p>					
Enunciados	Puntos				
	1	2	3	4	5
Según su experiencia ¿Cómo califica los incentivos no monetarios que brinda la organización?					
¿Cómo se siente con la metodología de asignación de incentivos no monetarios?					
¿Han contribuido con el aumento de motivación y satisfacción laboral?					
¿Han cumplido con sus expectativas?					
¿Le han servido para ganar más sentido de pertenencia la organización?					
¿Está de acuerdo con las políticas con las que se aplican los incentivos no monetarios?					
Total					
Comentarios					

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la Población	36
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Condiciones físicas del trabajo.....	42
Figura 2. Relación con sus compañeros de trabajo.....	43
Figura 3. Relación con su superior inmediato.....	44
Figura 4. Beneficios que brinda la empresa.	45
Figura 5. Remuneración que recibe por su trabajo.....	46
Figura 6. Dirección ejercida en su área de trabajo.	47
Figura 7. Condiciones de tiempo, como la jornada de trabajo, horas extras y periodos de descanso.	48
Figura 8. Estabilidad en su puesto de trabajo.....	49
Figura 9. Libertad para elegir su propio método de trabajo.	50
Figura 10. Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho.....	51
Figura 11. Responsabilidad con lo asignado al colaborador.	52
Figura 12. La posibilidad y oportunidad de utilizar sus capacidades.....	53
Figura 13. Posibilidades de poder lograr ascensos.....	54
Figura 14. Atención que se presta a las sugerencias que presentan.	55
Figura 15. Tareas que realiza en su puesto de trabajo.	56
Figura 16. Motivación por parte de su área para realizar su trabajo.....	57