



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROGRAMAS MOTIVACIONALES: PROPUESTA PARA
COLABORADORES DE BANCA PYME DE BAC CREDOMATIC**

SUSTENTADO POR:

FRANCKLIN ALFONSO ALVARADO GALVÁN

SHARON MELISSA CASULÁ GUTIERREZ

PREVIA INVESTIDURA AL TITULO DE

MÁSTER EN

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA, F.M, HONDURAS C.A

JULIO 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

DESIREE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**PROGRAMAS MOTIVACIONALES: PROPUESTA PARA
COLABORADORES DE BANCA PYME DE BAC CREDOMATIC**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
JAVIER ENRIQUE DEL CID CARRASCO**

MIEMBROS DE LA TERNA

MARIEL RIVERA

MARIELENA MORAZÁN

NELSON BENAVIDES



FACULTAD DE POSTGRADO

**PROGRAMAS MOTIVACIONALES: PROPUESTA PARA COLABORADORES DE
BANCA PYME DE BAC CREDOMATIC**

NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:

FRANCKLIN ALFONSO ALVARADO GALVÁN

SHARON MELISSA CASULÁ GUTIÉRREZ

Resumen

Con el propósito de conocer la situación actual sobre la motivación laboral de los colaboradores de Banca PYME de BAC CREDOMATIC, se realiza la presente investigación, teniendo como objetivo principal medir el nivel satisfacción y conocer su percepción con relación a tres variables que comprende la motivación en los puestos de trabajo; Clima Laboral, Reconocimiento del Trabajo y Desarrollo de Planes de Carrera. Para el desarrollo de esta investigación fue necesario emplear métodos de investigación clásicos que apoyaron la obtención de resultados, el diseño está enfocado en una estructura mixta donde la exploración cualitativa y cuantitativa fueron las principales herramientas empleadas. Dentro de las principales conclusiones podemos mencionar que la presencia de las variables antes mencionadas, en efecto son primordiales para el desarrollo de la motivación de los colaboradores, lo que de inmediato se traduce en el aumento del compromiso, confianza e identificación con la empresa. Sin embargo, se recomienda a Banca PYME la creación de un programa motivacional para sus colaboradores, con lo que lograrán mantener y hacer crecer el compromiso de los colaboradores, de esta forma cumplirán además con los objetivos corporativos y de ventas de la empresa.

ABSTRACT

With the purpose of knowing the current situation on the labor motivation of the employees of Pyme Banking of BAC CREDOMATIC, the present investigation is carried out, having as main objective to measure the satisfaction level and to know its perception in relation to three variables that includes the motivation in the jobs; Labor Climate, Recognition of Work and Development of Career Plans. For the development of this research it was necessary to use classic research methods that supported the obtaining of results. The design is focused on a mixed structure where the qualitative and quantitative exploration were the main tools. Among the main conclusions we can mention that the presence of the variables mentioned above, in fact are essential for the development of employee motivation, which immediately translates into increased commitment, trust and identification with the company. However, it is recommended to Pyme Banking the creation of a motivational program for its employees, which will maintain and grow the commitment of employees, also meet the corporate objectives and sales of the company.

DEDICATORIA

Dedicamos la presente investigación a nuestros padres, amigos, compañeros y maestros quienes nos han acompañado durante todo el tiempo invertido en este proceso de enseñanza. Sin duda alguna hemos aprendido a ser mejores profesionales, pero aún más importante a ser mejores personas, siendo esto lo que al final nos hace diferentes a los demás.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios que sin él no somos nada y que nos ha dado sabiduría y el entendimiento necesario para poder desarrollar nuestro trabajo de investigación, a nuestros padres que con ese apoyo incondicional nos brindaron esas palabras de aliento para seguir desarrollándonos profesionalmente, a nuestros amigos y compañeros por motivarnos y compartir conocimientos y experiencias a lo largo de nuestra carrera profesional.

ÍNDICE

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1	
1.1	Introducción	1
1.2	Antecedentes del problema	3
1.3	Definición del problema.....	4
1.3.1	Enunciado del problema	5
1.3.2	Formulación del problema.....	5
1.3.3	Preguntas de investigación	5
1.4	Objetivos del proyecto	6
1.4.1	Objetivo General.....	6
1.4.2	Objetivo específico	6
1.5	Justificación.....	7
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	9	
2.1	Análisis de la situación.....	9
2.1.1	Análisis del macroentorno.....	9
2.1.1.1	Futuras tendencias de la motivación laboral	12
2.1.2	Análisis del microentorno.....	13
2.1.3	Análisis interno.....	14
2.2	Teorías de motivación laboral.....	19
2.2.1	Teorías de sustento	19
2.2.2	Marco Conceptual.....	25
2.2.2.1	Motivación laboral	27
2.2.2.2	Tipos de motivación	27
2.2.2.3	Ciclo motivacional	28
2.2.2.4	Programas de motivación laboral.....	29
2.2.2.5	Importancia del programa	30

2.2.2.6	Clima laboral	31
2.2.2.7	Cultura organizacional	32
2.2.2.8	Satisfacción laboral	33
2.2.2.9	Dimensiones y medición del clima laboral	34
2.2.3.0	Desarrollo de un plan de desarrollo.....	34
2.2.3.1	Importancia de los planes de desarrollo	35
2.2.3.2	Condiciones laborales	36
2.2.3.3	Metodologías para ofrecer condiciones de trabajo.....	37
2.2.3.4	Liderazgo de superiores	38
2.2.3.5	Estilos de Liderazgo Motivacional.....	39
2.2.3.6	Reconocimiento laboral.....	41
2.2.3.7	Programas de reconocimiento	42
2.2.3.8	Importancia de reconocer a los empleados	43
2.3	Metodologías aplicadas	43
2.3.1	“ <i>Inplacement</i> ”	43
2.3.2	“ <i>Indrandin</i> ”	44
2.3.3	“ <i>Work Flow</i> ”	45
2.3.4	“ <i>Snack learning</i> ”	46
2.3.5	“ <i>Road map</i> ”	47
2.3.6	“ <i>Friendly Feedback</i> ”	47
CAPITULO III. METODOLOGÍA		49
3.1	Congruencia metodológica	49
3.1.1	La Matriz Metodológica	49
3.1.2	Esquema de variables de estudio	50
3.1.3	Operacionalización de las variables	51
3.2	Enfoque y métodos.....	52
3.3	Diseño de la Investigación	52

3.3.1 Población	53
3.3.2 Unidad de Análisis.....	54
3.3.3 Unidad de respuesta.....	54
3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados	54
3.4.1 Instrumentos	54
3.4.2 Técnicas	55
3.4.3 Procedimientos	55
3.5 Fuentes de información.....	55
3.5.1 Fuentes primarias.....	56
3.5.2 Fuentes secundarias	56
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	57
4.2 Análisis de los resultados	58
4.2.1 Análisis de la entrevista.....	91
4.2.2 Análisis de entrevista de empleados con los datos más bajos	93
PROPUESTA	95
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
5.1 Conclusiones	111
5.2 Recomendaciones.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS.....	125

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Cada mañana me siento motivado a trabajar por.....	60
Gráfico 2. El clima laboral me motiva trabajar en esta área es por	61
Gráfico 3. Las personas que me rodean me motivan por.....	62
Gráfico 4. El saber que puedo ayudar a los clientes, me satisface por	63
Gráfico 5. La libertad en la que desarrollo mis funciones, me gusta porque.....	64
Gráfico 6. El uso de la tecnología es un factor fundamental en mi motivación	65
Gráfico 7. Nuestro ambiente laboral es bueno por	66
Gráfico 8. Mi área es imparcial con las condiciones, asignaciones y demás funciones	67
Gráfico 9. Mi área se caracteriza por los tratos justos relacionados a las funciones que realizo como colaborador	68
Gráfico 10. Si pudiera mejorar algo sobre clima laboral en mi área, sería lo siguiente	69
Gráfico 11. En esta área realmente valoran como desarrollo mi trabajo	70
Gráfico 12. Estoy motivado profesionalmente por las formas en las que reconocen mi trabajo..	71
Gráfico 13. En mi área de trabajo de verdad se preocupan por reconocer los esfuerzos del equipo	72
Gráfico 14. Las maneras en que reconocen mi trabajo son las adecuadas	73
Gráfico 15. Creo que mi trabajo solamente se puede reconocer económicamente	74
Gráfico 16. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo	75
Gráfico 17. MI jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.....	76
Gráfico 18. Dentro de mi área se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido.....	77
Gráfico 19. El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal, arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.....	78
Gráfico 20. Si pudiera proponer formas de reconocimiento del trabajo, diría que la mejor es	79
Gráfico 21. En mi área de trabajo, me motivan a desarrollarme profesionalmente para escalar a otros puestos.....	80
Gráfico 22. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo	81
Gráfico 23. Mi superior me exhorta a crecer y aprender	82

Gráfico 24. Conozco los planes de carrera a los cuales puedo someterme para crecer en el área	83
Gráfico 25. El área en la que trabajo se preocupa por formar al equipo para postularse a futuras oportunidades internas	84
Gráfico 26. Realmente estoy motivado porque sé que puedo desarrollarme profesionalmente en esta área.....	85
Gráfico 27. Mis superiores se interesan por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mi (capacitación, plan de carrera, etc.)	86
Gráfico 28. Cuando hay una vacante primero se busca dentro del área al posible candidato	87
Gráfico 29. Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas	88
Gráfico 30. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.....	89
Gráfico 31. Antigüedad laboral.....	90

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La motivación es el motor que tienen las personas para realizar cualquier actividad y para las empresas es de mucha importancia que su personal cuente con una estabilidad emocional equilibrada y se sienta motivada para lograr los objetivos propuestos por la organización.

Los gerentes hoy en día están conscientes que necesitan más que colaboradores; grandes líderes para lograr que las empresas funcionen correctamente, el compromiso, la comunicación y el desempeño son indicadores que se desarrollan de manera constante por un líder eficiente, capaz de utilizar diversas habilidades para motivar a los colaboradores y dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de la visión organizacional. Por esta razón, tanto el liderazgo como el trabajo en equipo han sido temas recurrentes y de vital importancia para muchas empresas a lo largo del último par de décadas.

El desarrollo profesional es una de las principales fuentes de motivación para un empleado, que esté orientado a crecer dentro de una empresa y crecer de forma contundente donde su trabajo se vea reflejado en resultados de alto nivel, sea cual sea la forma de evaluación a la que sea sometido. La motivación de los colaboradores no puede pasar desapercibida; hoy en día en muchas empresas de la industria bancaria están dejando escapar su talento humano por enfocarse exclusivamente en la venta y colocación de productos y servicios sin saber cuáles son los objetivos personales de cada uno de los integrantes del equipo comercial.

Es de mucha importancia que las organizaciones desarrollen programas de motivación para generar una conducta positiva en los colaboradores considerando que son el recurso más importante de la empresa; un empleado motivado rinde más en sus funciones laborales y genera mejores resultados, no solo la parte monetaria es un factor necesario, debe de ir de la mano con la parte no monetaria como por ejemplo un buen clima laboral, planes de desarrollo, las condiciones laborales, el reconocimiento en el trabajo y el liderazgo de los superiores, etc., son algunas variables que deben ser tomados en cuenta para satisfacer necesidades de los colaboradores.

En el segundo capítulo de la investigación se analizaron a nivel internacional, nacional e interno de algunas empresas que poseen estrategias para elevar el nivel de motivación laboral, se definieron una serie de conceptos aplicados a la investigación, de igual manera se detallaron algunas teorías relacionadas a la motivación, las cuales han servido de guía en el estudio del comportamiento de los colaboradores en la organización.

En el tercer capítulo de la investigación se detalló el diseño de la investigación en el que detalla el enfoque, la población, la muestra y operacionalización de las variables y los instrumentos de medición de la investigación.

En el cuarto capítulo se aplicaron los instrumentos de medición basado en tres factores de interés, aplicado a los colaboradores del área PYME de BAC CREDOMATIC, se tabularon y analizaron cada una de las preguntas de la encuesta sobre motivación laboral, seguidamente se realizó una propuesta que contiene la importancia del programa, objetivos de la propuesta, beneficiarios, uso, y una serie de actividades que se realizaran para motivar a los colaboradores de acuerdo al factor clima laboral, reconocimiento laboral y planes de desarrollo. En el capítulo cinco se obtuvieron una serie de conclusiones de la investigación para luego recomendar a la empresa.

1.2 Antecedentes del problema

La creación de un programa de motivación no implica solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades del recurso para llevar las acciones a cabo. (BETANCUR VÉLEZ, HENAO , & VANEGAS QUINTERO , 2013)

Según la OIT el estrés o desmotivación laboral se debe a un desequilibrio entre las exigencias, recursos y capacidades percibidas por una persona para enfrentar dichas exigencias, el estrés ocasionado por el trabajo es la respuesta física y emocional nociva que ocurre cuando las exigencias del trabajo no corresponden o superan las capacidades o necesidades del trabajador. (OIT, 2012)

Según Alejandro Contreras (2017) en su artículo concluye que la motivación es un estado individual de voluntad para realizar cualquier esfuerzo, es la estructura que sostiene los resultados, pero debe ir de la mano con un líder sensible y capacitado que entienda la importancia del capital humano y concretamente el papel de la misma en el proceso de eficaz producción. (Giraldo, 2017)

Hoy en día es indispensable la formación de equipos para el logro de objetivos comunes en las empresas, el agrupamiento de personas con fines comunes orientados al éxito es la clave para desarrollar equipos de alto rendimiento, lo que a su vez favorece a las empresas para cumplir con sus objetivos comerciales, para lograr esto es indispensable que los colaboradores estén motivados, en ambientes agradables de trabajo donde puedan desarrollar su creatividad y que crezca una competencia sana, estos tres puntos anteriores se pueden lograr con la correcta

aplicación de estrategias de motivación y metodologías de desarrollo de equipos de alto rendimiento. (BAC, 2019).

BAC CREDOMATIC para el 2018 realizó un estudio de medición del clima laboral a los colaboradores de Banca PYME en el cual se evaluaron diferentes indicadores que afectan el clima laboral, como ser la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, el orgullo, y el compañerismo, los cuales se midieron por medio de una encuesta en línea, aplicada a cada uno de los colaboradores donde se identificó que la colaboración, la alineación estratégica, el liderazgo, y las habilidades son los puntos más bajos, también se evaluaron los procesos del área de capital humano y se logró identificar que con un 78% perciben que no se le da la importancia necesaria al sistema de reconocimiento a los colaboradores, con un 71% perciben que no son tomados en cuenta en los planes de carrera y promoción del personal y con un 64% no sienten que se les brinda una compensación adecuada por su trabajo y esfuerzo realizado, es por eso que nace nuestra investigación partiendo de este análisis realizado por el área de recursos humanos el cual nos servirá de guía para identificar la relación con la motivación laboral de los colaboradores. (CREDOMATIC, DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL, 2018)

1.3 Definición del problema

BAC CREDOMATIC NETWORK siendo una empresa líder en el rubro bancario, nacional y regional, presenta retos que día con día se resuelven en sus operaciones dentro de todos sus departamentos, Recursos Humano no es la excepción, como toda empresa comercial se enfoca en resultados, utilidades y en el logro de los objetivos corporativos la cual debe de ir de la mano con un equipo comprometido y motivado, sin embargo, cada líder de área es el encargado de motivar a sus colaboradores, pero esto no es alcanzado o se pierde en el camino de la implementación.

Tampoco existe seguimiento completo para el desarrollo de competencias individuales y de existir no es alcanzado en este caso por los colaboradores del área PYME, quienes son puestos clave para el logro de metas y objetivos corporativos anuales. Todo lo anterior englobado en la falta de motivación; no necesariamente monetaria que reciben los equipos del área.

1.3.1 Enunciado del problema

BAC Credomatic y su departamento PYME como en toda organización comercial dentro del rubro bancario, se enfocan principalmente en la colocación activa de servicios, lanzamiento de nuevos productos y crecer sosteniblemente dentro de una región, dejando parcialmente de lado el desarrollo de programas de motivación, los cuales ayudarían como guía estratégica para mejorar la satisfacción del colaborador en su vida personal y laboral, así mismo cumplir con objetivos organizacionales, lo que se convierte en utilidades para el grupo financiero.

1.3.2 Formulación del problema

Con el propósito de incrementar la productividad, BAC CREDOMATIC como muchas empresas del rubro bancario está enfocado en la implementación de estrategias que aumenten la satisfacción en sus colaboradores, para mejorar y cumplir con el logro de los objetivos corporativos, (López Beltrán & Romero Cribilleros, 2015) afirman esta idea, es por eso que nos planteamos lo siguiente: ¿La creación de un programa motivacional ayudará a mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de Banca PYME de BAC CREDOMATIC? ¿Están motivados los colaboradores de Banca PYME de BAC CREDOMATIC?

1.3.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los factores motivacionales determinantes para mejorar la calidad de vida y el desempeño laboral de los colaboradores de Banca PYME de BAC CREDOMATIC?

2. ¿Qué tipo de motivación según la perspectiva de los colaboradores es el más importante para ellos?
3. ¿Cuál es la importancia de contar con un programa de motivación en las organizaciones?
4. ¿Cuenta BAC Credomatic con un programa motivacional para el recurso humano de la organización?

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo General

Analizar los factores de motivación que influyen actualmente en los colaboradores del área de Banca PYME de BAC CREDOMATIC con el propósito de generar estrategias organizacionales para la mejora de la satisfacción de los colaboradores.

1.4.2 Objetivo específico

1. Identificar los factores motivacionales determinantes para mejorar la calidad de vida y el desempeño laboral de los colaboradores de Banca PYME de BAC CREDOMATIC.
2. Reconocer el tipo de motivación que, según los colaboradores, es el más importante para ellos.
3. Analizar la importancia de contar con programas de motivación para el recurso humano de la organización.
4. Identificar si BAC CREDOMATIC cuenta con un programa motivacional para el recurso humano con el fin de analizar su implementación.

1.5 Justificación

El área de Recursos Humanos como gestor del desarrollo del capital humano y de la búsqueda del logro de los objetivos organizacionales hoy en día, utilizan la motivación laboral como un factor clave y de mucha importancia para que los colaboradores se sientan satisfechos y comprometidos para lograr alcanzar los resultados deseados por la organización.

Según el psicólogo Frederick Herzberg en la teoría de los factores mencionó que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia este puede determinar el éxito o fracaso por medio de la satisfacción laboral. (Robbins, 2004)

Según Chiavenato (1999) la motivación humana es aquello que impulsa a las personas a actuar y puede estar provocado externa (proveniente del ambiente) o interna por los procesos mentales del individuo, además la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Octava edición., 2007)

Las competencias laborales representan todas las habilidades y conocimientos necesarios para el cumplimiento eficiente de sus funciones laborales, sin embargo, la motivación es un factor potencial que las empresas deben de reforzar para que sus colaboradores se sientan identificados y comprometidos; y quieran hacer un “esfuerzo discrecional” hacia el puesto de trabajo.

BAC CREDOMATIC no cuenta con planes de motivación, el jefe de cada área es el encargado de motivar a su personal, pero no se lleva a cabo en su totalidad, lo que está generando que sus colaboradores se sientan desmotivados y pierdan el interés y compromiso hacia la empresa por lo que es de importancia hacer un diagnóstico para identificar los factores de motivación necesarios para mejorar el desempeño de la organización.

La creación de un programa de motivación es una herramienta moderna para identificar estrategias que ayuden a la organización a obtener mejores resultados por lo que la presente investigación de tesis tiene como objetivo la elaboración de estrategias motivacionales para los colaboradores, con el propósito de la mejora del desempeño de la productividad en la empresa BAC CREDOMATIC, identificando competencias y factores necesarias para el beneficio de la empresa y de los colaboradores, comprenderá el análisis de la motivación actual de los colaboradores por medio de una encuesta y entrevistas, evaluando variables relacionadas, hasta la creación del plan que contendrá las estrategias para la mejora de la motivación de los colaboradores de Banca PYME que no están del todo satisfechos y se encuentran desmotivados en su área de trabajo, los resultados obtenidos de esta investigación servirán de apoyo al departamento del área de recursos humanos de la empresa con el fin de generar una mejora del plan de motivación con el que ellos cuentan.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación

2.1.1 Análisis del macroentorno

Debemos saber que no es novedad que la motivación forma parte fundamental a la hora de iniciar una empresa, cualquiera que fuera el rubro, y por supuesto para la obtención de buenos resultados. No obstante, es mucho más importante si se trata de dar motivación constante a equipos de trabajo, es decir aquellos que poseen una ventaja competitiva en talento y en conocimiento.

Según la EAE Business School, en el Blog de retos para ser Directivo; mencionan que para que los equipos llamados de alto rendimiento tengan una formación o aptitudes lo suficientemente competitivas para marcar la diferencia deberán contar con las siguientes características:

- Estar predispuestos a la ejecución exitosa: aparte de tener claras todas sus tareas, los miembros de estos equipos están orientados al éxito. He aquí una diferencia importante que vale la pena subrayar: siempre tendrán en mente que la acción que persiguen debe ser la mejor.
- Tener claro lo que hacen: las tareas están claramente definidas y no hay lugar a la ambigüedad. Si alguien preguntara a sus miembros en qué consisten los procesos que están a cargo del equipo, cualquiera de ellos podría contestar sin entrar en contradicción con sus compañeros.
- Perseguir objetivos definidos: tampoco existen dudas sobre la manera en que deben realizar las acciones que les han sido encomendadas. Puede haber detalles a mejorar o vacíos por cubrir, pero el método está claro desde el inicio. (EAE BUSINESS SCHOOL, 2017)

Por su parte Banco Santander publicó en su página oficial un apartado donde deja en evidencia la forma en que ellos como un banco líder en el rubro motiva a sus colaboradores, y se hacen la siguiente interrogante ¿Qué medidas puede adoptar un empresario para motivar a sus empleados? Análisis de los salarios en especie y cómo pueden llegar a ser más atractivos para los empleados, que un aumento salarial. La motivación en las empresas, independientemente de su tamaño, es fundamental para su buena marcha, tanto para la consecución de objetivos como para lograr un adecuado clima laboral, que permita, además, retener el talento. Los métodos de motivación no deberían de ser únicamente económicos, pudiendo complementarlos con factores relacionados con:

- **El horario laboral:** ofreciendo una mayor flexibilidad que favorezca la conciliación familiar.
- **Los planes de carrera:** ofreciendo una proyección profesional definida y atractiva.
- **La responsabilidad:** rediseñando las tareas de trabajo otorgando una cierta mayor responsabilidad.
- **Los pagos en especie:** ofreciendo beneficios sociales que enriquecen su salario y mejoran su estatus laboral. (BANCO SANTANDER, s.f.)

Michael Leboeuf es un prestigioso autor norteamericano de libros de gestión empresarial y ha sido profesor de la Universidad de Nueva Orleans, menciona que existen siete estrategias para motivar a los empleados en base a sus actitudes y comportamientos, este autor se basa en los estudios de cientos de empresas que ha realizado y las plasma en su libro “El gran secreto de la motivación” (MICHAEL LEBOEUF, 2009)

- Recompensar las soluciones consistentes y el trabajo inteligente de calidad: Vivimos en la era de la tecnología donde todo avanza con mucha rapidez. En las empresas se valora notablemente las respuestas y decisiones rápidas, al igual que se premia la inmediatez, muchas veces sin ser conscientes de las consecuencias que éstas tendrán a medio y largo plazo.
- Premiar el espíritu de riesgo de los trabajadores: En el mundo laboral, los trabajadores tienden a rehuir el riesgo para no fracasar en sus proyectos y tareas encomendadas. Cuando un trabajador intenta algo nuevo, tiene una probabilidad de fracaso. El mayor fracaso es evitar constantemente los riesgos ya que supone la seguridad de quedarse obsoleto, frustrarse, aburrirse y perder totalmente la motivación. Es por ello que es necesario premiar el espíritu de riesgo de los trabajadores.
- Premiar la creatividad aplicada: La innovación es altamente sensible a los impulsos externos, y por consiguiente a la motivación. Para que los empleados se sientan motivados a innovar, se debe provocar y premiar ciertas actitudes. El primer paso es crear un entorno de open innovation.
- Premiar la simplificación y no la complicación inútil: La esencia de una buena gestión es mantener las cosas sencillas. Las grandes compañías tienen una estructura compleja y muy vertical. Eliminar lo innecesario es el leitmotiv de las empresas más grandes y eficientes del mundo, entendiendo por innecesario por aquello que no aporta valor real y practico a los empleados y a los resultados finales.
- Premiar la lealtad, no la rotación del personal: Ningún contrato puede pagar la lealtad, la entrega o la ilusión de un trabajador. Estas respuestas son voluntarias y se van ganando con el paso del tiempo. Es por ello, que cuando brotan deben premiarse para que los individuos

se sientan valorados y motivados en su entorno laboral. Las plantillas de trabajo estables y motivadas son una de las claves del éxito empresarial.

- Gestionar la desmotivación laboral: Un trabajador se encuentra desmotivado cuando, de manera repetitiva, no realiza sus tareas laborales por propia voluntad y su actitud o conducta es contraria a la política y objetivos de la empresa en la que trabaja. Estas personas tienen carencia de motivos para estimularse y lograr una meta o deseo. (MICHAEL LEBOEUF, 2009)

2.1.1.1 Futuras tendencias de la motivación laboral

Las organizaciones actuales son conscientes de que su mayor ventaja competitiva son los recursos humanos, pues dependen de éstos para el correcto funcionamiento y la evolución de la empresa. Es por ello que se están creando nuevas estrategias, filosofías, técnicas y modelos al respecto. El capital humano es la única esperanza real de las compañías para mejorar y transformar el futuro. El principio básico de todas las tendencias futuras es la consideración de la persona como el factor más relevante del universo empresarial. Hoy en día, los principios y valores de cada individuo están sufriendo una transformación con respecto a las expectativas de su trabajo, por lo que la motivación laboral es el principal desafío para el futuro del departamento de recursos humanos. (CARLOS PEÑA ESTRADA, 2015)

La consultora de recursos humanos LUKKAP, que pertenece a Career Star Group, realizó una investigación en España denominada “Presente y Futuro del Mercado Laboral” (2013-2014). Este estudio se basa en el análisis de más de 6.000 datos obtenidos de organizaciones dedicadas a la búsqueda de talento, de prácticas innovadoras en la gestión de los recursos humanos a lo largo de 20 países y trabajadores en búsqueda de empleo. Según corroboran los resultados, las tendencias

futuras de la gestión de la motivación giran en torno a el compromiso y el desarrollo. A partir de estas dos fuerzas motivacionales, surgen los modelos y estrategias que motivarán a los empleados en un futuro a corto plazo.

2.1.2 Análisis del microentorno

En honduras cada día se suman más instituciones que buscan que su capital humano se sienta identificado y comprometido con su trabajo, por lo que buscan estrategias para que sus colaboradores se sientan motivados y satisfechos con un clima organizacional estable buscando la estabilidad y rendimiento de la empresa.

Banco Ficohsa es una institución hondureña dedicada al rubro bancario, sus colaboradores son el recurso más importante y su desarrollo asegura el éxito de la organización, es un empleador de preferencia, cuenta con una estrategia de Recursos humanos que tiene como objetivo alinear las necesidades de los colaboradores con las propias de la empresa, selecciona al mejor talento, potencia el desarrollo profesional, brinda oportunidades de crecimiento profesional, asegurando su retención en la empresa, además les brinda un excelente plan de beneficios, capacitaciones para potenciar sus competencias y habilidades, impactando en su compromiso por la organización, clima y cultura organizacional y por ende en la motivación de sus colaboradores. Sus directivos son seleccionados basados en modelos de competencias de la organización para garantizar experiencias, aportes y resultados, que apoyen la gestión de la organización.

Cuenta con compensaciones y beneficios para sus colaboradores y su éxito se debe a que busca contar con colaboradores calificados y motivados, ofrece condiciones de trabajo competitivas, programas de desarrollo y oportunidades de crecer. (Grupo Financiero Ficohsa , 2013)

Por su parte Pacasa presentó un programa motivacional mensual, llamado “Empleado estrella del mes”, el cual tiene como objetivo premiar y reconocer esfuerzo adicional de los colaboradores que hacen la diferencia cumpliendo con los indicadores de desempeño de la empresa, también estimula a sus colaboradores a ser innovadores, generadores de ideas y a ser entusiastas, motivándoles por medio de incentivos no económicos como el reconocimiento en público. (ZIPodemos, 2015)

Lacthosa es una empresa 100% hondureña comprometida al bienestar de sus colaboradores, su principal enfoque es su estrategia de responsabilidad social de promover el desarrollo sostenible, de igual forma impacta de manera positiva en la calidad de vida de sus colaboradores inspirándolos y capacitándolos para que sean mejores cada día. La empresa cuenta con beneficios con el Programa Trainee que consiste en entrenamiento integral de los colaboradores donde obtienen competencias y desarrollo profesional para competir con el mundo laboral, brinda empoderamiento de los procesos y funciones de la empresa, concluyendo con la especialización en el área. (Lacthosa, 2018)

2.1.3 Análisis interno

2.1.3.1 La organización

Los inicios del Grupo BAC Credomatic se remontan a más de medio siglo atrás, cuando en 1952 se fundó el Banco de América, en Nicaragua. Sin embargo, no fue sino hasta los años setenta cuando se incursionó en el negocio de tarjetas de crédito mediante las empresas Credomatic.

Ya en el año 2004 el Grupo inició sus operaciones de tarjeta de crédito en México y, un año más tarde, se llevó a cabo una alianza estratégica por medio de la cual GE Consumer Finance (subsidiaria de GE Capital Corporation) adquirió el 49,99% del capital de BAC Credomatic, una sociedad que controlaba indirectamente el 100% de BAC International Bank. (BAC CREDOMATIC, 2019)

Paralelamente y como parte de la estrategia de expansión, se llevó a cabo la adquisición del Banco Mercantil (BAMER) de Honduras, uno de los bancos privados más importantes de ese país, para dar paso a lo que hoy se conoce como BAC Honduras. En el 2007 también se adquirieron Propemi (Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa) en El Salvador y la Corporación Financiera Miravalles en Costa Rica, ambas compañías dirigidas a segmentos específicos de mercado.

Cabe resaltar que, a pesar del cambio de control accionario, la estrategia de negocios y la identidad del Grupo BAC Credomatic se mantienen y, más bien, a raíz de la adquisición ha sido posible ofrecer productos de mayor valor agregado a los clientes, compartir experiencias, aprovechar las sinergias y las mejores prácticas de ambas partes y, sobre todo, compartir la visión de negocios, lo que hace que BAC Credomatic siga siendo hoy una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad. (BAC CREDOMATIC, 2019)

Misión

Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago, soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar

riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos.

Visión

Ser la organización financiera preferida de todas las comunidades que servimos por nuestra conectividad con personas y empresas, por nuestra confiabilidad, espíritu innovador, solidez y claro liderazgo en los sistemas de pago de la Región. (CREDOMATIC, 2019)

Banca PYME

Banca PYME es la unidad de negocio de BAC CREDOMATIC, donde se atienden las pequeñas y medianas empresas con la mejor calidad y servicio que se merecen, en esta unidad se atienden puntualmente los siguientes servicios:

- Créditos PYME
- Pagos de Planilla
- Pagos de Proveedores
- Subastas de Divisas
- Líneas de Crédito
- Sobregiros
- Inversiones
- Entre otras facilidades financieras

Este departamento realmente cuida la calidad de los servicios como toda área comercial, fijándose objetivos y metas anuales, sabiéndose comunicar con los clientes, dándole seguimiento

a los procesos de ventas, solventando los problemas, implementando innovación y por supuesto como es costumbre de BAC CREDOMATIC crecer sosteniblemente.

Actualmente, BAC CREDOMATIC ofrece a sus colaboradores planes de incentivos y desarrolla estrategias basadas en análisis de clima laboral, los cuales son arrojados a través de cuestionarios aplicados a toda la organización, una vez por año, este cuestionario comprende los puntos clave que son evaluados para definir el buen funcionamiento del clima interno. Sin embargo, en una empresa líder en el mercado bancario de toda la región y que se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores, así como por el cumplimiento de sus objetivos corporativos, debería desarrollar planes a la medida de cada unidad de negocio, para el caso; planes de motivación orientados a las necesidades de los ejecutivos PYME, quienes son los que atraen el negocio de pequeñas y medianas empresas. No necesariamente enfocarse en temas monetarios, pero aplicar estrategias relevantes y de interés para este departamento, donde los colaboradores se sientan incluidos y apreciados por la empresa.

Como referencia podemos identificar las siguientes herramientas que apoyan la motivación de los colaboradores:

- 1. Youlab:** es un Software de 360 Degree Feedback Software creado por la empresa PeopleTree Group (United States). Youlab es una aplicación de gestión del talento sencillo de usar que pone fin a esa sensación “atrapado en el tiempo” y ayudar a obtener resultados reales. Se necesita el proceso de evaluación típica y lo convierte en una poderosa herramienta de desarrollo, herramientas de informes fáciles de usar que permiten identificar alto potencial, y los planes de desarrollo personalizados convierten al equipo en alto rendimiento. (PeopleTree Group, s.f.)

- 2. Programas de voluntariado:** permite conocer gente nueva, hacer nuevos amigos, desarrollar nuevas habilidades e incluso avanzar en carreras profesionales; además, el voluntariado protege la salud mental y física de quienes lo practican. Precisamente por estos beneficios que aporta a quienes lo realizan, en BAC CREDOMATIC Honduras implementaron los programas de voluntariado senior, brindándoles a sus colaboradores el placer y la satisfacción de ayudar.

Los programas de voluntariado del grupo BAC CREDOMATIC buscan realizar un aporte social, pretenden generar un compromiso genuino de parte de los colaboradores del grupo, favorecen el intercambio de talentos para bienestar de las comunidades y generan el involucramiento permanente para liderar actividades de voluntariado; de esta manera se logra desarrollar un mayor sentido de pertenencia y potenciar el compromiso con la sociedad.

- 3. Sentido de pertenencia:** Generar lealtad y confianza en los colaboradores es vital para lograr un mayor compromiso con el trabajo y optimizar los resultados de la empresa, que el área de RR.HH. promueva al interior de las herramientas de comunicación interna la importancia de velar por las necesidades y el bienestar de los empleados, es clave para afianzar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la compañía. Hay, además de factores básicos como un horario justo y un salario acorde a las capacidades y responsabilidades de cada cargo, así las personas aprecian y buscan que en su empresa los valoren y respeten. Si los colaboradores sienten el respaldo de sus líderes, su fidelización hacia la organización aumenta. Esto no solo los motiva y lleva a ser más propositivos, también evita la fuga de talentos y en general, mejora el clima laboral y los resultados de la compañía.

2.2 Teorías de motivación laboral

2.2.1 Teorías de sustento

Para poder comprender la motivación laboral, es necesario conocer diferentes teorías que a lo largo del tiempo han ido surgiendo con el estudio del comportamiento humano dentro de la organización, poniendo especial énfasis en aquellas que han dado pie al desarrollo del tema en la investigación para así desplegar con fundamentos.

2.2.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)

Es una teoría motivacional clásica basada en un conjunto de necesidades que tiene el individuo según la importancia, de acuerdo con las circunstancias, ubicadas en una pirámide de cinco niveles, en orden ascendente según el grado de motivación y dificultad. (Sanz, 2012)

- 1. Fisiológicas:** son lo más básico para la supervivencia del ser humano, como alimentación, vivienda y vestuario.
- 2. De seguridad:** son los que se basan en la protección del individuo como la estabilidad personal y emocional.
- 3. Sociales:** es la necesidad de hacer amistad, ser parte de un grupo, dar y recibir afecto.
- 4. Estima:** Las personas necesitan reconocimiento y estimación, no solo por un grupo social (externo), sino por el mismo (interno).
- 5. Autorrealización:** En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales. (Sanz, 2012)



Figura 1. Pirámide de necesidades de Maslow

Fuente: (libro de comportamiento organizacional Robbins. 2004)

La teoría de las necesidades es bien aceptada por los administradores, se debe a su lógica transparente y su facilidad de entenderse, pero las investigaciones no le confieren validez debido a que no aportó pruebas empíricas ni estudios para validar su teoría. (ROBBINS, 2004)

2.2.1.2 Teoría de los dos factores de Herzberg (1959)

También llamada teoría de la motivación-higiene, Herzberg concluyó que la motivación en el ambiente laboral se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos que presentamos a continuación:

- 1. Pensamientos negativos o de insatisfacción:** los empleados aseguran experimentar en sus trabajos, y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo, denominados **factores de higiene** (extrínsecos), que abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, entre otros (Plumlee, 1991). (Pinto, 2002)

Los factores higiénicos se refieren a los aspectos exógenos que provocan el comportamiento del individuo, también está relacionado con la insatisfacción que provocan ciertos elementos que surgen del ambiente externo que rodean a los colaboradores en un entorno laboral. (Correa , 2012)

2. Experiencias satisfactorias: son las condiciones internas del puesto, denominados **factores motivacionales** (intrínsecos), incluye aspectos como la sensación de realización personal en el puesto de trabajo, reconocimiento al desempeño, las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal entre otros, todos presentes en el puesto de trabajo y contribuyen a mejorar la motivación y por ende a mejorar el desempeño. (Pinto, 2002)

Herzberg (1959) afirma: “Los factores motivacionales surgen del interior del individuo como variables endógenas y que el posee bajo su control” (pág. 29)

Los factores de higiene son los que incentivan al trabajador a laborar en la empresa, pero no significa que los motiva, pero si los factores de motivación no son los adecuados, los colaboradores no se sienten satisfechos con su trabajo y es ahí cuando comienza la desmotivación laboral y el rendimiento baja.

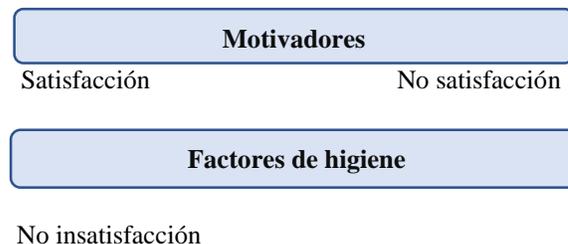


Figura 2. Teoría de Herzberg

Fuente: (libro de comportamiento organizacional Robbins. 2004, elaboración propia)

2.2.1.3 Teoría de las necesidades de McClelland (1961)

Esta teoría ayuda a describir las necesidades que movilizan a las personas en relación a su superación personal y se identificaron tres tipos de necesidad:

1. **Necesidad de logro:** es el impulso o necesidad de salir adelante, por tener éxito y luchar para alcanzar los objetivos.
2. **Necesidad de poder:** es la necesidad del ser humano en ejercer influencia y control sobre otras personas.
3. **Necesidad de afiliación:** es el deseo por tener relaciones interpersonales amigables, cercanas y sociales. (MAZARIEGOS, 2015)

Según Hampton, Summer y Webber, (1989) menciona que existen estas tres motivaciones particularmente importantes porque predisponen a las personas a comportarse en formas que afecten de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas. García (2008) menciona que estas motivaciones sociales se aprenden inconscientemente como producto de enfrentarse activamente al medio y que las recompensas que suceden a una conducta la refuerzan por lo que hay más probabilidad que se repitan. (Pereira, 2009)

2.2.1.4 Teoría Erg

Clayton Alderfer revisó la jerarquía de las necesidades de Maslow para que concordara con las investigaciones empíricas, argumentó que hay tres tipos de necesidades básicas:

1. **Existencia:** son los requisitos materiales de subsistencia, comprende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad.

2. **Relación:** es el deseo que tenemos para mantener vínculos personales, deseos sociales exigen, para satisfacerse, el trato con los demás. Maslow los consideraba necesidad de estima.
3. **Crecimiento:** lo determinó como el desarrollo personal donde se incluyen el componente interior de estima de Maslow y las características propias de autorrealización. (ROBBINS, 2004)

Cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán a pesar de estar satisfechas. Para Clayton las personas subían y bajaban la pirámide de Maslow, de tiempo en tiempo dependiendo de las circunstancias. (Torres, 2005)

2.2.1.5 Teoría de la equidad de Stacy Adams

Robbins (2004) menciona que la teoría de Adams se basa en la comparación del individuo con los demás, sobre las aportaciones que hacen con su trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y los resultados que obtienen (salario, aumento y reconocimiento). (ROBBINS, 2004)

Guedez (2013) menciona que las personas se sienten satisfechas si reciben las mismas recompensas que sus compañeros por lo contrario si no son equitativos los colaboradores se desmotivan, esta teoría de proceso describe y analiza de qué forma la conducta de los colaboradores se puede fortalecer, orientar y mantener. (SALAS & CECILIA, 2017)

Robbins (2004) afirmó que hay cuatro variables moderadoras de elección referente: género, antigüedad, nivel en la organización y la escolaridad, una vez seleccionado el referente se realiza

la comparación, en el caso que haber desigualdad, da paso a seis posibles opciones. (Ramírez, 2008)

1. Cambiar sus aportes al trabajo
2. Cambiar sus resultados
3. Distorsionar las percepciones del yo
4. Distorsionar las percepciones del otro
5. Escoger otro referente
6. Abandonar el terreno

2.2.1.6 Teoría de fijación de metas de Locke y Latham

Esta teoría establece que la motivación es un proceso racional y consciente, donde la persona tiene la capacidad de establecer metas de distinta índole y se enfatiza con la capacidad de autorregulación de la conducta, Locke y Latham postula la existencia de diferentes factores que condiciona la relación entre los objetivos y el rendimiento. (AGUT NIETO & CARRERO PLANES, 2007)

- 1. Dificultad de los objetivos:** a mayor dificultad el rendimiento será de mayor calidad, pero el colaborador deberá de contar con el conocimiento y habilidad necesaria.
- 2. La especificidad de los objetivos:** cuando los objetivos son específicos se consiguen mejores niveles de rendimiento.
- 3. Compromiso con los objetivos:** a mayor compromiso del colaborador, mayor será el rendimiento.

- 4. Retroalimentación acerca de su conducta:** hace interacción con las metas para mantener o elevar el nivel de rendimiento. (AGUT NIETO & CARRERO PLANES, 2007)

2.2.2 Marco Conceptual

A continuación, detallamos una serie de temas relacionados con la motivación, los cuales por estudios previos en la percepción de los colaboradores de Banca PYME han demostrado tener mucha relación con la desmotivación en su área de trabajo:

Definimos la motivación como una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de las personas; además es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. (MAS, 2005)

Otro termino muy importante para la investigación es la motivación laboral, el cual es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización (ROBBINS, 2004)

El clima laboral como variable importante de nuestra investigación la definimos como el contexto de trabajo, caracterizado por el conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de una forma relativamente en una determinada organización, y que afecta las actitudes, motivación, y comportamiento de sus miembros y por tanto al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la empresa, por tanto, medido desde un punto

de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones o bien mediante la observación y otras medidas objetivas. (MARTÍNEZ, 2016)

Por su parte el desarrollo profesional como parte de la motivación laboral es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones, desarrollar a los empleados es muy importante para los colaboradores debido a que ellos se sienten tomados en cuenta para cubrir puestos que se adaptan a las diferentes competencias que ellos llegan a adquirir a lo largo de su carrera profesional dentro de la empresa. Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional y que la literatura de investigación no se pone de acuerdo sobre cuál es el mejor; como ser el modelo de ciclo de vida, modelo basado en la organización o modelo del patrón de dirección (LOSA, 2002)

Las condiciones laborales para los colaboradores son el conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinado, la salud del colaborador en función a tres variables física, psicológica y social las cuales a su vez engloban temas como la innovadora mecanización del trabajo, los cambios de ritmo de producción, los horarios, aptitudes personales, etc. (PREVENCION DE RIESGOS LABORALES Y CONDICIONES D ETRABAJO)

Para que los colaboradores se sientan motivados e identificados con la empresa deben de contar con programas de reconocimiento a los empleados el cual consiste en atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho (ROBBINS, 2004)

Galiano (2009) en su investigación explica que el liderazgo es la capacidad que tiene la persona para articular y despertar entusiasmo en pro de una visión y una misión compartida, implica además ponerse a la vanguardia cualquiera sea su cargo al poder orientar el desempeño de los otros sirviéndoles como ejemplo para hacerles asumir su responsabilidad. (LEON, 2018)

A continuación, detallamos más a fondo cada uno de los temas que se identificó convenientes para mayor comprensión en el tema de estudio:

2.2.2.1 Motivación laboral

La motivación en el ámbito laboral es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento del individuo hacia la realización de los objetivos esperados, por lo que es importante conocer las causas que estimulan la acción humana y mediante el manejo de la motivación, los administradores pueden operar este elemento a fin de que su organización funcione adecuadamente y sus miembros se sientan satisfechos. (Ramírez, 2008)

Según Kanfer (1990) Se entiende por motivación laboral a los procesos psicológicos que determinan la dirección, intensidad y persistencia de la acción dentro del continuo flujo de experiencias que caracteriza a la persona en relación con su trabajo. (José Navarro, 2014)

Se entiende por dirección al lugar o situación que quiere lograr, son las metas fijadas por la organización, la intensidad son las fuerzas tanto internas o externas que mueven al colaborador a lograr los objetivos y persistencia es el tiempo en que la persona se esfuerza para lograrlos.

2.2.2.2 Tipos de motivación

De acuerdo a la literatura investigada se conoció que existen tres tipos de motivación que influyen en el comportamiento humanos y se describirá a continuación:

- **Motivación Extrínseca**

Es el tipo de motivación que son influidos por factores externos y que son motivados por recompensas gratificantes, que desde el punto de vista laboral son los estímulos prestados por la organización para motivar al individuo, como ser bonificaciones por el cumplimiento de metas propuestas, crecimiento laboral y reconocimiento por el esfuerzo realizado. (COELLO, 2015)

- **Motivación Intrínseca**

Son las motivaciones que vienen de adentro del individuo (internas) por ejemplo suplir necesidades fisiológicas, promoción en el trabajo, o la satisfacción en el cumplimiento de metas propias. (COELLO, 2015)

2.2.2.3 Ciclo motivacional

Chiavenato (2005) menciona que el ciclo motivacional comienza cuando surge la necesidad, cuando aparece la necesidad esta rompe el equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo, desequilibrio, que lleva al individuo a desarrollar una acción o comportamiento capaz de descargar tensión provocada, una vez satisfecha la necesidad el organismo recobra el equilibrio anterior y su manera de adaptarse al ambiente. También explica que cada vez que el ciclo se repite los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades, que al satisfacerse dejan de ser motivacionales porque ya no causa tensión o inconformidad. (CERNA PEREZ & CELIDON, 2013)

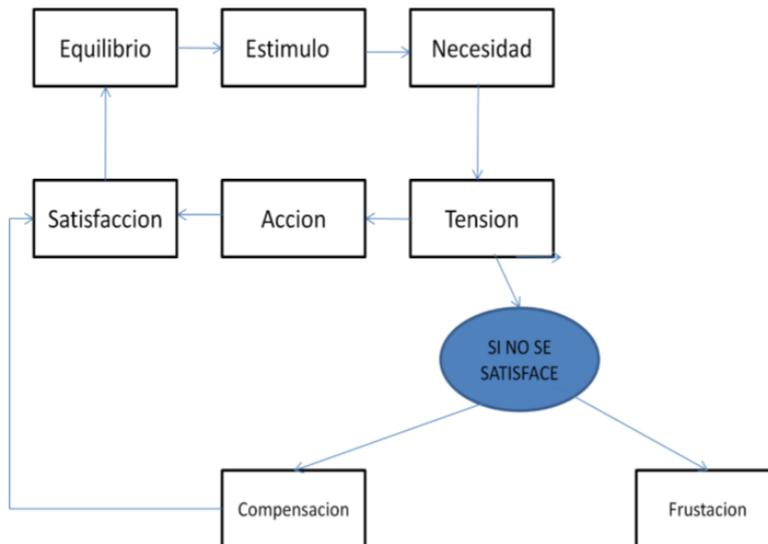


Figura 3. Ciclo de motivación

Fuente: (Trabajo de tesis, Correa, F., 2012)

2.2.2.4 Programas de motivación laboral

Los programas de motivación son una herramienta muy útil e importante para ayudar a incrementar la productividad de los colaboradores ya que proporciona una serie de estrategias para incentivarlos a realizar sus actividades y demás tareas con gusto y satisfacción lo que generará un alto rendimiento para la organización (López Beltrán & Romero Cribilleros, 2015).

Los programas motivacionales son un proceso mediante el cual los colaboradores y el empleador dinamizan su compromiso bilateral para lograr objetivos mutuos, dentro de una empresa. Actualmente tanto los colaboradores y las empresas están enfocados en el cumplimiento de metas, en el camino es inevitable que surjan problemas que desenfocan los objetivos de ambos participantes, los programas motivacionales vienen a reubicar el sentido de pertenencia de los colaboradores y a subrayar el compromiso de las empresas por hacer valer el trabajo duro de los empleados.

Dessler (2001), explica sobre la existencia de diferentes programas como herramientas organizacionales que fortalecen la estructura de la gestión del talento humano. Dentro de estos programas, encontramos los Programas de Participación en las organizaciones que se desarrollan para abrir espacios de interrelación entre todos los integrantes del equipo de trabajo; en él se detallan todas las actividades programadas de parte de los encargados de Recursos Humanos para habilitar los espacios que comparten los colaboradores como parte del fortalecimiento motivacional de los mismo. (CAN AC)

2.2.2.5 Importancia del programa

Los programas de motivación tienen como objetivo encaminar las actividades laborales de cada colaborador para obtener mejores resultados, así como cubrir las necesidades del recurso humano, haciendo cada una de sus áreas productivas y que influyan en el nivel de satisfacción y por ende en su motivación laboral para lograr una mejor eficiencia y eficacia de los colaboradores hacia su puesto de trabajo. (Tunchez, s.f.)

A continuación, se detallan una serie de programas de motivación:

Programa de relaciones interpersonales: Contiene acciones a realizar, con el objetivo de lograr que los colaboradores, mejoren las relaciones de compañerismo y se obtengan mejores resultados a través del trabajo en equipo eficiente, para ello se detallan los siguientes aspectos: la unidad responsable, descripción de actividades, período de realización, recursos, entre otros. (Chavarría González , 2011)

Programa de reconocimientos a los colaboradores: la finalidad primordial es incrementar el sentimiento de pertenencia y compromiso de los colaboradores del área, a través

del otorgamiento de reconocimientos por el esfuerzo que realizan en sus actividades, por lo que contiene una serie de elementos necesarios para su aplicación, tales como: unidad responsable, objetivo, recursos humanos, físicos y financieros, período de realización, entre otros. (Chavarría González , 2011)

Programa anti- estrés: son actividades recreativas y de convivencia, además de la aplicación de un taller que permita fomentar la higiene y salud ocupacional de los colaboradores, con lo cual contribuya a disminuir el nivel de estrés que poseen los empleados del área de producción, para ello contiene entre otros aspectos: unidad responsable, objetivo, descripción de actividades y los recursos humanos, físicos y financieros. (Chavarría González , 2011)

2.2.2.6 Clima laboral

El clima laboral es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Chiavenato (2011) afirma que “El clima laboral expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se describe como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta. (Ramos Moreno, 2012)

Los antecedentes teóricos para el estudio del clima laboral en las organizaciones comienzan a desarrollarse con los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939) quienes en sus estudios de campo sobre los procesos sociales que ocurrieron en grupos de niños participantes en un campamento de verano, encontraron que el comportamiento del individuo en el grupo no depende solamente de las características personales, sino también de la atmósfera y clima social en el que está inmerso el

grupo, clima que es percibido por el individuo y que incluye en su conducta; considerando además que buena parte de esa atmosfera o clima social estaba relacionado con los estilos de liderazgo.

Posteriormente. Morse y Reimer (1956) publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía, que analizaba la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, detectando que en los casos de no participación se producía una significativa disminución de la lealtad, interés y compromiso con el desarrollo del trabajo por parte de los empleados.

Continuando esta línea, Rensis Likert, a partir de 1961 desarrolla una serie de estudios de gran alcance, en los que, enfatizando, el contexto humano de la organización llega a la conclusión de que las condiciones, la atmosfera o el clima creado en el lugar de trabajo, en función de distintos estilos de liderazgo empleados, tiene importantes consecuencias sobre el comportamiento de los empleados y sobre los resultados de la empresa en términos de productividad y rentabilidad. (MARTÍNEZ, 2016)

2.2.2.7 Cultura organizacional

Según los autores del libro “Relaciones entre El Clima y La Satisfacción Laboral” indican que una integración de ambos conceptos pasa por reconocer las diferencias en las bases disciplinarias, que, en el caso del clima, se ponen en el marco psicosocial Lewiniano y en el de la cultura está encuadrado en la antropología y en intercambio simbólico. Reconocida esta diferencia, hay temas comunes al clima y a la cultura, entendidos con un amplio conjunto de variables organizacionales y psicológicas que muestran las semejanzas y diferencias entre los dos conceptos (Glick, 1985; Rousseau, 1988).

El tratamiento metodológico al que son sometidas estas variables difiere en ambos conceptos, en el clima se tiende a utilizar métodos cuantitativos (no metódicos), mientras que en la cultura se utilizan métodos primariamente cualitativos (ideológicos) (Schneider, 1985). La dinámica de formación y cambio de los dos constructos muestra grandes semejanzas en ambos y diferencias aparentes que reales. Finalmente, como se comparten los significados, el acuerdo perceptual en la medición es similar para clima y cultura. Debemos admitir que los estudios del clima y cultura pueden diferenciarse recíprocamente y llegar a lo que Glick (1985) denomina una fertilización mutua en base a la fuerza de las semejanzas y diferencias que pueden llevarnos a comprender uno de los constructos a través del otro, pero también a mantenerlos separados tanto conceptual como operativamente. (CHIANG, MARTIN RODRIGO, & NUÑEZ PARTIDO , 2010)

2.2.2.8 Satisfacción laboral

La crítica más fuerte y fundamental que se plantea en la relación del Clima Organizacional con la satisfacción laboral (Johannesson, 1973), se deriva principalmente de la construcción de cuestionarios de clima a partir de otros ya existentes de satisfacción. A la pregunta de Payne, Fineman y Wall (1976) de si al hablar de clima se está refiriendo simplemente a una variante de la satisfacción, la respuesta generalizada es que no existe solapamiento. Así se desprende de la investigación (Payne y Mansfield, 1978; La Follette y Sims, 1975), dada la naturaleza descriptiva más que evaluativa del clima, mientras que la satisfacción es una respuesta efectiva evaluativa de aspectos de trabajo. (CHIANG)

2.2.2.9 Dimensiones y medición del clima laboral

Los encargados de recursos humanos encontraran en el mercado de cuestionarios psicológicos, una gran variedad de instrumentos de medida que le permitan evaluar el clima de la organización. Cabe resaltar que los que existen en el mercado, son generalmente versiones de instrumentos estadounidenses cuya versión popular es la de Likert (*Likert Organizational Profile*) presentados en la traducción de su libro titulado “El Gobierno Participativo de la Empresa”

Se ha visto como diversos estímulos que provienen del medio organizacional influyen directamente sobre el comportamiento de los individuos, así la organización constituye de cierta forma una micro sociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. El elemento importante, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Razón por la cual, numerosos investigadores del clima basan sus estudios en los datos de las percepciones individuales de las propiedades organizacionales. (DIANA CONSTANZA RAMOS MORENO, 2012)

2.2.3.0 Desarrollo de un plan de desarrollo

Un plan de desarrollo profesional siempre debe ser parte de otro plan coherente a largo plazo, dentro del marco de la proyección estratégica dispuesta, que permita al establecimiento mantener el foco, organizar los tiempos y construir un ambiente de aprendizaje colaborativo. Esto implica un cambio cultural, en el que existe un giro desde el aprendizaje individual, o cursos ocasionales hacia un aprendizaje organizacional constante, sistemático, construido sobre la base de la reflexión colaborativa y acción conjunta. En este sentido, la investigación ha demostrado que

las actividades de desarrollo profesional aisladas que dependen solo del saber del experto son menos efectivas en cambiar la práctica en la sala de clases. El desarrollo profesional puede y debe ser enfocado desde las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y a la vez deber ser conducido por los profesionales y liderado por el equipo directivo (Yendol –Hoppey & Fichtman Dana, 2010). Por lo tanto, un aspecto importante que debiese considerarse en todo proceso de planificación del desarrollo profesional en un establecimiento educacional es que esté en función del aprendizaje de los estudiantes, entendido de manera integral e inclusiva. De esta forma, es necesario desarrollar un levantamiento de las necesidades de los profesionales de los establecimientos en función de las necesidades de los estudiantes. Es deseable que el equipo directivo diseñe este plan de forma participativa; por ejemplo, considerando la participación de un grupo de docentes y asistentes de la educación para el diseño y el monitoreo de su implementación. Además, se sugiere establecer desde un principio cuánto tiempo durará dicho plan (puede ser entre uno a cuatro años), cómo se organizará el equipo o comisión a cargo, quién guiará las reuniones y cómo se tomarán las decisiones. (EDUCACION)

2.2.3.1 Importancia de los planes de desarrollo

El recurso humano es el activo esencial para el funcionamiento de una organización, por consiguiente, la motivación, la capacitación y la participación dentro de la compañía es de suma importancia, pues está a su vez debe contar con planes de crecimiento y desarrollo profesional, lo suficientemente flexibles como para mostrar las debilidades y amenazas que tiene cada colaborador y determinar cómo poderlas transformar en oportunidades y fortalezas.

En las organizaciones actuales encontramos muchos colaboradores con algunas dudas que no son solucionadas a tiempo, como, por ejemplo, ¿De qué forma puedo progresar en la compañía?, ¿Mi jefe inmediato porque nunca me habla de este tema de ascensos?, ¿Hay políticas de crecimiento en el área?, ¿Cuándo me gradúe de profesional me pueden ayudar a ascender? Las anteriores preguntas son algunas de las más comunes inquietudes que le surgen a un empleado. Entre más pasa el tiempo y no hay soluciones a estos vacíos, el empleado se asusta y empieza a buscar desarrollo en otras organizaciones, perjudicando así la compañía en la que labora: Se reinicia la curva de aprendizaje de ese cargo.

Se debe dar la oportunidad de crecimiento dentro de la organización a todos aquellos que cuenten con las competencias requeridas por la misma. De esta forma, se debe generar un plan carrera que apoye a colaborador en desarrollar sus habilidades y competencias, para lo cual, la retroalimentación o evaluaciones de desempeño muestran las debilidades y ayudan a identificar las fortalezas que ayudarán al colaborador a progresar dentro de la organización. (SIACHOQUE, 2012)

2.2.3.2 Condiciones laborales

Según el artículo “Evaluación de las condiciones de trabajo en pequeñas y medianas empresa” del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de Barcelona (INSHT Barcelona) menciona que la elaboración de metodologías para el análisis de riesgos ocupa un lugar preeminente dentro de la línea de promoción de la mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, que a su vez, constituye uno de los objetivos fundamentales del (INSHT Barcelona) (BELLOVI)

Al mismo tiempo esta misma revista sugiere que para evitar que en el trabajo, tengan consecuencias negativas sobre la salud de los trabajadores, hay que aplicar una serie de medidas preventivas que controlen: las condiciones de seguridad, las condiciones medioambientales y la organización del trabajo. Por ello se basan en los cuatro campos de atención preventiva, pero tienen también en cuenta, hasta qué punto la propia empresa está preparada para desarrollar un programa de trabajo. Por lo que consideran necesario realizar un análisis llamado “Gestión Preventiva” para identificar los puntos de mejora. (BELLOVI)

2.2.3.3 Metodologías para ofrecer condiciones de trabajo

Venimos de una cultura que considera el trabajo como necesidad, estamos habituados a pensar la relación trabajo-salud en términos negativos. Sin embargo, existen evidencias científicas de que el trabajo, el buen trabajo, contribuye poderosamente a la salud y al bienestar de las personas. No hay duda de que, comparados con los desempleados, quienes trabajan gozan en general de un mayor bienestar y de una vida más saludable. Por otra parte, entre los trabajadores activos se dan diferencias en salud y bienestar que tienen mucho que ver con la idoneidad de las condiciones de trabajo y, muy particularmente, con el estrés laboral.

Un buen trabajo es aquel que además de evitar, mediante el control de los riesgos laborales, que las personas enfermen o se lesionen por causa de su actividad profesional, potencia y optimiza todos aquellos aspectos positivos capaces de mejorar el nivel de salud de quienes trabajan en él. Llevar a la práctica el principio de lograr un buen balance entre los aspectos menos favorables y los efectos saludables del trabajo, es algo más complicado que el simple hecho de enunciarlo. Requiere potenciar un clima laboral capaz de conjuntar una multiplicidad de factores relacionados con:

- El estilo de dirección: apoyo, calidad de supervisión, reconocimientos.
- El equilibrio entre las exigencias del trabajo y la capacidad de control de las personas sobre su propia tarea (demanda/control).
- La claridad de rol de forma que cada cual sepa exactamente lo que se espera de él.
- El apoyo y la solidaridad entre los compañeros.
- Una capacitación adecuada de cada persona para las tareas que debe realizar.
- Un efectivo control de los riesgos laborales. (BUENAS PRACTICAS PARA MEJORAR EL BIENESTAR LABORAL DE LAS EMPRESAS, 2014)

La OMS define la promoción de la salud como un proceso que permite a las personas participar activamente en la mejora de su propia salud. Desde este punto de vista, no sería posible desarrollar lugares de trabajo saludable sin el recurso imprescindible de la implicación de los trabajadores. Los líderes de una empresa saludable se preocupan constantemente por motivar a los trabajadores a participar de las estrategias de bienestar laboral, poniendo en evidencia la existencia de una relación estrecha entre los objetivos de productividad de la empresa y el bienestar de los trabajadores. (BUENAS PRACTICAS PARA MEJORAR EL BIENESTAR LABORAL DE LAS EMPRESAS, 2014)

2.2.3.4 Liderazgo de superiores

El liderazgo es un término muy importante para comprender la conducta laboral y organizacional, principalmente cuando es liderazgo formal ligado a la dirección y línea jerárquica en la organización. Según Britt, Davison, Bliese y Castro, (2004) los directivos desempeñan una función de liderazgo, por lo tanto, juegan un papel importante en la organización y pueden influir

en las conductas y salud de las organizaciones como en el de los colaboradores. (Rodríguez & Peiro , 2008)

Estudios plantean que hay diferentes tipos de liderazgo los cuales tienen diversos efectos sobre variables tales como la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares, las recompensas, la claridad y el compromiso y en algunos casos afectan el desempeño y el clima organizacional. El estilo de liderazgo influye sobre los subordinados por medio del comportamiento del líder generando mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización. (Pedraja & Rodríguez, 2004).

2.2.3.5 Estilos de Liderazgo Motivacional

Existen varios estilos de liderazgo, pero para las perspectivas de la investigación, se identificó que el liderazgo transaccional y transformacional son los que están centrados en la gestión del cambio y la motivación organizacional y a continuación se describirá cada una de ellas.

- **Liderazgo transformacional**

El líder transformacional es el que se esfuerza por reconocer y potenciar a los miembros de una organización y se orienta en transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, para lograr alcanzar las metas del grupo; el objetivo central del líder es promover y cultivar una visión que de sentido y significado al propósito y actuaciones organizativas. Bryman (1996) mencionó que el liderazgo transformacional es un nuevo enfoque sobre el liderazgo, orientado a la participación y la flexibilidad en la organización abandonando las teorías del super hombre para centrarse en dar significado en la tarea. (Salazar , 2006)

Para Bass (1995) “El liderazgo transformacional cuenta con cuatro componentes principales como ser carisma, inspiración, consideración individualizada y la estimulación intelectual” (Salazar , 2006).

Para Boal & Byrson (1988) menciona que: “El líder transformacional va más allá de las tareas, lo que los hace ser más efectivos en tiempos de crisis”, según Pillai (1996), es un líder carismático y visionario, logra incidir en la percepción de éxito por parte de los colaboradores y a su vez incrementa la motivación. (Mendoza Torres & Ortiz Riaga , 2006)

- **Liderazgo transaccional**

Según investigaciones sobre el liderazgo transaccional los líderes deben de ganar legitimidad para poder ejercer influencia en los seguidores, Burns (1978) afirmó que el liderazgo transaccional es un intercambio entre líder y seguidor donde estos reciben valor a cambio de su trabajo. (Mendoza Torres & Ortiz Riaga , 2006)

Otra investigación menciona que el liderazgo transaccional se basa en recompensas y castigos para lograr un desempeño laboral óptimo de los subordinados, esta postura asume que los individuos no están motivados por si mismos para realizar las tareas por lo que necesitan instrucciones y supervisión para llevarlas a cabo. El líder transaccional está centrado en lograr los objetivos y realizar las tareas correctamente con especificaciones, pero no impulsa el cambio, se encarga de seguir los protocolos y procedimientos establecidos por la organización. (Rouse, 2017).

El líder transaccional está más acorde con los estilos tradicionales de cambio planificado, en la que planean y generan estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevaran al resultado esperado, así mismo premiar el comportamiento esperado es usual cuando el

cambio está orientado en la búsqueda de eficiencia en el logro de metas establecidas por el líder. (Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013)

2.2.3.6 Reconocimiento laboral

Bowen (2000) afirma que el reconocimiento, son prácticas diseñadas para premiar o felicitar a sus colaboradores buscando reforzar comportamientos y conductas positivas alineadas con la estrategia de la empresa, orientadas a incrementar la productividad. Para Dessler (2011) los programas de reconocimiento no siempre mejorarán el rendimiento y generará los resultados esperados debido a que no todos responden a recompensas, todo dependerá de la persona que lo percibe. (LASA, 2014)

Davis y Newstrom (2003) mencionan en su investigación que se obtienen mejores resultados si se les brinda a los colaboradores, reconocimientos para la modificación del comportamiento, en que la recompensa dependa de la actividad deseada. Por su parte Chiavenato (2004) identifica que el reconocimiento y promoción a personas que hacen bien las cosas puede servir de modelo a otros compañeros en especial a los que están iniciando en la organización. (LASA, 2014)

Así mismo McAdams (1998) menciona que el reconocimiento laboral es un evento especial para los colaboradores, por tener la satisfacción de ver que sus esfuerzos son valorados, escuchados y finalmente recompensados con diferentes tipos de premios, placas o publicidad, también considera al reconocimiento como un sistema de fuerza para mejorar el desempeño laboral. (Regalado, 2015)

Según Himelstein (2014) antes de ofrecer un reconocimiento a los colaboradores debemos de saber el objetivo del por qué se reconocerá para influenciar en ir más allá y sacarlos de su zona de confort para que estén enlazados con el objetivo de la organización. (LASA, 2014)

- Expresar aprecio
- Reconocer valor
- Alentar
- Compensar el trabajo excedido
- Reconocer los logros del equipo de trabajo.

2.2.3.7 Programas de reconocimiento

Para Bowen (2000) hay diferentes tipos de reconocimiento los cuales pueden ser, sin costo o un alto costo, formal (lo da la organización) o informal (lo dan los gerentes del área).

Reconocimiento informal: es un acto espontaneo de aprecio donde los mandos reconocen el esfuerzo o logro de los colaboradores, pueden representarse por un agradecimiento o palabras de aliento, tiempo libre, premios, comidas, certificados, los que deben de hacerse apropiadamente en tiempo y en público para evitar el sentimiento de competencia. (LASA, 2014)

Reconocimiento formal: son los logros de los objetivos organizacionales y la solución de, y deben de asegurar la consistencia de la organización, por ejemplo, reconocimientos por años de servicio, objetivos financieros, trabajo en equipo, compromiso de los empleados, etc. (Lasa, 2014)

2.2.3.8 Importancia de reconocer a los empleados

El reconocimiento laboral es un factor clave para el ambiente y compromiso laboral, mejora el clima laboral, la satisfacción y mejora la motivación de los empleados.

Cantera (2011) menciona que muchas empresas utilizan el reconocimiento a los empleados como parte de sus políticas de retención de talento, y los gerentes reconocen la importancia del reconocimiento y lo están implementando como parte de sus valores y cultura de la empresa, así mismo los empleados valoran grandemente que sus superiores les demuestren sus logros con un reconocimiento. (Regalado, 2015)

Jiménez, Pimentel y Echeverría (2002) identifican que el reconocimiento es una herramienta eficaz para la administración y así mismo un programa de reconocimiento ayuda a encarrilar la conducta de los empleados con los objetivos de la organización, estos programas ayudan a los directivos y gerentes a mantenerse orientados en sus relaciones con los empleados y aumentar su autoestima y sentimiento de pertenencia por la empresa. (Regalado, 2015)

2.3 Metodologías aplicadas

2.3.1 “Inplacement”

Esta estrategia surge en respuesta a la alta rotación de cambios de trabajo por los actuales profesionales. Tiene como objetivo desarrollar programas de motivación que retengan el talento de la empresa. El “*inplacement*” busca la motivación de los empleados a través de la reorientación profesional dentro de la compañía. Para llevar a cabo esta estrategia, se ha creado una red social denominada “UPMO”. Este programa busca ayudar al empleado a moverse de manera interna dentro de la empresa. Conecta en tiempo real con las necesidades de la compañía, fomentando que

el trabajador se implique en su carrera profesional dentro de la empresa. (CARLOTA PEÑA ESTRADA, 2015)

2.3.2 “Indrandin”

Para que una marca sea potente en el mercado laboral, debe serlo en primer lugar entre los trabajadores. Esta tendencia entiende que los trabajadores son el primer cliente de la empresa. Si ellos se sienten motivados, interiorizarán la marca pudiendo acceder con mayor fortaleza a los resultados y al cliente final.

Existen algunos ejemplos como casos reales de empresas y programas que se están alineando con esta tendencia del futuro:

- a) Salesforce es una compañía de creación de aplicaciones que fomentan y gestionan las ventas de sus clientes. Aumentan la motivación de los empleados a través de “*scoreboards*”, juegos, retos y “*rankings*”. Entre otros beneficios de esta empresa, destaca el aprendizaje por parte de la plantilla de los que están situados en los primeros puestos del ranking. Según la información de Salesforce, los clientes que han contratado los servicios de esta empresa aumentan las ventas y aumenta la productividad de los trabajadores a través de la aplicación de sus mecánicas de juego.
- b) “*Attent*” es una aplicación de productividad empresarial inspirada en la mecánica de juegos interactivos más exitosos. Este programa crea una economía con una 60 moneda virtual dentro de la empresa. El objetivo es eliminar el problema del estrés de los trabajadores derivado de la sobrecarga de información que se recibe diariamente a través del correo electrónico corporativo. “*Attent*” recompensa a los empleados con dinero virtual por el envío de correos relevantes que aportan valor real a la gestión del equipo y penaliza el spam

entre trabajadores. Con este programa, los empleados valoran más el tiempo, tienen una visión más productiva y aumenta su satisfacción laboral.

- c) 360° FUN es un programa de fidelización pensado por y para los trabajadores. El 360° permite a cualquier empleado recompensar a otros colaboradores de la empresa por actitudes o comportamientos que valoren como positivas hacia la empresa o hacia otros compañeros. El elogio es un factor motivacional muy poderoso y a través de esta técnica se fomenta notablemente.

IKEA, multinacional sueca, invierte en programas para mantener motivados a sus trabajadores. Según un estudio interno de la empresa, un 80% de los empleados de IKEA se sienten motivados en su trabajo. Una de las variadas técnicas que utilizan para contribuir a esta motivación es la celebración de una actividad semanal para la plantilla. Los directivos de IKEA creen firmemente que si la relación empresa-empleado es de baja calidad y aburrida, la relación empleado-cliente será igual. Es por ello que tratan de ilusionar y transmitir diversión a su plantilla a través de diversos eventos. (CARLOTA PEÑA ESTRADA, 2015)

2.3.3 "Work Flow"

Las empresas que realizan de manera adecuada programas de movilidad tienen un 12% más de probabilidad de aumentar su rentabilidad, según una encuesta americana de LHHDBM (2013). Una de las características que definen a las generaciones de trabajadores actuales es la ambición por aprender y moverse para enriquecer su carrera profesional. Es una de las tendencias a corto plazo que más están persiguiendo las empresas hoy día a través de la creación de técnicas de movilidad laboral. En esta línea, la empresa textil Desigual está trabajando en el desarrollo y

aplicación real de un programa puntero y revolucionario de desarrollo internacional que fomente la motivación de los empleados. (CARLOTA PEÑA ESTRADA, 2015)

2.3.4 “Snack learning”

La formación es uno de los factores que influyen en la motivación más importantes para los empleados. “*Snack learning*” es la formación del futuro, que combinará el aprendizaje de “*soft skills* y *hard skills*”. Debido a la rapidez del mundo actual, la tendencia de la formación a futuro será administrarla a través de breves tutoriales que fomenten la característica autodidacta de los empleados actuales. Las generaciones de trabajadores tienen ambición por formarse y compartir sus conocimientos. Los Millenials quieren transmitir sus conocimientos a los “*Baby Boomers*” acerca de herramientas digitales mientras que estos últimos aspiran a ser mentores de los más jóvenes en habilidades de gestión empresarial. Algunas de las plataformas que favorecen este intercambio y la formación continua son:

- a) Google Tech Talks son conversaciones de 10 minutos para compartir conocimientos con los expertos de diversos sectores. El formato es en vídeo y los compañeros pueden compartir sus habilidades adquiridas en la empresa. El programa publica el impacto en empleabilidad.

“*Level up*” es un programa informático de formación perteneciente a la compañía Adobe donde trata de fomentar en sus usuarios el aprendizaje de nuevas habilidades. El programa envía un “*Feedback*” continuo del progreso. (CARLOTA PEÑA ESTRADA, 2015)

2.3.5 “Road map”

La tendencia futura de la planificación de la carrera profesional se basa en la posibilidad de que sean los propios trabajadores los que la gestionen y tomen decisiones. La empresa será la encargada de aportar información necesaria para la toma de decisiones. Los planes de carrera futuros tienden a ser más flexibles que los actuales. Algunos programas que ayudan a la gestión de los planes de carrera son:

- a. “*Resumup*” es un programa informático que recomienda a los usuarios registrados, trabajos intermedios, en función de sus características, para llegar a conseguir su meta profesional. Realiza estas sugerencias en función de una base de datos de millones de trabajadores de diferentes sectores. También tiene una funcionalidad que permite a los trabajadores ponerse en contacto para pedir consejo a profesionales que ya han alcanzado sus retos profesionales.
- b. “*DNA profile*” es una aplicación que realiza un diagnóstico actualizado del empleado comparando sus rasgos laborales y las necesidades de la empresa en la que trabaja. El programa realiza unas recomendaciones al trabajador en base a sus carencias con respecto a otros compañeros y existe la posibilidad de solicitar “*Feedback*” de la situación actual.
(CARLOTA PEÑA ESTRADA, 2015)

2.3.6 “Friendly Feedback”

Y para concluir las tendencias futuras, las herramientas de micro comunicación y canales de “*Feedback*” abierto y amigable están ayudando a generar comunicaciones más constructivas y 63 a dibujar el mapa motivacional de la plantilla. Uno de los programas punteros en relación con esto, es “*Happiily*”. Se trata de un servicio que permite solicitar “*Feedback*” y enviarlo de manera

anónima a managers o empleados. Se realiza u obtiene de una manera agregada, gráfica, relevante y en tiempo real. Además, permite establecer contacto con los empleados menos motivados de la plantilla, lo que puede aportar mucha información a la compañía. (CARLOTA PEÑA ESTRADA, 2015)

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 Congruencia metodológica

3.1.1 La Matriz Metodológica

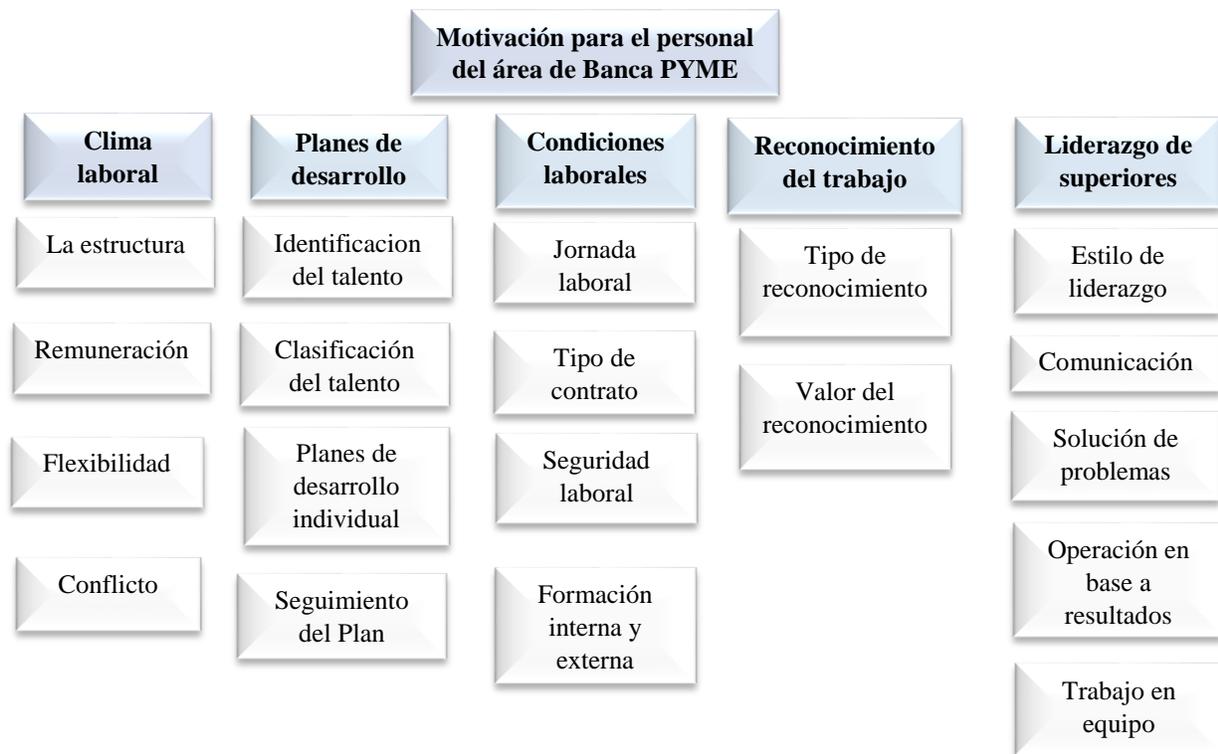
Tabla 1. Matriz metodológica

Titulo	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independiente	Dependiente
Programas de motivación: Propuesta para el personal del área de Banca PYME de Bac Credomatic	Con el propósito de incrementar la productividad en las organizaciones, muchas empresas están implementando estrategias que aumenten la satisfacción en sus colaboradores, para mejorar y cumplir con el logro de los objetivos corporativos es por eso que nos planteamos lo siguiente: ¿La creación de un programa motivacional ayudará a mejorar la	¿Cuáles son los factores motivacionales determinantes para mejorar la calidad de vida y el desempeño laboral de los colaboradores de Banca PYME de BAC CREDOMATIC?	Analizar la percepción de los colaboradores del área PYME de BAC CREDOMATIC sobre las diferentes acciones que se ha llevado a cabo por la empresa para mejorar la satisfacción laboral dentro de la organización.	Identificar los factores motivacionales determinantes para mejorar la calidad de vida y el desempeño laboral de los colaboradores de Banca PYME de BAC CREDOMATIC.	Clima laboral Planes de desarrollo Condiciones laborales Reconocimiento en el trabajo Liderazgo de superiores	Motivación para el personal del área de Banca PYME
		¿Qué tipo de motivación según la perspectiva de los colaboradores es el más importante para ellos?		Reconocer el tipo de motivación que según los colaboradores es el más importante para ellos.		
		¿Cuál es la importancia de contar con un programa de motivación en las organizaciones?		Analizar la importancia de contar con programas de motivación para el recurso humano de la organización		

	satisfacción laboral en los colaboradores?	¿Cuenta BAC Credomatic con un programa motivacional para el recurso humano de la organización?		Identificar si BAC Credomatic cuenta con un programa motivacional para el recurso humano con el fin de analizar su implementación.		
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

3.1.2 Esquema de variables de estudio



3.1.3 Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de variables

Variable independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades	Escala
	Conceptual	Operacional					
Clima laboral	se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de una forma relativamente en una determinada organización, y que afecta las actitudes, motivación, y comportamiento de sus miembros y por tanto al desempeño de la organización.	Son las respuestas dadas por los colaboradores del área de negocios de estudio, referente a estructura, oportunidad de desarrollo, equipo y distribución de las personas, motivación, laboral, estilo de supervisión.	Estructura Remuneración Flexibilidad Conflicto	Evaluación con la escala de Likert del % de colaboradores que consideran está bien o mal dentro de la unidad de negocio en la investigación.	Son las preguntas de medición del instrumento en cada uno de los factores	Percepción	1.Totalmente en desacuerdo. 2.En desacuerdo 3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4.De acuerdo. 5.Totalmente de acuerdo
Planes de desarrollo	proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones.	Son las respuestas que los colaboradores brindaran a través de la herramienta de investigación partiendo de su percepción sobre su crecimiento y formación dentro de la empresa	Identificación del talento Clasificación del talento Planes de desarrollo individual Seguimiento del plan de desarrollo	Evaluación con la escala de Likert sobre el % de colaboradores que consideran está bien o mal dentro de la unidad de negociación en investigación.	Son las preguntas de medición del instrumento en cada uno de los factores	Percepción	1.Totalmente en desacuerdo. 2.En desacuerdo 3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4.De acuerdo. 5.Totalmente de acuerdo
Reconocimiento del trabajo	Prácticas diseñadas para premiar o felicitar a sus	Son las respuestas que brinda el colaborador de	Tipo de reconocimiento	Evaluación en la escala de Likert sobre él %	Son las preguntas de medición	Percepción	1.Totalmente en desacuerdo.

	colaboradores buscando reforzar comportamientos y conductas positivas alineadas con la estrategia de la empresa, orientadas a incrementar la productividad.	acuerdo a la percepción que él tiene con relación de como reconocen y valoran su trabajo.	Valor de reconocimiento	de colaboradores que consideran está bien o mal dentro de la unidad de negociación en investigación.	del instrumento en cada uno de los factores		2.En desacuerdo 3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4.De acuerdo. 5.Totalmente de acuerdo
--	---	---	-------------------------	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

3.2 Enfoque y métodos

La presente investigación presenta un enfoque mixto, en la que se combinarán dos tipos de enfoques, el enfoque cuantitativo ya que busca recolectar información para obtener un panorama amplio de la problemática o situación actual de la motivación laboral de los colaboradores, por medio de una encuesta con escala de Likert y el enfoque cualitativo se realizará por medio de una entrevista no estructurada a expertos en el tema, para seguidamente realizar un análisis de la percepción sobre la motivación de los colaboradores, para luego hacer una propuesta de un programa de motivación para el personal del área PYME.

3.3 Diseño de la Investigación

El estudio de la investigación es no experimental transversal porque no se manipularán las variables, solo se observarán y se analizarán, muestra un diseño de tipo descriptivo en la que se recolectará datos arrojados por los instrumentos de medición de los factores medidos sobre la percepción de los colaboradores del área de Banca PYME de Bac Credomatic, para luego ser tabulados, interpretados y realizar una propuesta de un programa de motivación enfocado en los

factores donde se encuentre debilidad, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los colaboradores.



Figura 4. Esquema de diseño de investigación (elaboración propia)

3.3.1 Población

Para esta investigación tomaremos como población finita a todos los colaboradores del área de Banca PYME de BAC CREDOMATIC, ubicados en la Oficina Principal de Tegucigalpa, realizada por un censo a los 25 colaboradores de área.

Los sujetos fueron seleccionados con base en su disponibilidad, aprovechando el tiempo en que se encontraban en su área de trabajo para completar el tamaño de la muestra.

3.3.2 Unidad de Análisis

La investigación se desarrolló con colaboradores que prestan su servicio en BAC CREDOMATIC NETWORK, específicamente en el área de Pequeña y Mediana Empresa (Banca PYME), en Tegucigalpa, Honduras.

3.3.3 Unidad de respuesta

Debido al interés puntual del área en analizar la motivación de los colaboradores, la unidad de respuesta corresponde a todos los colaboradores que la conforman. No dejando de lado a ninguno independientemente del puesto que desempeñan.

3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

3.4.1 Instrumentos

El instrumento que se utilizará es el cuestionario, el cual generará información valiosa para el análisis de los resultados que este ofrezca al final de la investigación.

El cuestionario fue diseñado en escala de Likert aplicado por medio de una encuesta; el cuestionario se elaboró después de haber operado las variables y como producto del análisis del objetivo de la investigación, la encuesta se desarrollará en línea a todos los colaboradores del área de Banca PYME de Bac Credomatic.

Las variables evaluadas son: Clima laboral, planes de desarrollo y reconocimiento del trabajo.

3.4.2 Técnicas

La encuesta: es una de las técnicas utilizadas en la investigación para la recolección de datos, en el que se realizó un cuestionario con una serie de preguntas por variable independiente con respuestas en escala de Likert para conocer la perspectiva de los colaboradores sobre la motivación laboral del área de Banca PYME de Bac Credomatic.

La entrevista: técnica utilizada en la investigación para establecer el contacto directo con expertos en el tema, soportado por un cuestionario no estructurado con el propósito de obtener información sobre la problemática presentada.

3.4.3 Procedimientos

Al recibir el instrumento con las observaciones que los interesados realizaron, se procedió a modificar, organizar y complementar la versión definitiva del cuestionario, quedando conformado por 30 preguntas, divididas en dos secciones:

La primera está destinada a recolectar datos generales sobre la antigüedad del encuestado; y la segunda está destinada a la obtención de datos que permitirán explorar entre otros aspectos el clima laboral, planes de desarrollo y reconocimiento del trabajo.

3.5 Fuentes de información

Para que la investigación fuese confiable, fue necesario obtener datos y recolectar información que sustente la investigación, por medio de fuentes y técnicas adecuadas, por lo que en nuestra investigación se utilizaron dos tipos que se detallaran a continuación.

3.5.1 Fuentes primarias

Bernal (2010) menciona que son todas aquellas fuentes en las que se obtiene la información de manera directa, es decir de donde se origina la información, y son conocidas también de primera mano.

En la investigación se utilizó una entrevista con la encargada de recursos humanos en la que se le preguntó sobre la situación de la motivación de los colaboradores y de igual forma se le aplicó a expertos en el tema de motivación, seguidamente se utilizó la encuesta para recolectar información en base a la percepción de la motivación en su puesto de trabajo.

3.5.2 Fuentes secundarias

En la investigación se utilizaron una serie de materiales brindados por el área de recursos humanos (Programa de transformación cultural, experiencia del colaborador y un reporte de resultados sobre el clima laboral en el área Pyme), también se utilizaron libros electrónicos y en físico, artículos en internet, tesis y revistas sobre programas de motivación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

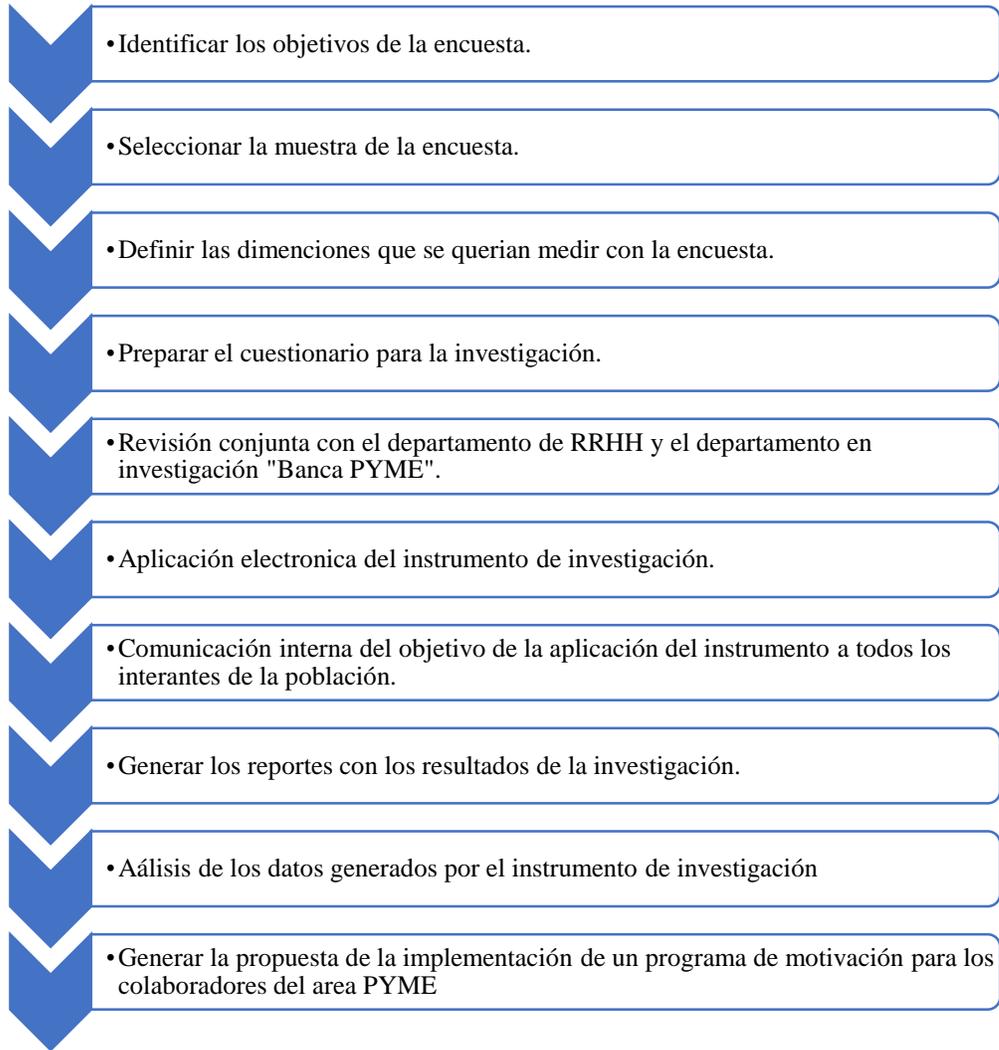
4.1 Método de medición aplicado

4.1.1 Justificación

Esta fase pretende analizar los resultados obtenidos, en la investigación se utilizó como instrumento de medición y de recolección de datos, una encuesta en línea en escala de Likert por medio de la herramienta “*SurveyMonkey*”, una herramienta muy útil y fácil de utilizar, la cual nos ayudó a obtener los resultados para luego ser analizados, esta herramienta fue facilitada por el departamento de recursos humanos de BAC CREDOMATIC, la cual fue enviada a cada uno de los colaboradores del área de Banca Pyme, obteniendo una tasa de respuesta de un 84% de los colaboradores, el instrumento pretendió obtener la percepción de los colaboradores en base a las tres variables seleccionadas, La primera variable se basa en el clima laboral, la segunda es reconocimiento por el trabajo realizado y la tercera variable comprende a planes de desarrollo, cuenta con diez preguntas cada una, nueve preguntas diseñadas para ser respondidas en escala de Likert y una abierta, la pregunta abierta tiene como objetivo que los colaboradores propongan con sus propias palabras una mejora para afianzar las tres variables en estudio.

Se aplicó también una entrevista no estructurada a tres colaboradores seleccionados al azar para que compartieran de acuerdo a su experiencia como colaboradores su percepción de acuerdo a factores importantes en la motivación de igual manera se aplicaron dos entrevistas no estructuradas a expertos en el tema, cabe mencionar que estos expertos no pertenecían a la estructura organizacional de BAC CREDOMATIC pretendiendo conocer que estrategias utilizan estos expertos en sus empresas.

4.1.2 Proceso de aplicación



Fuente: (elaboración propia del proceso de aplicación)

4.2 Análisis de los resultados

Partiendo de la necesidad básica del ser humano en estar motivado para lograr y cumplir metas tanto personales como profesionales, se analizan los resultados que el instrumento de investigación generó. Para esto es importante conocer la estructura del instrumento, esta se construye sobre cinco variables que engloba la motivación, las cuales fueron definidas en el

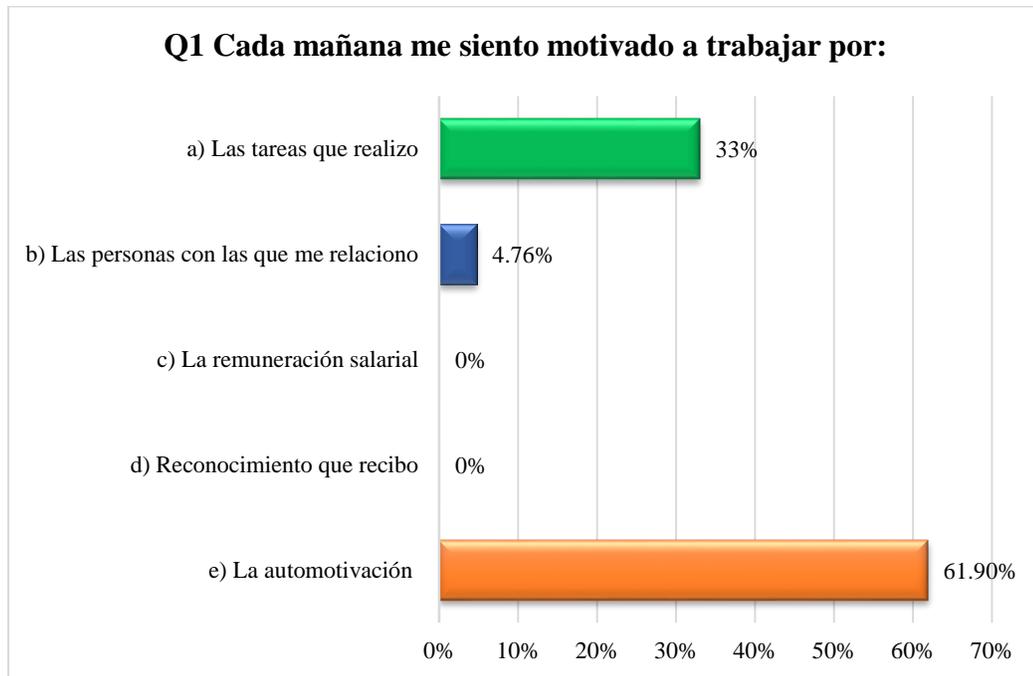
capítulo I, sin embargo, debido a que esta herramienta sirvió como un pulso sobre el Diagnóstico Organizacional del área en estudio, fue reducida a 3 variables que sopesaban sobre las demás propuestas, que se describen a continuación:

1. **Clima Laboral:** con esta variable lo que se busca es conocer el punto de vista de los colaboradores sobre la satisfacción laboral, así se encontraran aspectos que puedan estar afectando los resultados esperados sobre la motivación, también se buscan fuentes de conflicto que puedan estar generando resultados inadecuados, por supuesto es indispensable escuchar de los mismos colaboradores recomendaciones sobre que les gustaría cambiar o mejorar en este aspecto.
2. **Reconocimiento del Trabajo:** todos los colaboradores de áreas comerciales están enfocados en el cumplimiento de metas y las formas en las que los superiores reconocen esta labor, con esta variable se busca conocer que tan satisfechos están los colaboradores con la forma en la que la empresa reconoce los esfuerzos que hacen en el trabajo y si estas llenan las expectativas personales y profesionales.
3. **Planes de Desarrollo:** buscamos con esta variable que los colaboradores nos cuenten su experiencia sobre los planes de desarrollo que actualmente existen en la empresa y conocer su percepción sobre la utilidad de estos, conocer además si están de acuerdo con la forma en la que se presentan estos planes.

Habiendo descrito las variables que se utilizaron para elaborar el instrumento de investigación podemos rescatar que los puntos más importantes están descritos y analizados a continuación:

Variable I: Clima Laboral

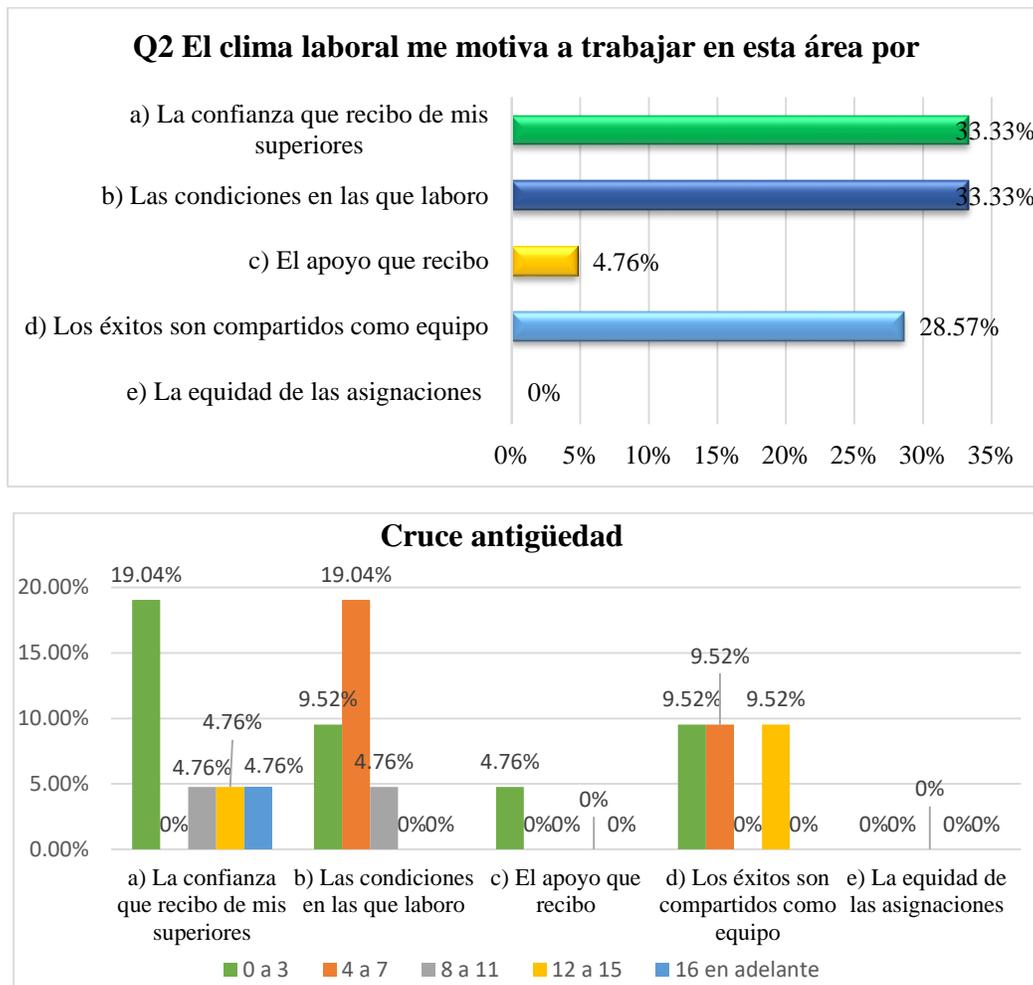
Gráfico 1. Cada mañana me siento motivado a trabajar por



En el grafico #1 logramos identificar que más de la mitad de los colaboradores del área de Banca PYME se sienten motivados a trabajar en la empresa por su automotivación o motivación intrínseca con el propósito de desarrollarse personal o profesionalmente, siendo este un factor muy importante como clave de éxito para la realización de metas y objetivos organizacionales, una persona que está automotivada genera entusiasmo, es creativa generando ideas y mejora sus resultados.

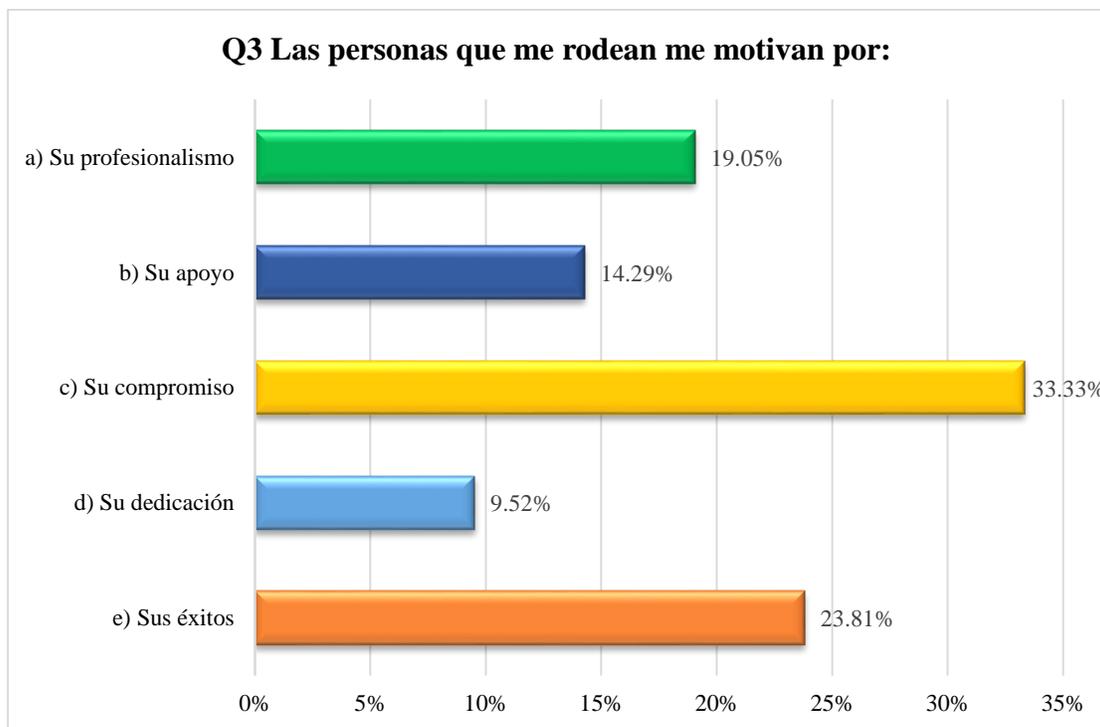
De acuerdo a lo anterior con el mínimo porcentaje de los colaboradores, que no se sienten motivados por ser reconocidos ni remunerados por el trabajo que realizan, todo esto puede generar que sus colaboradores se sientan desmotivados, bajen la productividad en su trabajo, aumente la rotación de personal y genere un ambiente de inconformidad hacia la empresa.

Gráfico 2. El clima laboral me motiva a trabajar en esta área por y cruce con antigüedad



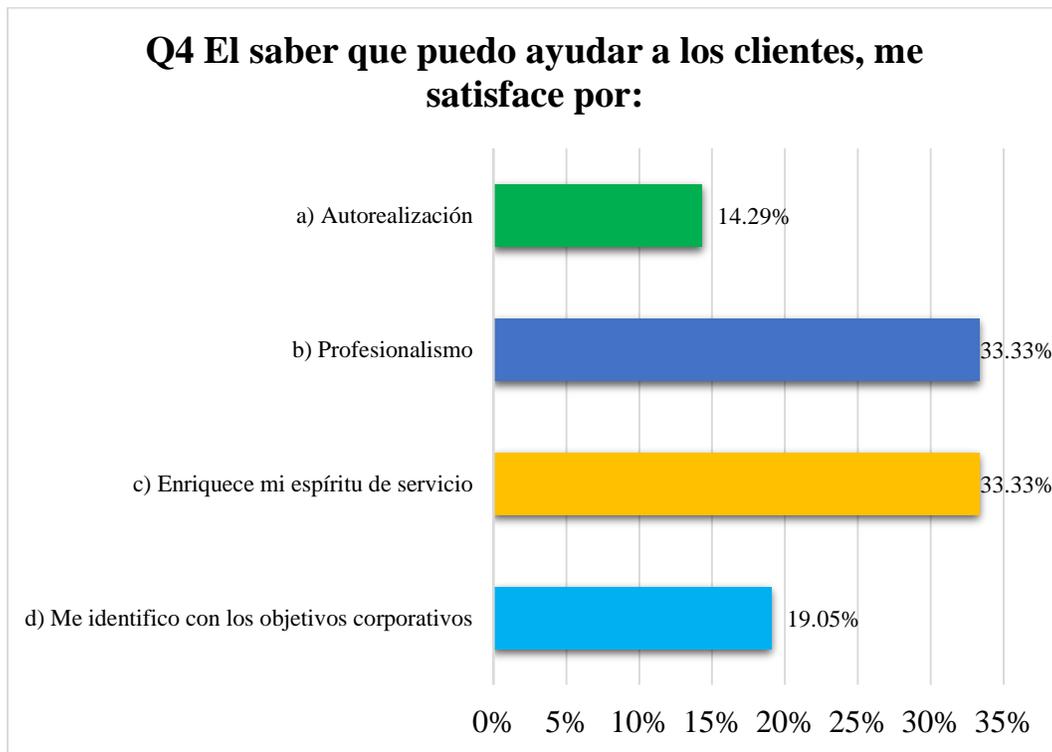
En el gráfico #2, las variables fueron seleccionadas por el departamento de recursos humanos para determinar las causas de insatisfacción en el área, en la cual se logra identificar que los colaboradores perciben, que no hay equidad en las asignaciones de tareas y negocios, provocando inconformidad, desmotivación e inequidad, percibido principalmente por los colaboradores con mayor antigüedad en el área PYME a los cuales se les debe poner mayor atención para que el departamento funcione de la mejor manera.

Gráfico 3. Las personas que me rodean me motivan por



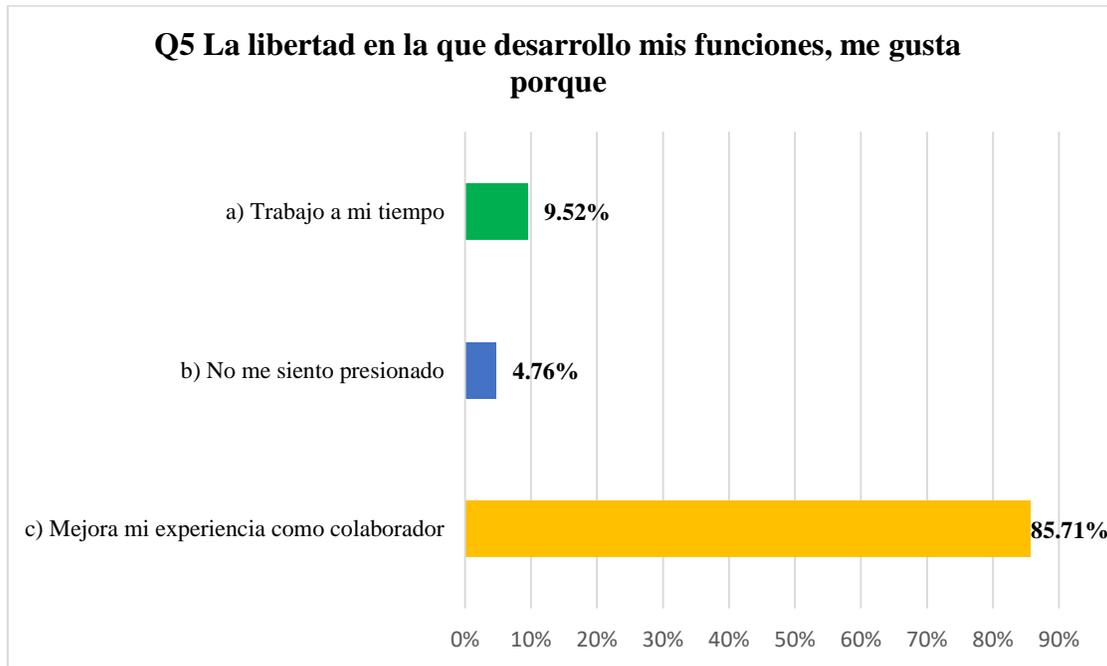
En la siguiente gráfica logramos identificar que los compañeros de trabajo son también una fuente motivacional, por el ambiente e influencia que genera en los demás colaboradores, siendo su principal área de influencia, el compromiso con el que realizan sus labores, lo que ha generado el éxito, buen rendimiento y el logro de los objetivos con el que se caracteriza el área.

Gráfico 4. El saber que puedo ayudar a los clientes me satisface por



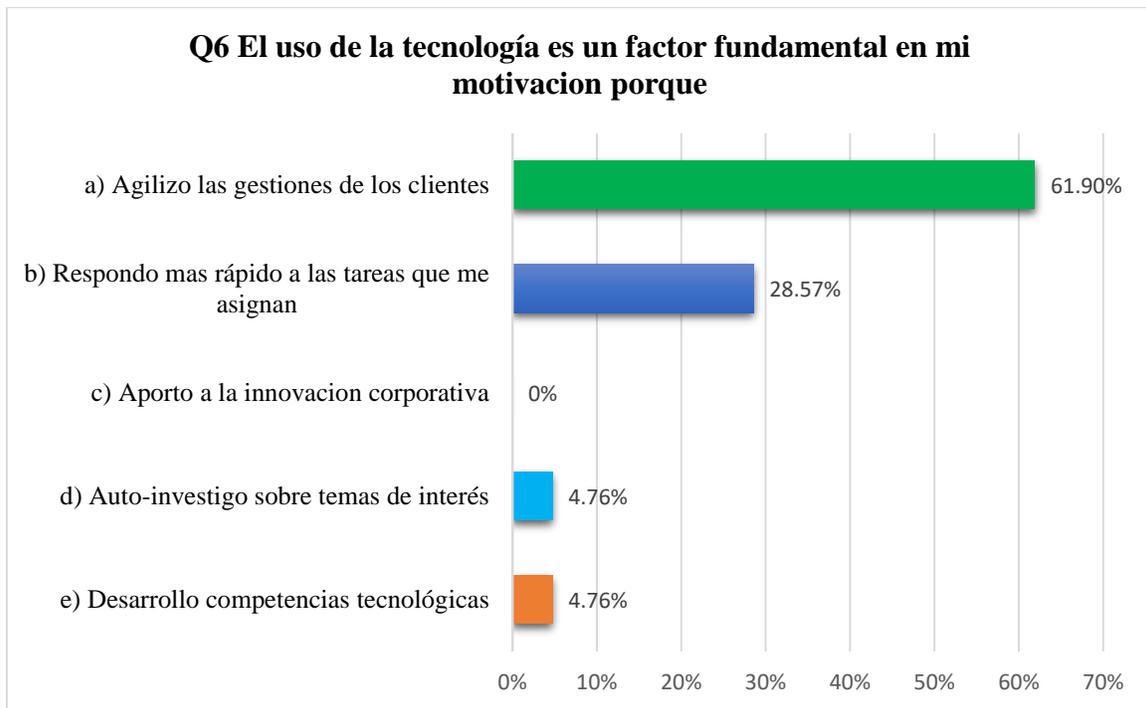
Se observa en la gráfica #4, que la satisfacción que tienen los colaboradores por ayudar a los clientes, es por la necesidad de estima al querer ser reconocidos por los demás y por el mismo como personas comprometidas con un excelente profesionalismo y espíritu de servicio, sin embargo, dejan de lado la autorrealización el cual puede provocar que no desarrollen todas capacidades, aptitudes y creatividad con el que cuentan los colaboradores y baje el rendimiento y productividad del área PYME de Bac Credomatic.

Gráfico 5. La libertad en la que desarrollo mis funciones me gusta porque



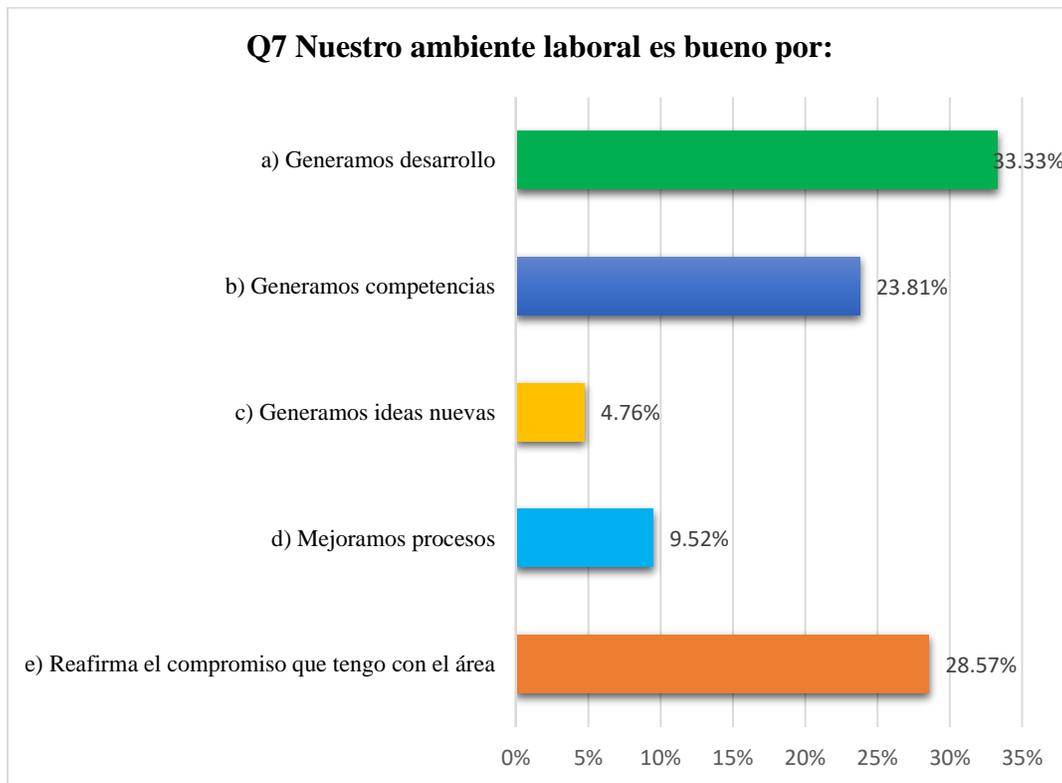
El área PYME de acuerdo a estudios previos, cuentan con excelentes profesionales comprometidos, por lo que la empresa les da confianza y la libertad de realizar sus labores según el criterio y ritmo de los colaboradores que el resto de los departamentos, los que perciben que mejora su experiencia como colaborador, mejorando su satisfacción y motivación al sentirse satisfechos con su realización personal en el puesto del trabajo.

Gráfico 6. El uso de la tecnología es un factor fundamental en mi motivación



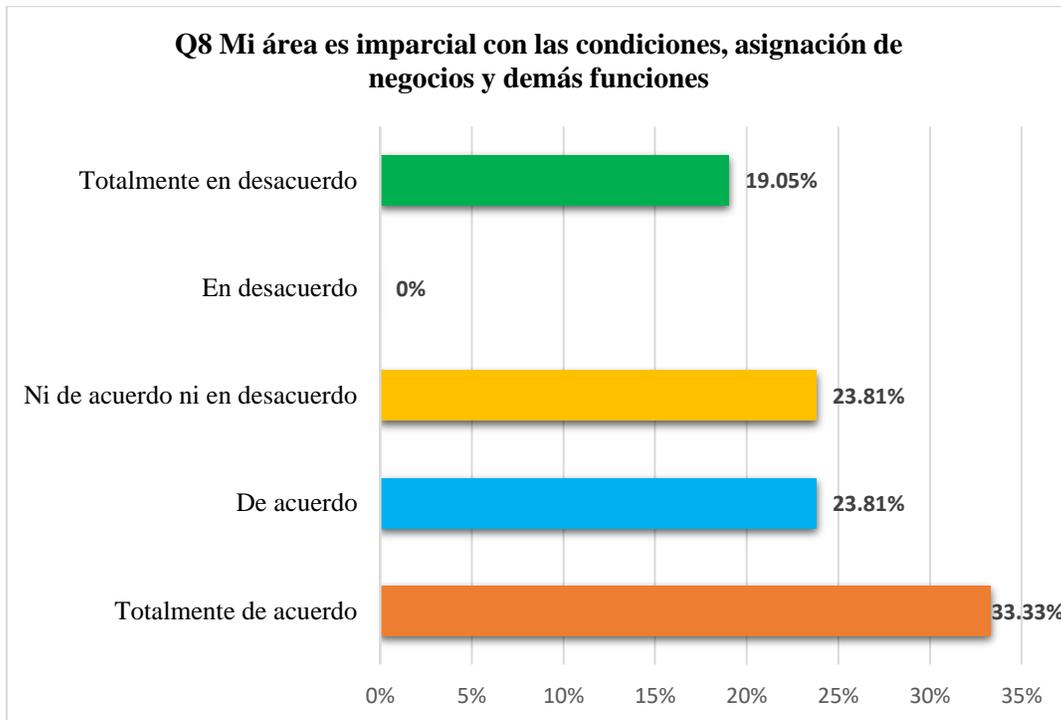
En el gráfico #6 se logra identificar que la tecnología es un recurso importante para poder agilizar gestiones a los clientes y actividades laborales, sin embargo, Bac Credomatic se ha caracterizado por contar con una cultura de innovación y liderazgo, brindando oportunidad de desarrollo y potenciar el talento humano de los colaboradores, pero no obtuvo tasa de respuesta debiendo poner mayor atención a este aspecto para poder desarrollar mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo y creación de ideas, mejorar la productividad y resolución de problemas.

Gráfico 7. Nuestro ambiente laboral es bueno por



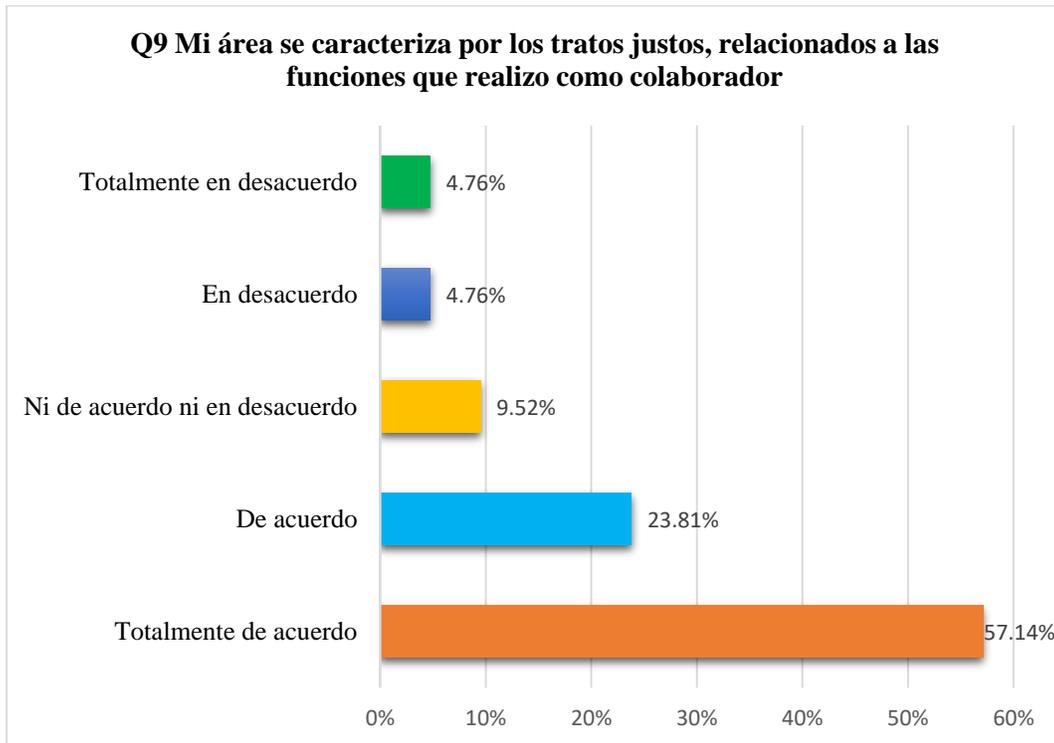
En la gráfica #7 se repite la misma afirmación con respecto al grafico #6 el cual en esta área se está perdiendo la cultura de innovación en los ejecutivos, identificado con una tasa de respuesta baja en el tema de generar nuevas ideas, lo que podría generar pérdida de valores corporativos, conformismo, insatisfacción, no hay mejora continua en los colaboradores, frena el desarrollo profesional y laboral por lo que hay que reforzar la variable.

Gráfico 8. Mi área es imparcial con las condiciones, asignaciones y demás funciones



Logramos identificar en el gráfico #8 con una tasa de respuesta alta, que los colaboradores de Banca Pyme perciben que no hay equidad con las condiciones, asignación de negocios, tareas y demás funciones que les asignan sus superiores, lo que puede haber un impacto negativo en los colaboradores, al percibir que no hay trato justo, que aportan más a la empresa de lo que reciben, que hay favoritismo, causando desmotivación, baja productividad, ausentismo, rotación de personal y por ende pérdidas monetarias.

Gráfico 9. Mi área se caracteriza por los tratos justos relacionados a las funciones que realizo como colaborador



En la gráfica #9 se identifica que los colaboradores perciben con un 20% de tasa de respuesta que no hay tratos justos de acuerdo a las funciones asignadas en el área, pago en las recompensas y bonificaciones, tomando en cuenta que si no hay imparcialidad ni tratos justos puede haber inconformismo por pensar que hay favoritismo dentro del área, creando desmotivación, estrés, mala actitud hacia la empresa y hacia sus compañeros de trabajo por lo que se propone hacer estrategias para mejorar la actitud, las relaciones laborales y equilibrio entre los aportes y las recompensas laborales.

Gráfico 10. Si pudiera mejorar algo sobre clima laboral en mi área, sería lo siguiente

Motivos	N. de personas
No contesto	33%
Simplificar procesos	28%
No cambiaría nada	9%
Crecimiento laboral	9%
Actitud de los compañeros	5%
Otros	14%

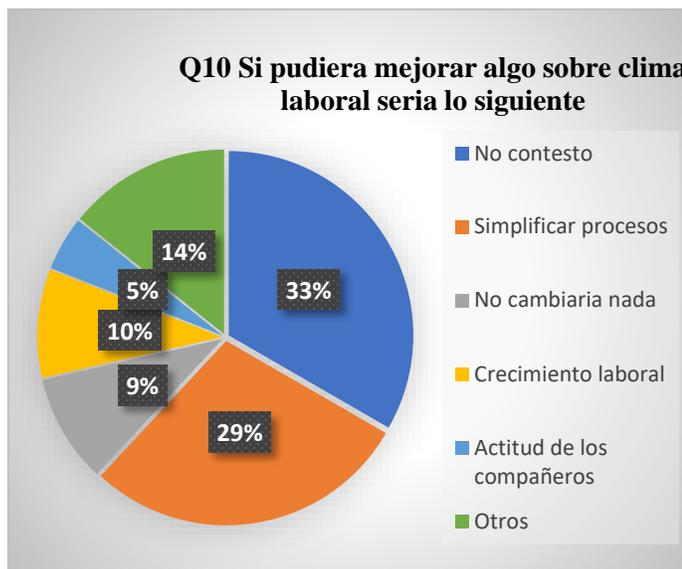
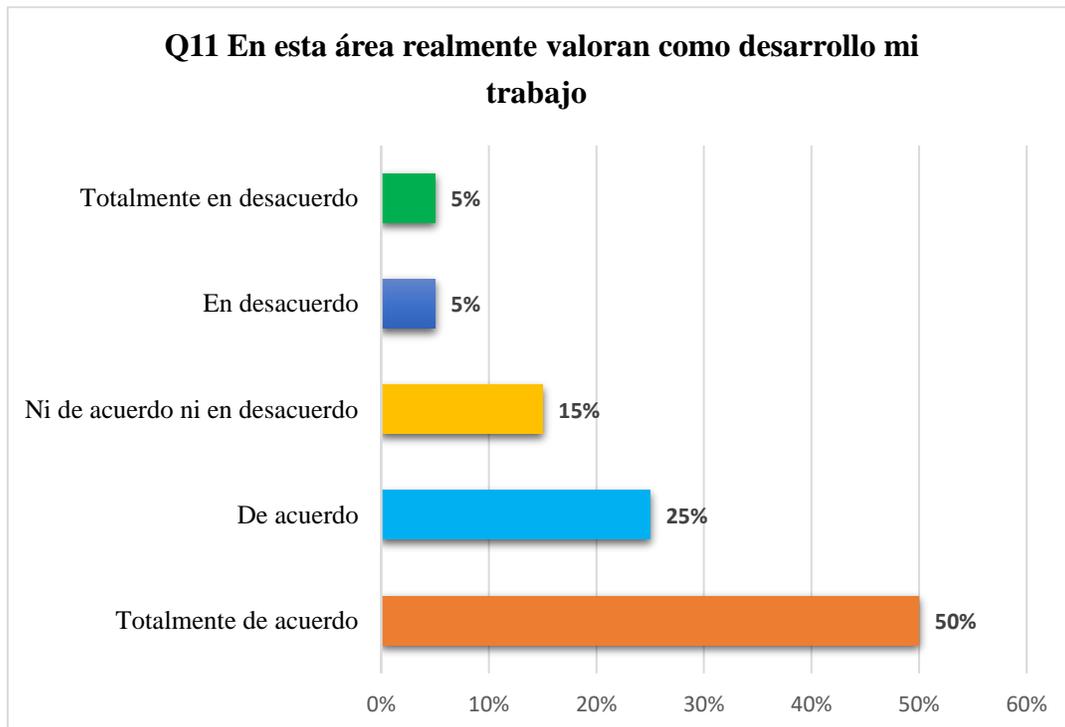


Tabla N. 3 sobre respuesta abierta, elaboración propia

Según las respuestas dadas por los colaboradores, se les preguntó que cambiarían sobre el clima laboral del área PYME, con una tasa de respuesta alta, los colaboradores mencionaron que debe de haber simplicidad en los procesos por lo que hay que hacer un diagnóstico e identificar qué proceso les está causando problema para mejorarlo o evaluarlo si debe seguir dentro de los procesos para que puedan desarrollar con eficiencia sus funciones.

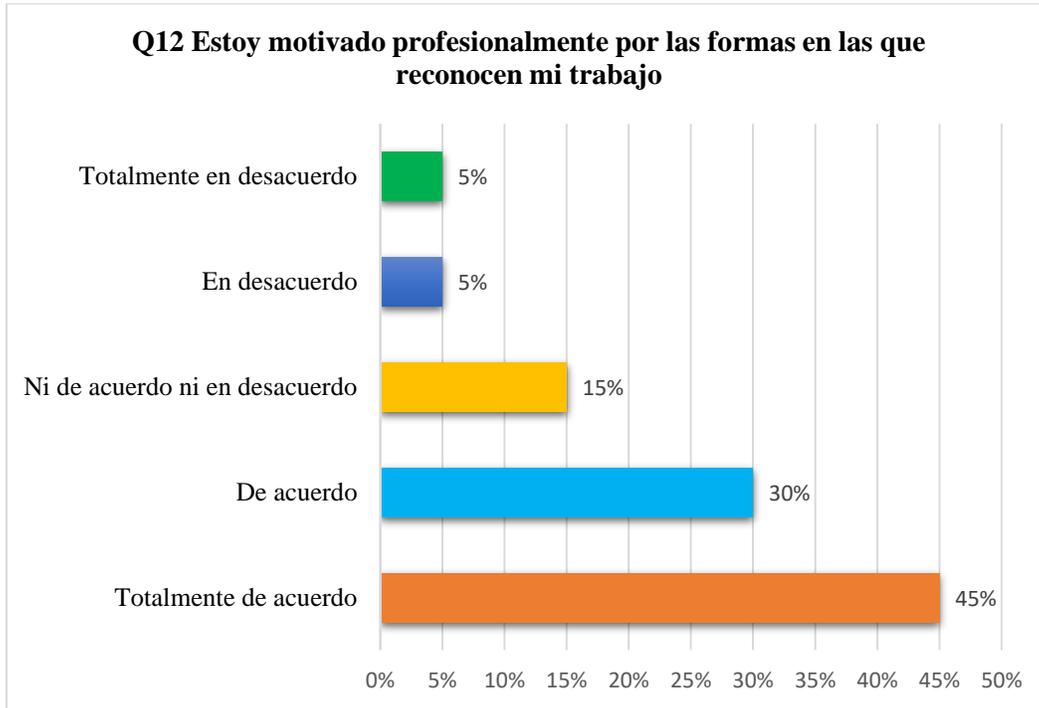
Variable II. Reconocimiento del trabajo

Gráfico 11. En esta área realmente valoran como desarrollo mi trabajo



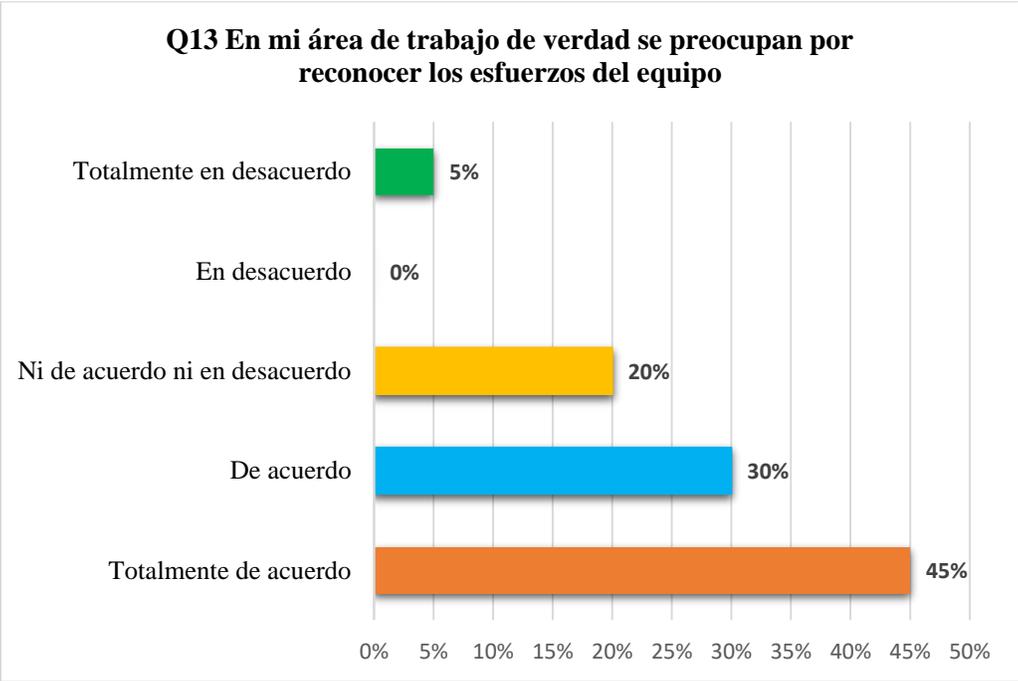
Como podemos observar en el gráfico #11, con un 25% los encuestados perciben que no valoran como desarrolla su trabajo dentro del área PYME, considerando que este factor es muy importante para que los colaboradores estén incentivados a laborar en la empresa, también es un factor que lleva al colaborador a tomar la decisión de continuar o no en la empresa al no sentirse apreciado por el esfuerzo y dedicación que hace al momento de realizar su trabajo.

Gráfico 12. Estoy motivado profesionalmente por las formas en las que reconocen mi trabajo



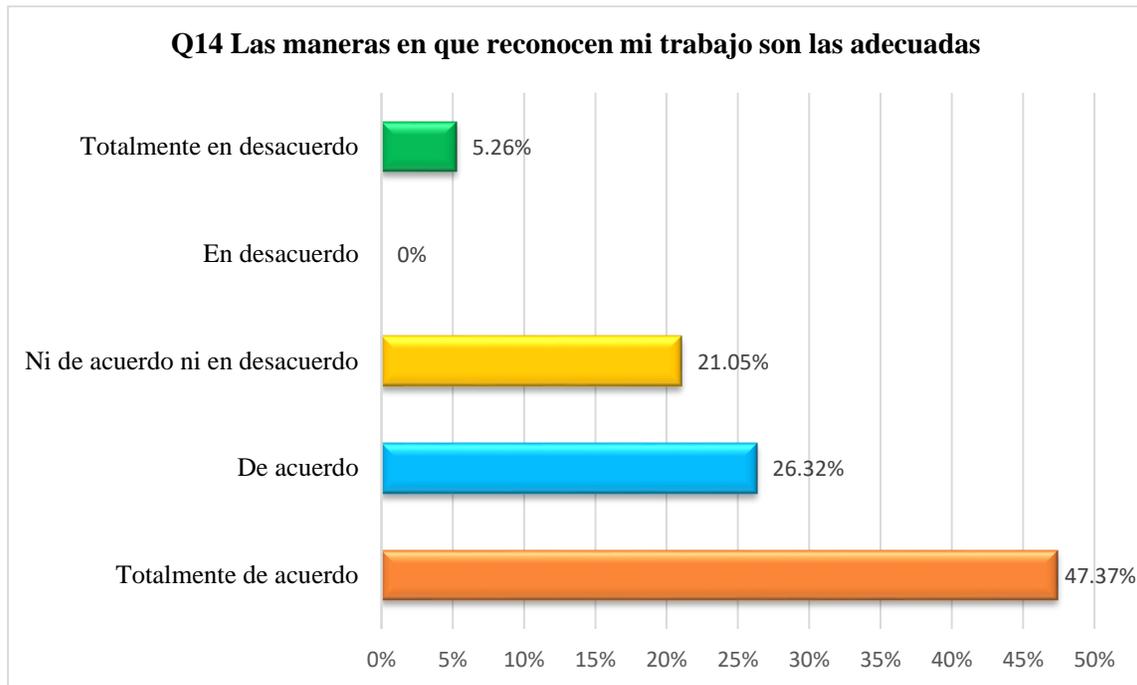
Con una tasa alta de respuesta los colaboradores están satisfechos con las formas de reconocimiento laboral que les brinda la organización, parte importante de su satisfacción como trabajador del área, se sienten valorados por el esfuerzo y dedicación que ellos brindan a la organización lo que disminuye la rotación del personal, aumenta el compromiso y mejora la satisfacción laboral.

Gráfico 13. En mi área de trabajo de verdad se preocupan por reconocer los esfuerzos del equipo



Según los resultados de la encuesta en la pregunta #13, con un 25% de los colaboradores del área PYME perciben que no se preocupan por reconocer el esfuerzo de los equipos de trabajo, creando desmotivación, baja en el desempeño y por ende la productividad en el área.

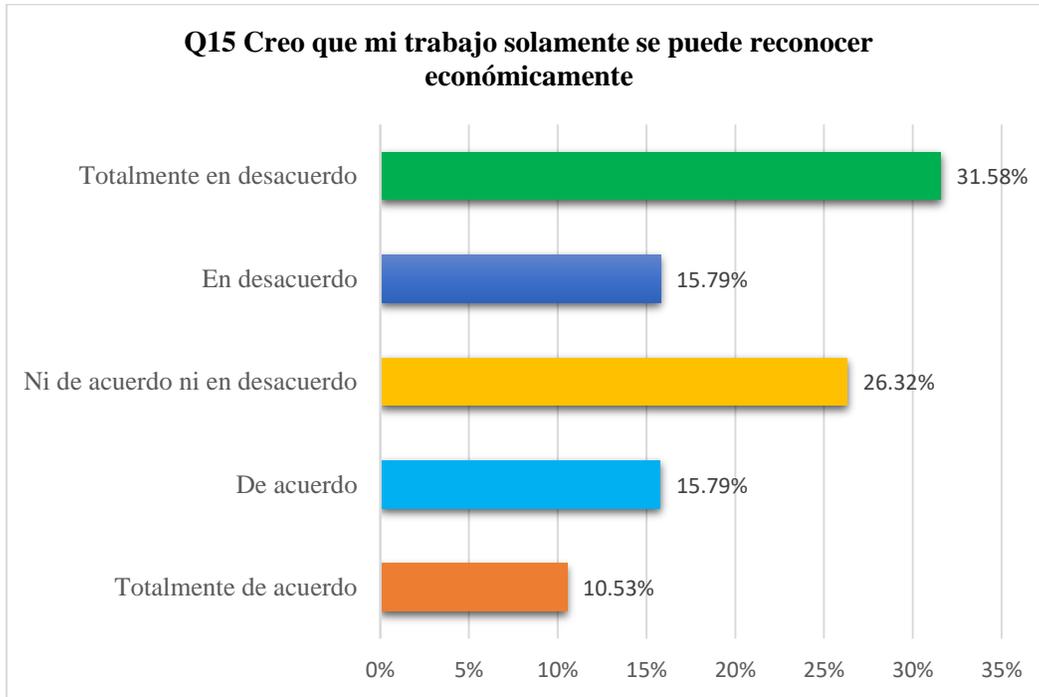
Gráfico 14. Las maneras en que reconocen mi trabajo son las adecuadas



En el grafico #14 se identifica con una tasa de respuesta significativa, perciben que no son adecuadas las maneras que reconocen su trabajo.

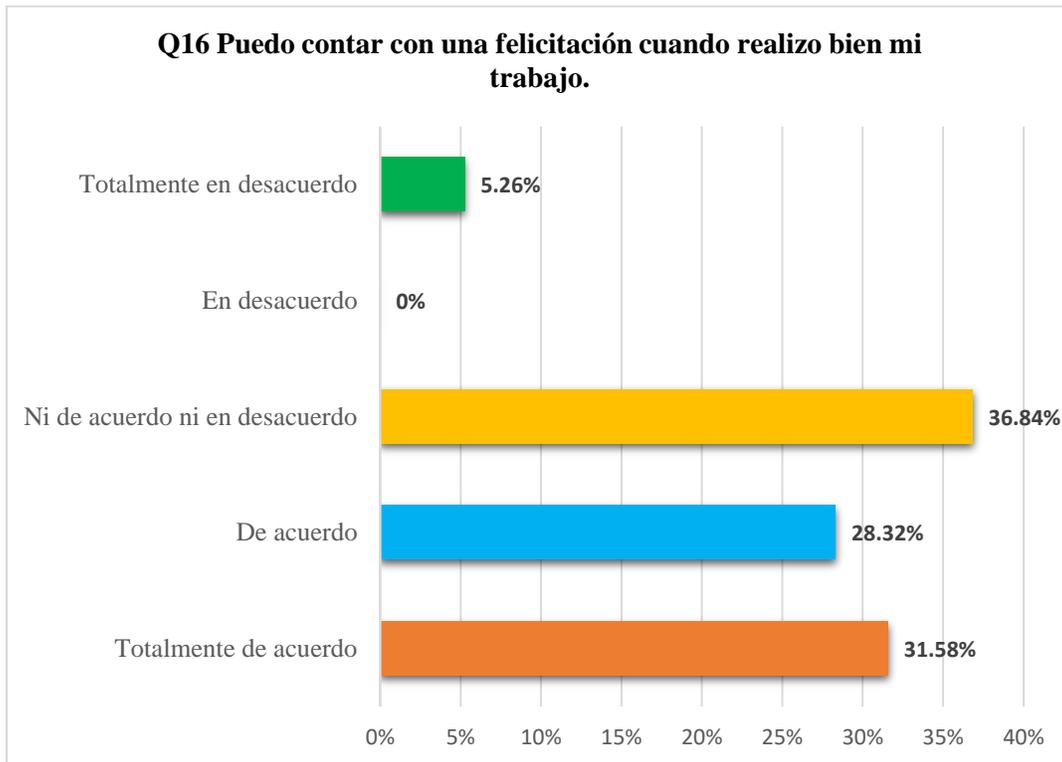
Cabe mencionar que no solo económicamente se puede reconocer a sus colaboradores, existen formas y maneras para reconocerlos y que puede generar que la mayor parte de sus colaboradores se sientan importantes, mejore su satisfacción y por ende la motivación.

Gráfico 15. Creo que mi trabajo solamente se puede reconocer económicamente



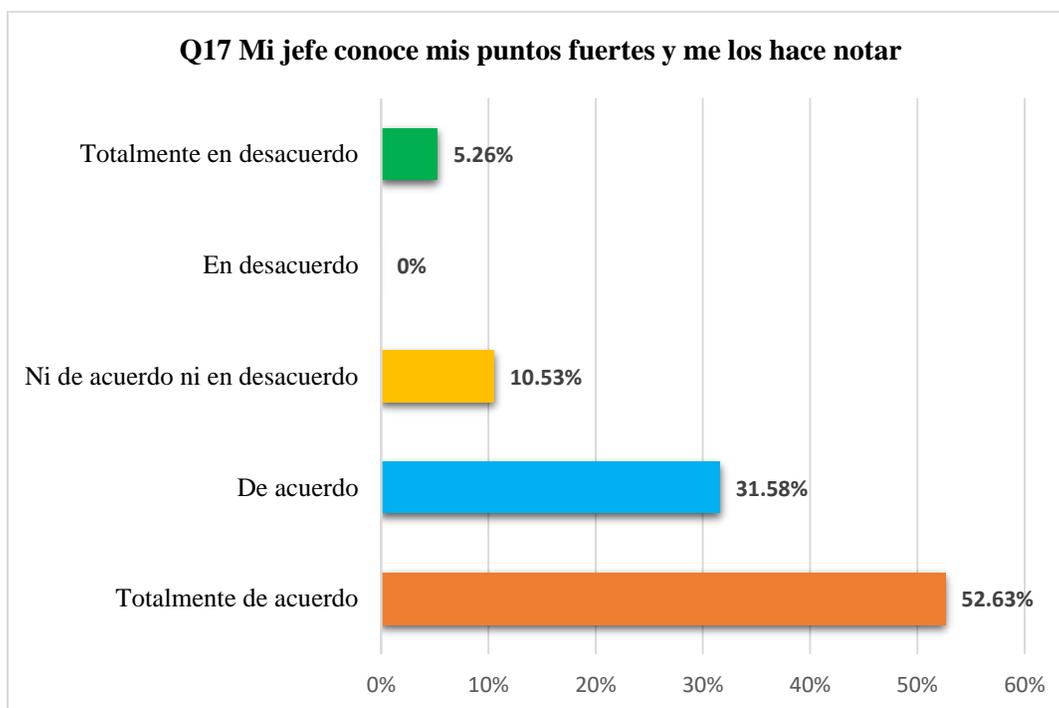
Partimos de lo anterior para mostrar que no solo económicamente se puede reconocer el esfuerzo de los colaboradores, dado a que los entrevistados confirman en los resultados obtenidos, cabe mencionar que esta respuesta puede variar según la necesidad de los colaboradores, para contribuir a la mejora del bienestar del colaborador y de la empresa, debe de haber un equilibrio, en las formas de reconocimiento para que los empleados aumenten la satisfacción, la motivación y la productividad laboral y personal.

Gráfico 16. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo



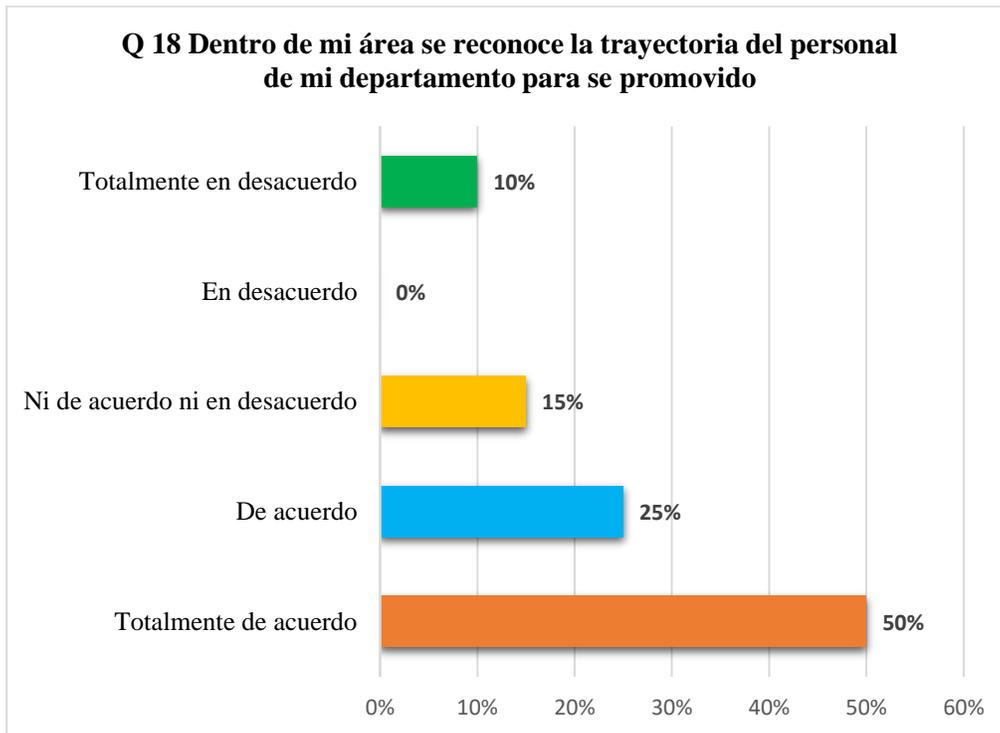
Según los resultados obtenidos representados en el gráfico #16 se identifica que los encuestados mencionan que no reciben una felicitación cuando realiza bien su trabajo, todo esto puede influir en insatisfacción porque no solo económicamente como ya lo hemos planteado se puede reconocer, a veces un reconocimiento en público o personal puede aumentar o mantener motivado al personal.

Gráfico 17. MI jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar



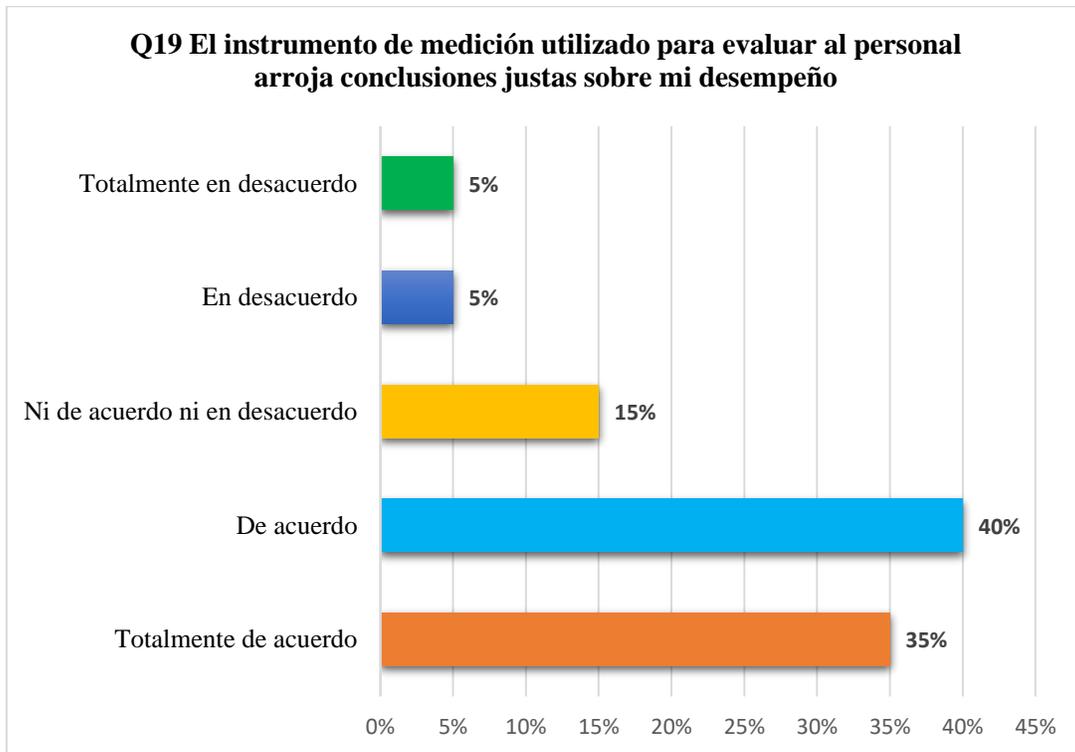
En el gráfico #17, Cabe mencionar que un buen jefe reconoce los puntos fuertes de los colaboradores lo cual es de mucha importancia para ellos, genera un buen ambiente laboral, mejora la comunicación, las relaciones entre el jefe y el colaborador, se sienten apreciados, valorados y motivados en su área de trabajo.

Gráfico 18. Dentro de mi área se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido



Desde siempre la trayectoria en las empresas ha sido un factor motivacional para los colaboradores debido a que es ideal trabajar y desarrollarse en una sola empresa y así evitar rotar en el mercado laboral, lo que la investigación nos dice al respecto es que el 50% de los encuestados están en totalmente de acuerdo que reconocen la trayectoria del personal para ser promovido generando motivación, compromiso, deseo de superación profesional y personal, mejorar el desempeño y cumplimiento de los objetivos corporativos.

Gráfico 19. El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal, arroja conclusiones justas sobre mi desempeño



Identificado en la gráfica #19 la mayoría de los colaboradores está a favor de los instrumentos utilizados para evaluar el desempeño, las competencias y capacidades de los colaboradores para su puesto de trabajo, como en toda área comercial normalmente se utilizan estrategias de medición de resultados enfocadas al cumplimiento de metas y objetivos, las cualidades del colaborador, el potencial de desarrollo, el área PYME no es la excepción lo que genera contar con colaboradores adecuados, para desarrollar sus funciones laborales con eficacia y mejorar el desempeño.

Gráfico 20. Si pudiera proponer formas de reconocimiento del trabajo, diría que la mejor es

Motivos	N. de personas
No contestaron	28.57%
Reconocimiento económico	23.80%
Reconocimiento no económico	38.09%
Otros	9.52%



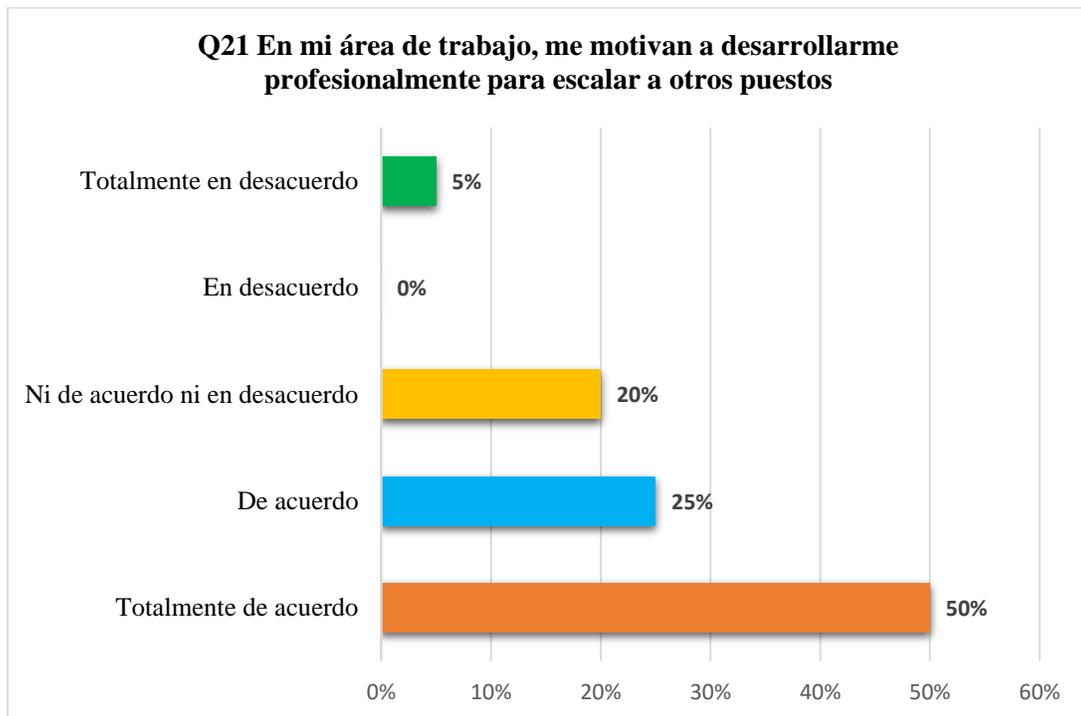
Tabla N. 4 pregunta abierta, elaboración propia.

De las respuestas que brindaron los colaboradores se logró dividir en categorías para ser analizada la respuesta, con una tasa de respuesta alta, los colaboradores mencionan que la mejor forma de sentirse motivados sería por medio del reconocimiento no económico como por ejemplo un reconocimiento por el trabajo realizado en público por ser el empleado del mes, diplomas, cursos para mejorar el desempeño laboral, entre otros.

El reconocimiento a los colaboradores juega un papel vital en la motivación de los mismos por lo que en el área PYME es un claro ejemplo de que no solamente económico se puede reconocer por lo que debe de haber un equilibrio entre ambos.

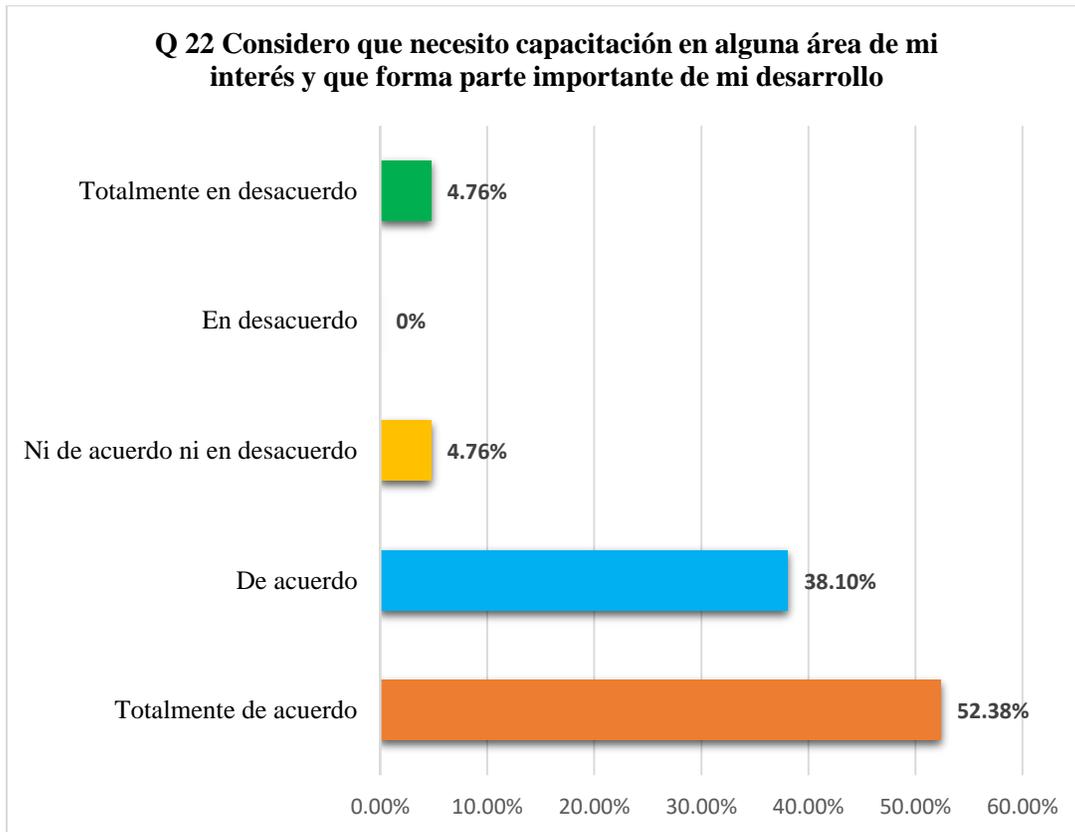
Variable III. Planes de desarrollo

Gráfico 21. En mi área de trabajo, me motivan a desarrollarme profesionalmente para escalar a otros puestos



Los planes de desarrollo o de carrera representan gran parte de la motivación para los colaboradores, dentro de la investigación identificamos que la mayoría de los encuestados coinciden en que el área los motiva a desarrollarse para escalar a otros puestos de trabajo, cabe mencionar

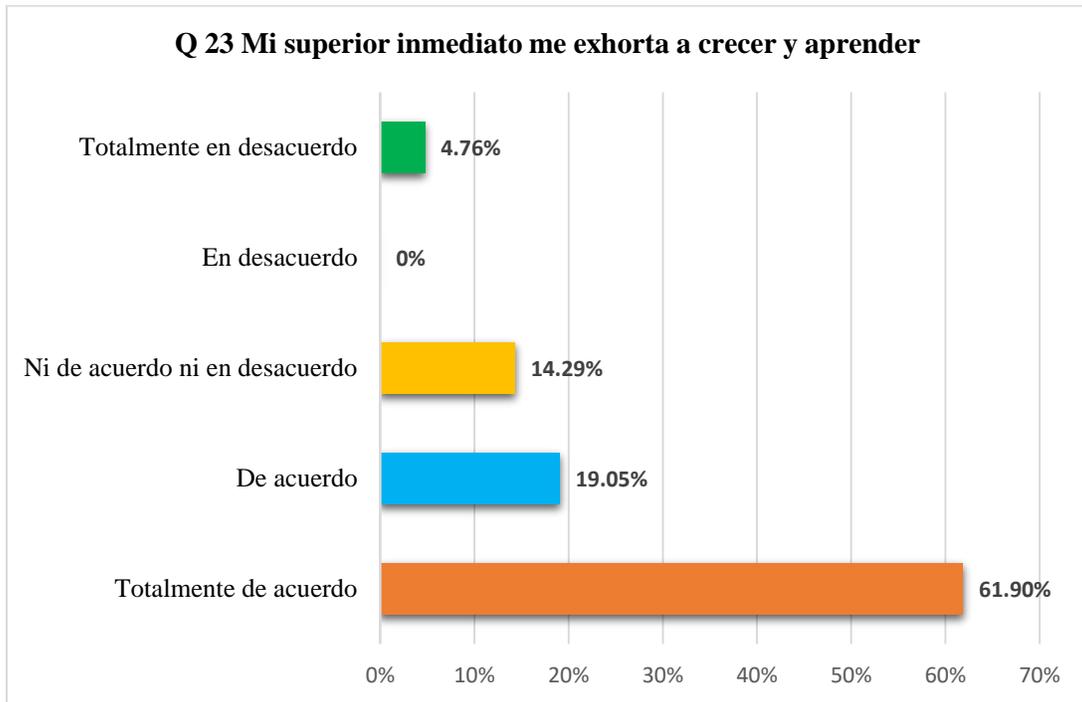
Gráfico 22. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo



Según los datos arrojados por los encuestados, con la mitad de los colaboradores están totalmente de acuerdo que necesitan capacitación para desarrollar ciertas habilidades para poder desempeñar mejor su trabajo.

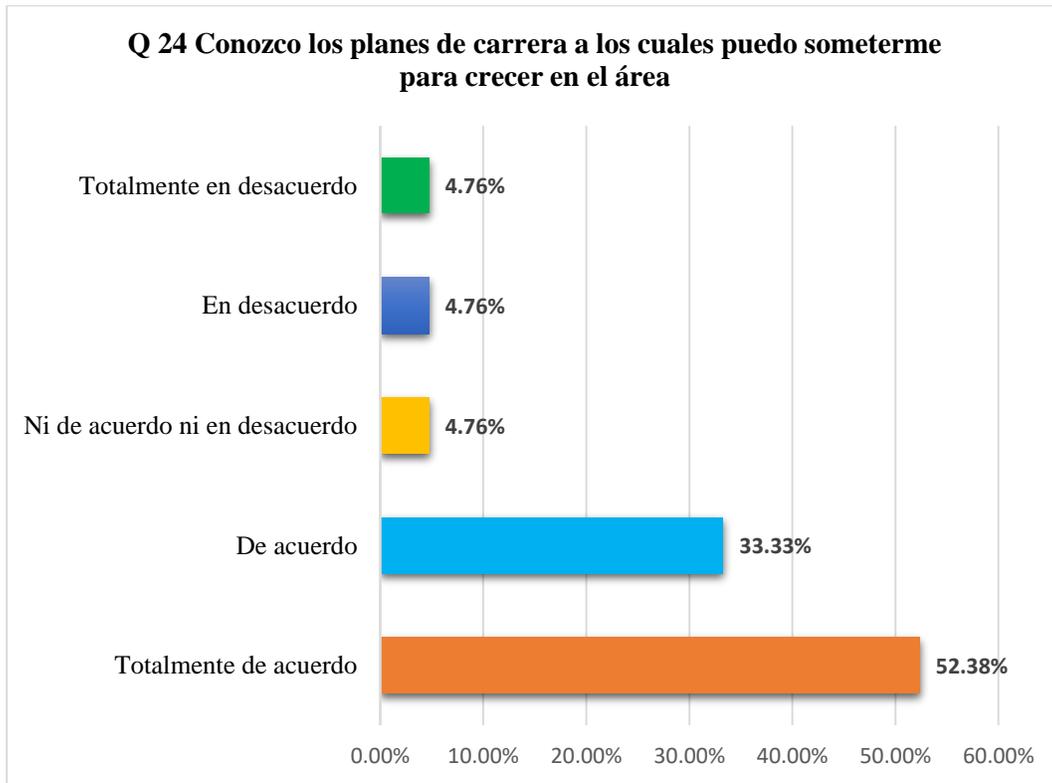
La capacitación hoy en día es una necesidad básica para el desarrollo de los colaboradores al mismo tiempo la formación de capacidades y habilidades para formar un plan de desarrollo individualizado para los colaboradores.

Gráfico 23. Mi superior me exhorta a crecer y aprender



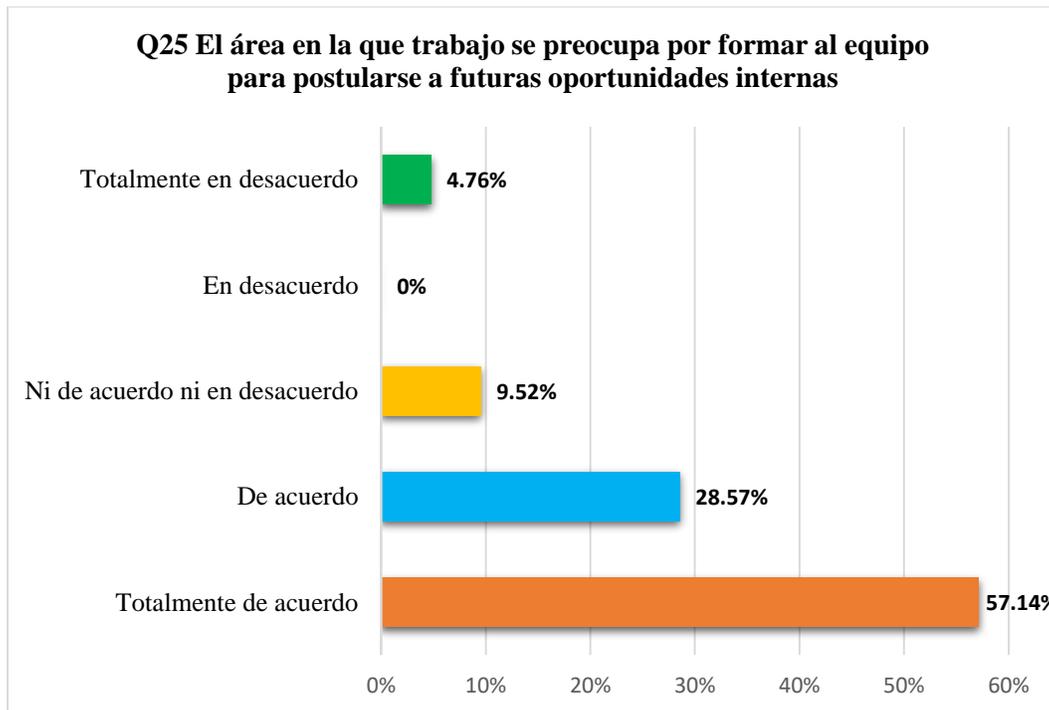
Los superiores juegan un papel realmente importante en las organizaciones, deben de esforzarse en desarrollar y exhortar a los colaboradores a seguir aprendiendo y desarrollarse dentro del área, para así enriquecerse profesionalmente y ser tomados en cuenta para futuras vacantes dentro de la empresa, el área PYME no es la excepción y se esto se ve reflejado en el gráfico #23 donde más de la mitad de los colaboradores menciona que su superior le exhorta a crecer y seguir formándose profesionalmente dentro de la organización.

Gráfico 24. Conozco los planes de carrera a los cuales puedo someterme para crecer en el área



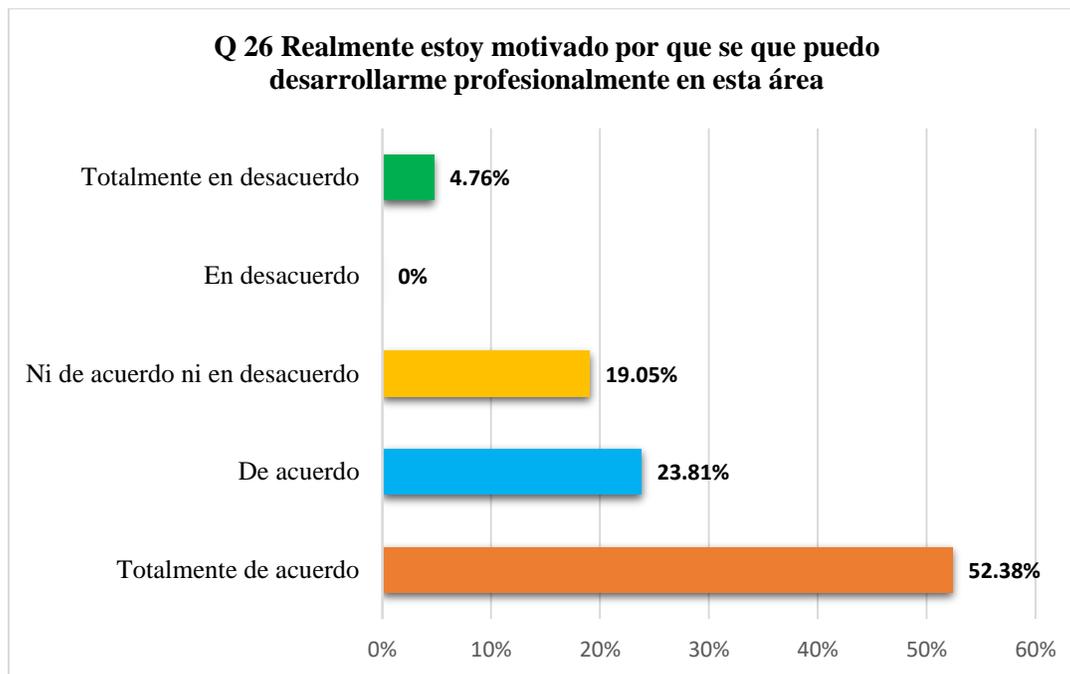
Con la investigación logramos identificar que más de la mitad de los colaboradores del área PYME conocen los planes de carrera que el banco ofrece para poder escalar posiciones dentro del área y fuera de esta, generando crecimiento profesional y aumento de la productividad por el esfuerzo y dedicación por el deseo de superación de los colaboradores.

Gráfico 25. El área en la que trabajo se preocupa por formar al equipo para postularse a futuras oportunidades internas



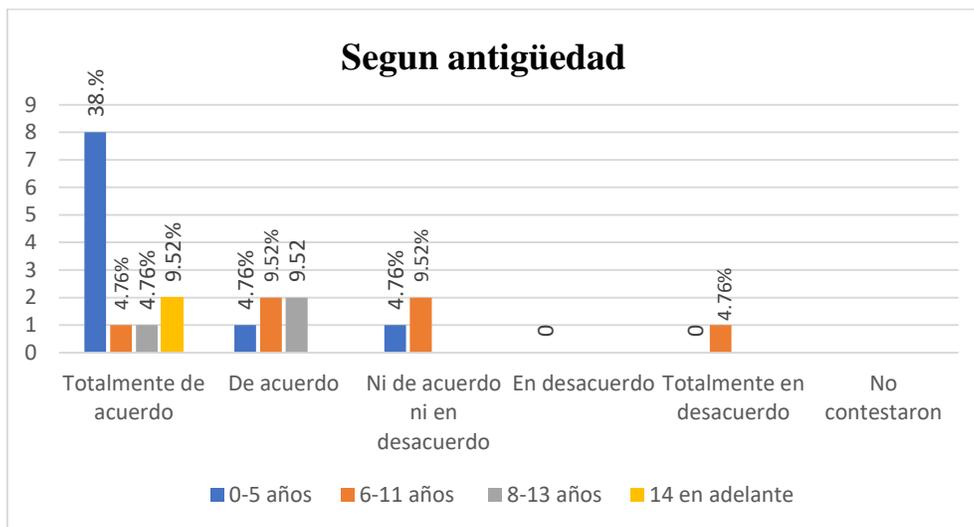
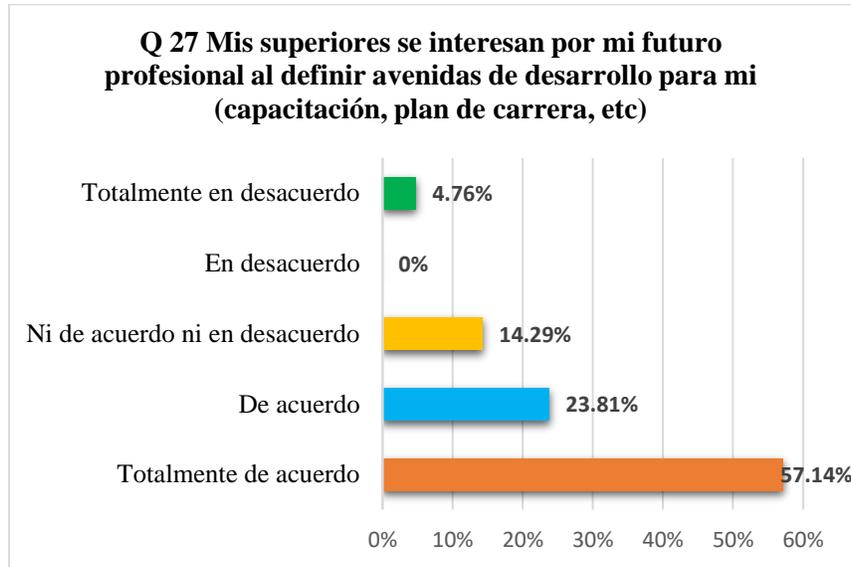
El 57.14% de los encuestados afirman que los superiores del área PYME se preocupa por formar a los colaboradores para postularse a otros puestos dentro y fuera del área, y con el 4.76% mencionan que no se preocupan por formarlos, un bajo porcentaje que está insatisfecho en esta área.

Gráfico 26. Realmente estoy motivado porque sé que puedo desarrollarme profesionalmente en esta área



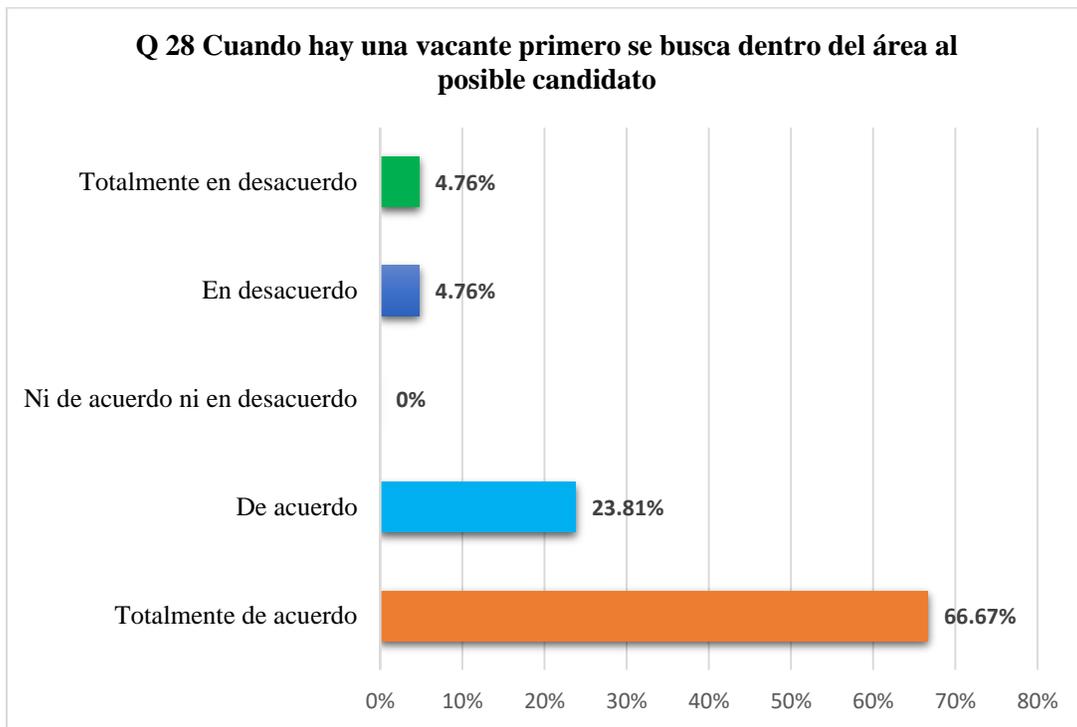
Los colaboradores de Banca PYME se encuentran motivados porque les han hecho saber que pueden crecer profesionalmente en su área, todo esto es un factor fundamental para motivar a los colaboradores y por ende mejorar el desempeño de sus funciones y tareas para poder optar a otra posición por lo que mencionan los colaboradores con un 50% de tasa de respuesta.

Gráfico 27. Mis superiores se interesan por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)



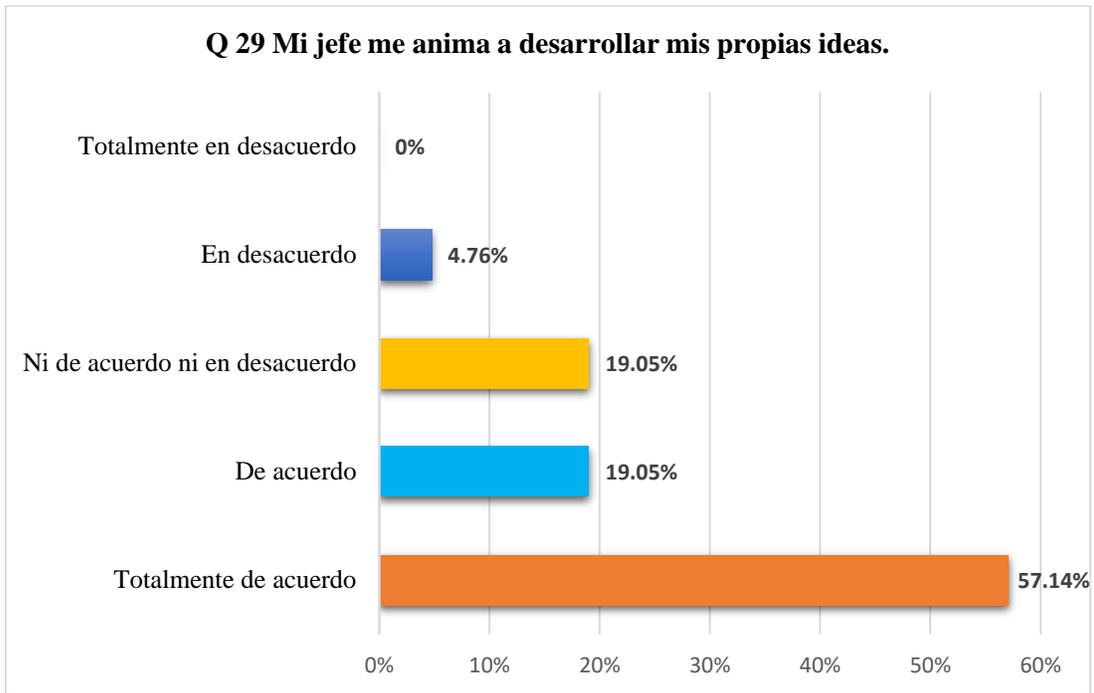
Los datos arrojados por la encuesta demuestran con un 57% de tasa de respuesta estar totalmente de acuerdo que los superiores se interesan por brindarles capacitaciones, promoverlos de puesto, crecer en todos los aspectos laborales y con el 4.76% están totalmente en desacuerdo representados por el personal que tiene de 6 a 11 años de laborar en la empresa.

Gráfico 28. Cuando hay una vacante primero se busca dentro del área al posible candidato



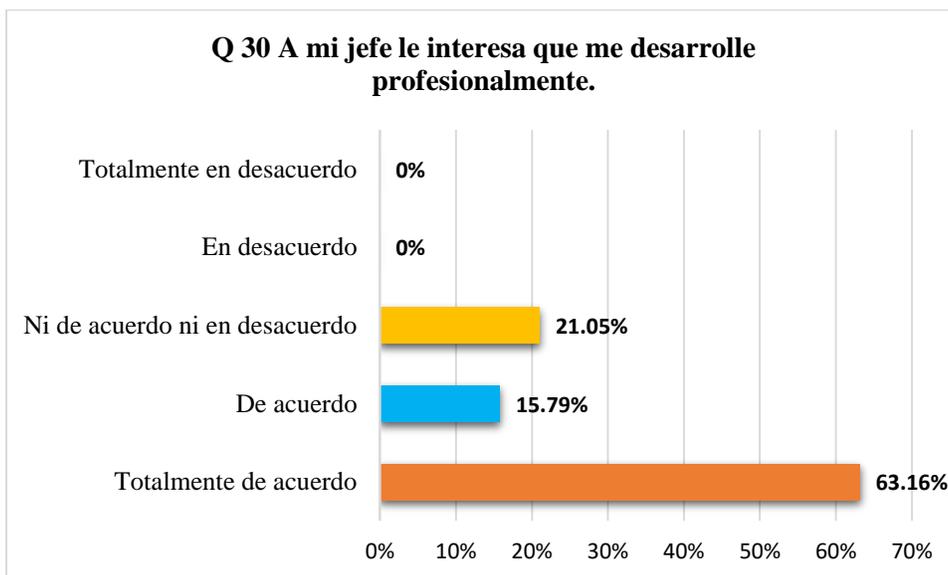
Con más de la mitad de los colaboradores se sienten motivados porque cuando hay una vacante para ascenso en el área PYME primero se busca a lo interno, generando lealtad, compromiso y una competencia sana entre sus colaboradores, lo que los impulsa a seguir desarrollándose dentro de la organización.

Gráfico 29. Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas



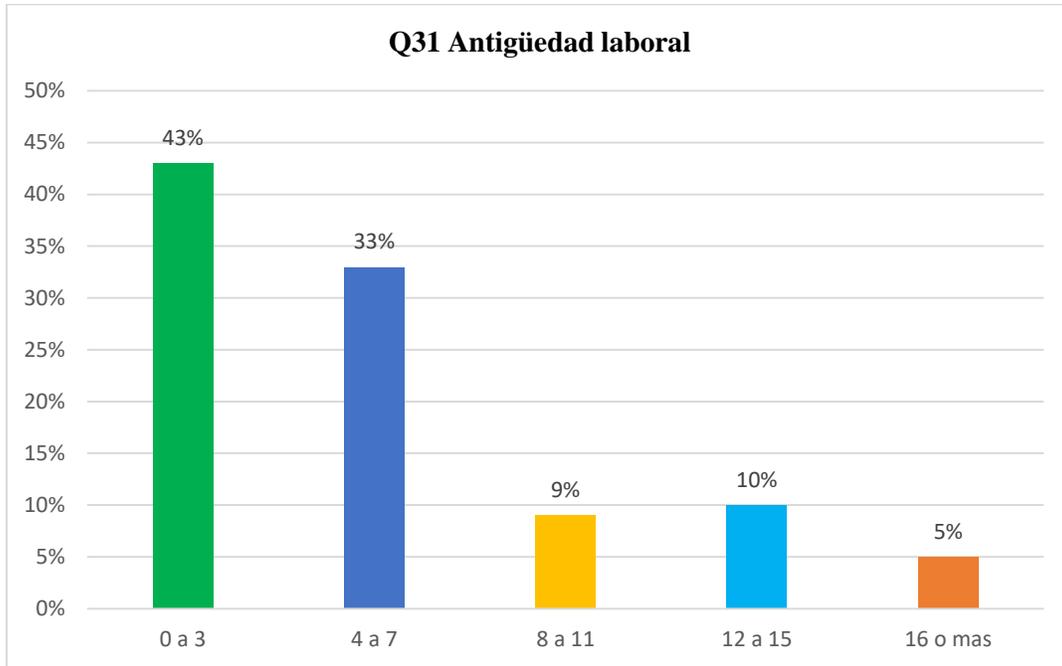
El papel del jefe o del líder es indispensable a la hora de animar que los colaboradores desarrollen sus capacidades y aptitudes, animen a sus subordinados a la innovación, creación de sus propias ideas para luego generar la patente, un líder innovador está orientado a los resultados y a la mejora continua por lo que BAC no es la excepción la mitad de los encuestados están totalmente de acuerdo que su jefe le anima a desarrollar sus ideas.

Gráfico 30. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente



De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, representado con más de la mitad de los colaboradores, su jefe está interesado en desarrollar profesionalmente las capacidades a sus colaboradores para mejorar el cumplimiento de tareas y funciones, cabe mencionar que al desarrollar capacidades en los colaboradores trae consigo un mejor desempeño, y el logro de los objetivos organizacionales.

Gráfico 31. Antigüedad laboral



Con el censo aplicado en el área de Banca PYME se identifica que el mayor porcentaje de los colaboradores es relativamente nuevo, lo que podría beneficiar a la organización por el talento nuevo que ha llegado, lo cual todos los departamentos involucrados deberían de potenciar y desarrollar sus capacidades y aptitudes para mejorar el desempeño y el logro de objetivos organizacionales.

4.2.1 Análisis de la entrevista

Según las entrevistas realizadas a expertos se lograron identificar que cada empresa tiene su manera de motivar a los colaboradores por lo que se detallará a continuación dos entrevistas:

1. Al realizar la entrevista con la licenciada Angee García, jefa de la sección de psicología, de la Policía Militar de Orden Público (PMOP), la cual menciona que dentro de su cargo se encarga de la promoción de actividades recreativas y motivacionales en búsqueda del bienestar físico y mental de los colaboradores, donde nos menciona que es de mucha importancia la gestión del talento humano.

Se le preguntó sobre los factores que considera afectan en la motivación y que están relacionados con el logro de los objetivos la cual menciona que son el poco reconocimiento que ofrecen a los subordinados de acuerdo a las actividades que realizan, otro factor es el estilo del líder autoritario y tradicional que la institución tiene.

Menciona algunos de los incentivos que ofrecen a los colaboradores la cual menciona que el día del cumpleaños de los colaboradores se les da un bono en la celebración de cumpleaños, 24 horas de permiso especial por cumpleaños y 8 horas al personal administrativo, premiaciones una vez al mes por los mejores empleados, y una vez al año a los más destacados, se realizan actividades de recreación y de convivencia.

La empresa cuenta con un plan de bienestar que incluye actividades recreativas y de bienestar y se realiza cada tres meses, también hacen plan de actividades donde se incluyen talleres, y charlas, con el propósito de generar sentido de pertenencia a la institución, compañerismo y satisfacción laboral, pero no cuentan con un instrumento de medición sobre motivación laboral del personal.

2. La entrevista realizada a la licenciada Glendy Yescenia Pineda Núñez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sonaguera de la ciudad de Colón, oficial de Recursos Humanos la cual nos menciona que se encarga del cumplimiento de las normativas externa e interna en materia laboral, menciona de la importancia de la gestión del talento humano, es tanto para beneficio del empleado como para la empresa porque ayuda a mantener motivado al personal.

Menciona factores que afectan la motivación como ser la mala comunicación con el jefe, cuando no hay incrementos en los salarios, falta de un plan de incentivos, llamados de atención en público, y falta de planes de capacitación.

Los incentivos que brindan a sus colaboradores son bonos en efectivo por vacaciones, bono en efectivo y convivio por cumpleaños, celebraciones por el día del trabajador, incrementos salariales anuales, bono por obtener título universitario entre otros.

La empresa cuenta con un manual de indicadores por área e incentivos para los empleados el cual está enfocado al cumplimiento de metas empresariales y mantener motivado al personal operativo y administrativo.

Para medir la motivación en la institución se utilizan encuestas a los empleados con preguntas generales y también se aplica un estudio de clima laboral por un experto externo a la institución.

3. En la entrevista con el Licenciado Jorge Manuel Zelaya, gerente propietario de la empresa Global Business Management Group, de la ciudad de Tegucigalpa, el cual dentro de la empresa existen varias unidades para la gestión del talento humanos, hacia la excelencia se llama la unidad encargada en el entrenamiento individual de los colaboradores.

La estrategia de su empresa es desarrollar competencia a sus subordinados el cual se les brinda las estrategias adecuadas para empoderarse, menciona que la motivación debe de ser 80% intrínseca y un 20% extrínseca, donde el mismo personal debe de automotivarse porque piensa que no sirve de nada motivar hoy si dentro de un mes se desmotiva.

Los incentivos que ofrece a sus colaboradores son por medio de un salario moral no es económico, consiste en reconocer el trabajo, felicitarlos, darles un reconocimiento en público, retarlos y ambiente exigente para que crezcan.

4.2.2 Análisis de entrevista de empleados con los datos más bajos

1. Al entrevistar a María Guillen con una antigüedad de dos años de laborar en la empresa menciona que, está de acuerdo con las metas y asignaciones que se le dan, y que aún con las actitudes es necesario contar con un título para poder crecer lo que les afecta en las escalas horizontalmente.

Las razones que la motivan a trabajar en BAC CREDOMATIC son, la estabilidad económica, el aprendizaje y el clima laboral, menciona que debería de haber espacios para generar ideas por medio de reuniones grupales ya que solo los jefes toman ideas y decisiones, no hay imparcialidad y se nota el favoritismo de parte de los jefes, por lo que hay mucha rotación del personal.

Menciona que hay que trabajar en la actitud negativa de algunos colaboradores y que deberían de reconocer en público por medio de diplomas y bonos por el trabajo realizado.

2. En la entrevista con Fanny Reyes con una antigüedad de seis años de laborar en la empresa, menciona que no siempre es equitativa la distribución de las asignaciones y tareas que les dan, y que si es importante contar con un título para el crecimiento laboral pero no es indispensable, menciona que el sueldo no se les paga igual, pero trabajan igual lo que está afectando en la motivación.

Las razones que le motiva a trabajar en BAC CREDOMATIC son, las actividades que realizan, el banco y el clima laboral, menciona que debería de haber espacios digitales para tomar ideas.

Menciona que no deben de enfocarse solo en lo malo sino en lo bueno y que debería de haber reconocimientos al equipo por el trabajo realizado.

3. En la entrevista con Ana Rodas con una antigüedad de 14 años, percibe que la distribución de tareas y asignaciones son las adecuadas de acuerdo al puesto, pero la imparcialidad del negocio no es igual, menciona que si afecta el grado académico para el crecimiento profesional y que no se fijan en las aptitudes y capacidades con las que cuentan.

Las razones que los motivan a trabajar en BAC CREDOMATIC son, las funciones, el banco y los compañeros y jefes que tiene.

Menciona que debería de haber espacios digitales para generar ideas, para mejorar los procesos y no solo hablar de negocios sino de las personas como profesionales, también menciona que deben de apoyar a las personas con bajo rendimiento brindándoles coaching y capacitaciones.

El banco brinda reconocimientos como premios, pero debería de reconocer brindando un día libre por cumpleaños y por llegar a metas, tenerlos en cuenta para los planes de carrera

individual, y que para las vacantes que se generan buscar en el personal interno para desarrollarlo.

PROPUESTA

PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA LOS COLABORADORES DEL AREA DE BANCA PYME DE BAC CREDOMATIC

1. Concepto de motivación

“La motivación se define como las fuerzas activas e impulsoras, traducidas como deseo y recelo, en la búsqueda de alcanzar una meta determinada” (Chiavenato , 2007); Marín, Ruiz y Henao (2016) menciona que: La motivación laboral es definida como una fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales.

La motivación varía de acuerdo a las necesidades y percepciones de cada colaborador, pueden ser intrínsecas las cuales vienen del interior y están relacionados con la satisfacción o extrínsecas que son brindadas por la organización y que influyen en la insatisfacción y el logro de los objetivos.

El programa contendrá una serie de actividades adecuadas para incrementar la satisfacción y compromiso con la organización divididas en cada una de las variables que influyen en la motivación de los colaboradores como ser clima laboral, reconocimiento por el trabajo y planes de desarrollo, con el propósito de generar un equilibrio entre los colaboradores y la organización.

2. Importancia del programa de motivacional

El programa de motivación ayudará a incrementar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, con el propósito de generar compromiso y lealtad, encaminando cada una de las estrategias en la mejora del desempeño laboral, por ende, el logro de los objetivos del área y de la organización por lo que es de mucha importancia la implementación de este.

3. Justificación

El área PYME es un área enfocada en el cumplimiento de objetivos corporativos los cuales necesitan un ambiente agradable y estrategias brindadas por la organización que ayuden a incrementar la satisfacción laboral por medio de estrategias no económicas, por lo que la siguiente propuesta está enfocada en incrementar la motivación laboral de los colaboradores del área de Banca PYME de BAC CREDOMATIC por medio de estrategias laborales innovadoras con el propósito de alcanzar las metas propuestas por la organización.

4. Objetivo general

Ampliar las oportunidades de mejora referentes a la motivación y satisfacción laboral, basándose en tres variables vitales del ciclo del colaborador (Clima Laboral, Reconocimiento del Trabajo y Planes de Desarrollo) para incrementar la fidelidad, compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores con el área donde se desarrollan.

4.1 Objetivos específicos

1. Facilitar al área PYME una herramienta con estrategias actuales para mantener e incrementar la motivación de los colaboradores.

2. Minimizar los indicadores de la insatisfacción laboral con estrategias enfocadas en los objetivos de cada colaborador.
3. Alinear los objetivos de los colaboradores a los objetivos del área.
4. Generar nuevos puntos de vista sobre el bienestar laboral de los colaboradores.
5. Guiar a los mandos medios sobre cómo aplicar estrategias de motivación a sus colaboradores.

5. Beneficios del programa de motivación

1. Mejora de la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores del área PYME.
2. Genera compromiso ocupacional.
3. Generar sentido de pertenencia aumentando la implicación y la vinculación con la empresa.
4. Atiende a la eficacia y se enfoca en las necesidades reales de cada colaborador.
5. Genera nuevos puntos de vista sobre el bienestar laboral de los colaboradores.
6. Proyecta una mejor imagen corporativa.
7. Minimiza la rotación de personal y fuga de talentos
8. Menor absentismo, los colaboradores que están motivados y comprometidos no faltan a sus labores.
9. Estos beneficios en conjunto, sin duda, generan un aumento significativo del rendimiento y mejora de la productividad.

6. Políticas de difusión, beneficiarios, uso y mantenimiento

Difusión: El programa de motivación laboral para el área de BANCA PYME es creado para mejorar la calidad de vida del trabajo de los colaboradores de acuerdo con las necesidades

identificadas en el instrumento de medición, el cual deberá ser socializado una vez sea revisado por el personal del área de Recursos Humanos, a los jefes y todo el personal administrativo del área.

Beneficiarios: Los beneficiarios finales serán colaboradores del área de Banca PYME de BAC CREDOMATIC, e indirectamente la misma empresa.

Uso: El programa es una herramienta que guiará al personal que se encarga de la gestión del talento humano el cual será el encargado de aplicarlo y socializarlo, con el fin de la mejora de la motivación del personal del área de Banca PYME de BAC CREDOMATIC.

El área de Recursos humanos deberá de buscar los canales adecuados para la socialización de este (Redes internas, eventos, a la hora de contratación, reuniones semestrales, etc.)

Mantenimiento: Se recomienda darle continuidad y actualización periódicamente al programa de motivación de acuerdo con las necesidades identificadas en la medición de la motivación anualmente ya que la motivación es algo subjetivo y puede cambiar de acuerdo con las necesidades de cada colaborador.

7. Estrategias por variable

VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

“Las emociones positivas benefician el estado de ánimo y con ello contribuyen a obtener mejores resultados y ser más productivos”

– Anónimo –

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO QUE SE PERSIGUE	BENEFICIOS
1. <i>Programas Deportivos</i>	Expandir la visión de los colaboradores, haciéndoles ver que son importantes dentro del área y de la organización.	Crea vínculos sociales que van más allá del trabajo.
2. <i>Crear un ambiente de confianza entre management y colaboradores.</i>	Crear un ambiente idóneo, donde se logre la mejor integración y eficacia en los trabajos de todo el equipo.	Mejora la comunicación y la información fluye correctamente.
3. <i>Flexibilidad en el lugar de trabajo.</i>	Dar respuesta a las promesas de flexibilidad, a lo que obedece que el colaborador se sienta cómodo desde donde sea que esté desarrollando sus funciones. Siempre y cuando cumpla con los parámetros y exigencias de sus obligaciones.	Esto permite equilibrar los objetivos personales y profesionales de los integrantes del equipo
4. <i>Dar autonomía a los colaboradores.</i>	Construir una base de apoyo, lo que le permite al área aprender a confiar en los colaboradores.	Los miembros del equipo se sentirán más empoderados y motivados, lo que permite que generen más iniciativas.
5. <i>Programar actividades recreativas fuera del ambiente de trabajo.</i>	Fomentar la comunicación y relaciones entre los colaboradores.	Alienta y fomenta un ambiente divertido “Los colaboradores felices, son más leales”
6. <i>Buscar el Feedback con los miembros del equipo</i>	Hacer sentir a los colaboradores como personas y no como un número más.	Ayuda a que los colaboradores se sientan incluidos en las decisiones que se toman para toda el área.

7. <i>Dar un día libre al colaborador cuando cumpla años</i>	Motivar al personal el día de su cumpleaños para que pueda celebrar con sus seres queridos fuera de la organización.	Aumento de la moral, satisfacción y por ende motivación laboral lo que crea compromiso y sentido de pertenecía con la organización.
8. <i>Creación de plan de salud laboral</i>	Contar con un personal motivado con excelentes condiciones físicas y psicológicas enfocadas al bienestar de los colaboradores.	Reducir el ausentismo laboral, mejorar la salud del colaborador, aumento de la productividad y desempeño.
9. <i>Implementar tecnología.</i>	Equipar de herramientas tecnológicas al colaborador.	El equipo podrá generar más oportunidades, agilizará procesos y aumenta la eficacia.
10. <i>Gestionar la igualdad</i>	Tratar de minimizar el favoritismo.	Todos los miembros del equipo apreciarán que las oportunidades sean generadas a todos por igual.

**VARIABLE
RECONOCIMIENTO
LABORAL, INNOVACION Y
EQUIDAD**

“El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un colaborador contento”
– Víctor Pauchet –

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO QUE SE PERSIGUE	BENEFICIOS
<i>1. Celebración por antigüedad laboral</i>	Incrementar la satisfacción y motivación laboral.	Valor de marca, lealtad hacia la empresa, mejora de la actitud, los colaboradores se sienten valorados por la organización.
<i>2. Premiación por puntos acumulados por logro de metas alcanzadas.</i>	Aumentar el desempeño y la productividad laboral.	Todos los colaboradores se esfuerzan en el cumplimiento de metas, aumenta el compromiso, crea competencia sana con los compañeros del área.
<i>3. Día o medio día libre por cumplimiento de metas</i>	Incentivar a los colaboradores	Los colaboradores se sienten importantes y recompensados por el trabajo realizado.
<i>4. Compromiso y sinceridad</i>	Crear un entorno participativo, en que se promueva la innovación	Los colaboradores se sienten importantes de que su trabajo sea percibido y apreciado, aumenta el dominio de control sobre las tareas asignadas.
<i>5. Patentar ideas</i>	Fomentar la innovación y generación de ideas.	Los colaboradores se sienten apreciados y valorados cuando la empresa reconoce su creatividad.

6. <i>Valorar los fracasos productivos</i>	Trasmitir de que de las fallas y errores se aprende.	Genera sentimiento de humildad parte de la empresa hacia el colaborador.
7. <i>Redistribución Periódica de Carteras</i>	Medir la capacidad del colaborador.	Empleados motivados por trabajar con nuevos clientes.
8. <i>Modelo de cálculo de comisiones atractivos para todo el equipo</i>	Generar mayores incentivos para el alcance de metas	Genera competencia sana
9. <i>Asignación equitativa de negocios alternos</i>	Generar mismas oportunidades a todos los integrantes del equipo	Los colaboradores se sentirán integrados y tomados en cuenta.

VARIABLE PLANES DE CARRERA

“A menudo las personas están trabajando duro en la cosa equivocada. Trabajar en la cosa correcta probablemente es más importante que trabajar duro”
– Caterina Fake –

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO QUE SE PERSIGUE	BENEFICIOS
1. <i>Desarrollo de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) dirigido.</i>	Identificar áreas de mejora para un mejor desempeño y crecimiento profesional individual.	Ayuda a identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores.
2. <i>Salir de la zona de confort.</i>	Promover dentro del equipo, esta práctica de salir de la zona de confort.	El colaborador valora que el patrono se interese en su desarrollo.
3. <i>Crear un plan de acción para promover el desarrollo.</i>	Coordinar junto al área de RRHH un plan de acción.	Todos los colaboradores tendrán la misma

		oportunidad de formar parte del plan de acción de desarrollo de talento.
4. <i>Coaching.</i>	Fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores.	El equipo se enfocará en hacer bien su trabajo para ser tomados en cuenta en futuras oportunidades.
5. <i>Identificar los puestos clave y las competencias de estos.</i>	Socializar con los colaboradores el funcionamiento de los puestos clave y la importancia de estos.	Los colaboradores se enfocan en el desarrollo de competencias personales.
6. <i>Identificar competencias.</i>	Hacer ver a los colaboradores las competencias que son necesarias para escalar dentro del área.	los colaboradores se auto analizan, y se autodirigen a esas competencias que el área busca.
7. <i>Diseñar posibles mapas de carrera.</i>	Validar con los colaboradores su posible interés en desarrollar su carrera en el área.	El equipo se siente motivado al consultarle sobre sus objetivos de crecimiento.
8. <i>Identificar los talentos</i>	Identificar los talentos de los colaboradores actuales.	No se busca talento fuera de la estructura actual para futuras oportunidades.
9. <i>Programar capacitaciones sobre temas interesantes.</i>	Potenciar con capacitaciones, las habilidades y competencias del equipo	El equipo apreciara temas de interés, como técnicas de ventas, manejo de objeciones, desarrollo de

10. Reclutar al talento interno.

Hacer ver al equipo que para el área primero son ellos mismos y después los candidatos externos.

competencias,
etc.

Los colaboradores se esfuerzan en ser tomados en cuenta en futuras oportunidades.

“No puedes motivar a quien no quiera ser motivado y no puedes motivar a quien no quiera ser motivado por ti.

8. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE MOTIVACION LABORAL							
VARIABLE	ESTRATEGIA	BENEFICIO	ACTIVIDAD	POBLACION OBJETIVO	RESPONSABLES	FECHA	PRESUPUESTO
CLIMA LABORAL	Programas deportivos.	Crea vínculos sociales que van más allá del trabajo por medio de la práctica deportiva.	+ Crear convocatoria del personal para que puedan dar ideas sobre los deportes de su elección. + Crear convocatoria a inscripción. + Programar actividades deportivas con las demás agencias bancarias. + Crear horarios para desarrollar los deportes. + Premiación de los ganadores. + Dar continuidad a las actividades.	Todos los colaboradores y familiares.	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Primer trimestre del 2020 (enero a marzo)	Alquiler de canchas deportivas Lp 2,500 Premio Lp. 1,500.00
	Crear un ambiente de confianza entre management y colaboradores.	Mejora la comunicación y la información fluye correctamente.	+ Creación de talleres de trabajo en equipo.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Último trimestre del 2019 (octubre a diciembre)	Se utilizará recursos existentes, Lp. 2,000.00 para refrigerio.
	Flexibilidad en el lugar de trabajo.	Esto permite equilibrar los objetivos personales y profesionales de los integrantes del equipo.	+ Generar reuniones con los colaboradores para que cada miembro mencione las necesidades o inconformidades que tienen. + Tomar en cuenta sus ideas para solución de las necesidades.	Todos los colaboradores del área.	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Primer trimestre del 2020 (enero a marzo)	Se utilizará recursos existentes, Lp. 2,000.00 para refrigerio.
	Dar autonomía a los colaboradores.	Los miembros del equipo se sentirán más empoderados y motivados, lo que	+ Reuniones de trabajo para establecer metas y dejar que las hagan a su manera y a su tiempo con el propósito de que tomen buenas decisiones.	Todos los colaboradores del área.	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Segundo trimestre de 2020 (abril a junio)	No requiere presupuesto, se utilizará recursos existentes.

		permite que generen más iniciativas.					
Programar actividades recreativas fuera del ambiente de trabajo.	Alienta y fomenta un ambiente divertido “Los colaboradores felices, son más leales”	+ Crear un plan con diferentes actividades para compartir entre los empleados. + Crear cronograma de actividades. + Convocatoria para asistir a las actividades. + Dar continuidad a las actividades.	Todos los colaboradores del área.	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Segundo trimestre del 2020 (abril a junio)	No requiere presupuesto, se utilizará recurso existente.	
Buscar el Feedback con los miembros del equipo	Mejorar la actitud de los colaboradores, ayuda a que los colaboradores se sientan incluidos en las decisiones que se toman para toda el área.	+ Realizar reuniones entre el líder y los colaboradores para mejorar el comportamiento y luchar con la negatividad de algunos colaboradores.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Último trimestre del 2019 (octubre a diciembre)	Se utilizará recursos existentes, Lp. 2,000.00 para refrigerio.	
Dar un día libre al colaborador cuando cumpla años	Aumento de la moral, satisfacción y por ende motivación laboral lo que crea compromiso y sentido de pertenencia con la organización.	+ Crear una base de datos que identifique las fechas de cumpleaños de los colaboradores por año. + Socialización del programa. + Seguimiento.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Se comenzará con la actividad el Primer trimestre 2020	No requiere presupuesto, se utilizará recursos existentes. Se hará planificación con el personal del área,	
Creación de plan de salud laboral	Reducir el ausentismo laboral, mejorar la salud del colaborador, aumento de la productividad y desempeño.	+ Capacitaciones para crear conciencia sobre posibles riesgos de salud y mejorar el bienestar físico. + Realizar diagnóstico o chequeos médicos anualmente. + Concurso para obtener un pase o membresía de un mes en un Gimnasio.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Tercer trimestre del 2020 (julio a septiembre)	Acciones de Coordinación con clínica del banco, Lp. 1,000.00 para el pase de gimnasio.	
Implementar tecnología.	El equipo podrá generar más oportunidades, agilizará procesos y aumenta la eficacia.	+ Análisis de la compra de tabletas para agilizar las tareas. + Crear espacios digitales para que los colaboradores realicen con eficiencia sus labores diarias.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Último trimestre del 2020 (octubre a diciembre)	Lp. 70,000.00 Compra de 10 Tablet, coordinar el uso con los colaboradores.	

			+ Capacitaciones de las herramientas o espacios digitales a implementar.				
	Gestionar la igualdad	Todos los miembros del equipo apreciarán que las oportunidades sean generadas a todos por igual.	+ Asignación de metas, tareas y negocios equitativos.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Primer trimestre del 2020 (enero a marzo)	No requiere presupuesto, se utilizará recursos existentes.
RECONOCIMIENTO LABORAL	Celebración por antigüedad laboral	Valor de marca, lealtad hacia la empresa, mejora de la actitud, los colaboradores se sienten valorados por la organización.	+ Crear presupuesto y recursos con los que disponen. + Planificación y preparación del evento con desayuno o almuerzo. + Identificar a los colaboradores con cinco años en adelante y convocarlos. + Crear una placa con el nombre del colaborador que se dará el día del evento. + Dar palabras de agradecimiento por los años laborados.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Último trimestre del 2020	Lp. 8,000.00
	Premiación por puntos acumulados por logro de metas alcanzadas.	Todos los colaboradores se esfuerzan en el cumplimiento de metas, aumenta el compromiso, crea competencia sana con los compañeros del área.	+ Divulgar y Promocionar el programa con todos los colaboradores. + Dividir a los colaboradores por equipo. + Evaluación de resultados obtenidos trimestralmente. + Premiación por equipo de trabajo. + Dar seguimiento a la actividad.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Primer y último semestre del 2020	Lp. 3,000.00
	Día o medio día libre por cumplimiento de metas	Los colaboradores se sienten importantes y recompensados por el trabajo realizado.	+ Identificar al colaborador que cumplió con las metas establecidas. + Establecer el día libre que beneficie al colaborador y no afecte la productividad del área.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Trimestralmente comenzando enero 2020.	No requiere presupuesto, se utilizará recursos existentes.

	Patentar ideas	Los colaboradores se sienten apreciados y valorados cuando la empresa reconoce su creatividad.	+ Convocatoria de reuniones con el personal del área. + Dividirlos por grupos. + Crear un foro o debate con ideas innovadoras para el cumplimiento de metas. + Identificar las ideas adecuadas a la resolución de conflictos o estrategias de venta.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Cierre de cada trimestre 2020	Lp. 2,000 para refrigerio y material.
	Valorar los fracasos productivos	Genera sentimiento de humildad parte de la empresa hacia el colaborador.	+ Reunión con los equipos para mencionar los mejores resultados y dar palabras de aliento a los que no lograron cumplir las metas impuestas, generará motivación para cumplir el siguiente trimestre.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Cierre de cada trimestre 2020	No requiere presupuesto, se utilizará recursos existentes.
PLANES DE CARRERA	Desarrollo de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) dirigido.	Ayuda a identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores	+ Descripción y análisis de los puestos. + Realizar el cuestionario donde se identifiquen las necesidades. + Identificación de habilidades, conocimientos y aptitudes a desarrollar.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Último trimestre 2020	No requiere presupuesto, se utilizará recursos existentes.
	Salir de la zona de confort.	El colaborador valora que el patrono se interese en su desarrollo.	+ Campaña dentro del departamento para fomentar la creatividad.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Todos los trimestres 2020	No requiere presupuesto, se utilizará recursos existentes.
	Crear un plan de acción para promover el desarrollo.	Todos los colaboradores tendrán la misma oportunidad de formar parte del plan de acción de desarrollo de talento.	+ Identificar los beneficios para los colaboradores y para la organización. + Establecer los objetivos del plan para identificar las habilidades y capacidades adecuadas a los perfiles de puestos. + Crear las metas para cada actividad. + Implementación. + Evaluación de resultados cada seis meses + Seguimiento del plan.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Primer trimestre 2020	No requiere presupuesto, se utilizará recursos existentes.

Coaching.	El equipo se enfocará en hacer bien su trabajo para ser tomados en cuenta en futuras oportunidades.	+ Contratar a un especialista sobre coaching laboral. + Capacitar a los jefes del área para la formación de líderes con habilidades de coaching. + Seguimiento cada 6 meses.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Todos los trimestres 2020	Lp. 5,000.00
Identificar los puestos clave y las competencias de estos	Los colaboradores se enfocan en el desarrollo de competencias personales.	+ Identificación de los puestos y sus funciones por el descriptor. + Los puestos clave sirven de referencia para conocer el valor del puesto para identificar la jerarquía en el área.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Primer trimestre 2020	No requiere presupuesto, se utilizará recursos existentes.
Identificar competencias.	Los colaboradores se auto analizan, y se autodirigen a esas competencias que el área busca	Crear análisis de puestos para identificar las competencias necesarias para la plaza vacante a cubrir.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Último trimestre 2020	No requiere presupuesto, se utilizará recursos existentes.
Diseñar posibles mapas de carrera	El equipo se siente motivado al consultarle sobre sus objetivos de crecimiento.	El mapa de plan de carrera ayudara a ascender en orden jerárquico para no crear inconformidad y desmotivación.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Último trimestre 2020	No requiere presupuesto, se utilizará recursos existentes.
Identificar los talentos	No se busca talento fuera de la estructura actual para futuras oportunidades.	+ Por medio de las evaluaciones del desempeño, identificar los candidatos que pueden ascender o rotar de área.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Último trimestre 2020	No requiere presupuesto, se utilizará recursos existentes.
Programar capacitaciones sobre temas interesantes.	El equipo apreciara temas de interés, como técnicas de ventas, manejo de objeciones, desarrollo de competencias, etc.	+ Realizar plan de capacitaciones para todo el personal del área. + Convocatoria del personal a capacitaciones (técnicas de venta, resolución de conflictos, entre otras). + Seguimiento	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	Según necesidades de DNC	LP. 1,500.00
Reclutar al talento interno	Los colaboradores se esfuerzan en ser tomados en cuenta en futuras oportunidades.	+ Publicación de la vacante por medio de intranet, correo y área de anuncios. + Convocatoria a participar en el proceso de selección.	Todos los colaboradores del área	Departamento de Recursos Humanos y jefe del área.	De acuerdo con necesidades	No requiere presupuesto, se utilizará recursos existentes.

			<ul style="list-style-type: none">+ Identificar a los posibles candidatos que cumplen con los requisitos.+ Concurso.+ Cubrir la vacante.				
--	--	--	--	--	--	--	--

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Con los resultados obtenidos en la investigación sobre el área de Banca PYME de BAC CREDOMATIC logramos identificar que los factores que determinan satisfacción en los colaboradores y que influyen en el logro de los objetivos organizacionales según las variables de clima laboral, reconocimiento por el trabajo y los planes de desarrollo, son los factores de higiene (extrínsecos) que son los que incentivan a los colaboradores a laborar en la empresa y los factores motivacionales (intrínsecos), y entre si están relacionados con la satisfacción y productividad de la empresa.
2. Se logró identificar que, la motivación intrínseca (propia del individuo) es la más importante y la que mueve a los colaboradores del área, identificado con un 61.90% de tasa de respuesta ya que ellos mismos se automotivan para poder realizar sus labores diarias con eficiencia, por el compromiso y profesionalismo que ellos tienen y no por factores que les brinda la organización como ser remuneración y reconocimiento con una tasa de respuesta de 0%.
3. La importancia de contar con un programa de motivación laboral que cubra las necesidades de los colaboradores se basa en desarrollar compromiso, fidelidad, confianza y una actitud positiva para lograr el cumplimiento de metas y objetivos corporativos.
4. Al investigar dentro de la organización logramos percatarnos que no cuentan con un plan de motivación estructurado con las acciones y estrategias necesarias para mantener motivados a los colaboradores del área de Banca PYME de BAC CREDOMATIC, pero si

se aplican instrumentos de medición sobre clima laboral anual, para medir el nivel de satisfacción de los colaboradores del área.

5.2 Recomendaciones

- 1.** Se recomienda al área PYME de BAC CREDOMATIC alinear las estrategias del negocio con las variables relacionadas a la motivación laboral, enfocados en impulsar el compromiso de los colaboradores, tomando en cuenta que hoy en día el compromiso es uno de los valores más buscados por las empresas, este solamente se fortalece disipando inconvenientes y controlando la desmotivación del equipo de trabajo.
- 2.** Recomendamos prestar puntual atención al tipo de motivación que se identifica en la investigación. Siendo este un tipo de motivación propia del colaborador, aun teniendo motivadores empresariales, generar propuestas de valor y tomando iniciativa sobre el desarrollo de los colaboradores y el reconocimiento del trabajo, se puede minimizar esta brecha de la motivación.
- 3.** El diseño de un programa de motivación para los colaboradores del área es fundamental para dar seguimiento al diagnóstico del clima organizacional, con el objetivo de encaminar los objetivos personales y profesionales de cada integrante del equipo, obteniendo así resultados satisfactorios y cubriendo de esta forma las necesidades profesionales que el recurso humano manifieste.
- 4.** Se recomienda reforzar las estrategias de motivación, con actividades orientadas a reconocer el trabajo del equipo PYME de BAC CREDOMATIC, lo cual debe consistir en prácticas muy sencillas como la atención personalizada y las muestras de interés,

aprobación y aprecio por una función, labor o trabajo bien hecho, al mismo tiempo demostrar interés y apoyo de los objetivos y metas de cada colaborador.

BIBLIOGRAFÍA

AGUT NIETO, S., & CARRERO PLANES, V. (29 de octubre de 2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 24. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317597003.pdf>

BAC CREDOMATIC. (2019). *Nuestra Historia*. Obtenido de <https://www.baccredomatic.com/es-hn/nuestra-empresa/historia>

BAC, C. (2019). *BANCA ELECTRONICA REGIONAL*. Obtenido de <https://www.baccredomatic.com/es-hn/nuestra-empresa/historia>

BANCO SANTANDER. (s.f.). *BANCO SANTANDER*. Obtenido de <https://www.bancosantander.es/es/empresas-advance/actualidad-y-pymestv/itinerarios/equipos-y-talento/como-motivar-a-los-empleados>

BELLOVI, M. B. (s.f.). EVALUACION DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESA. *INSHT BARCELONA*, 22. Obtenido de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Guias_Ev_Riesgos/Condiciones_trabajo_PYMES/Condiciones_trabajo_PYMES.pdf

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). (O. Fernández Palma , Ed.) Colombia: Pearson Educación. Recuperado el 15 de mayo de 2019, de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Bernal, C. (2010). *Metología de la investigación*. México: Pearson. Obtenido de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

BETANCUR VÉLEZ, D. C., HENAO , A. C., & VANEGAS QUINTERO , A. (2013). *PLAN DE MOTIVACIÓN Y PROACTIVIDAD DEL PERSONAL EN LOGROS PUBLICITARIOS.*

Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/183/Plan%20de%20motivaci3n%20y%20proactividad%20del%20personal%20en%20logros%20publicitarios.pdf?sequence=1>

BUENAS PRACTICAS PARA MEJORAR EL BIENESTAR LABORAL DE LAS EMPRESAS.

(2014). *IBERMUTUAMUR*, 44. Obtenido de https://ibermutua.es/wp-content/uploads/2015/04/Dossier_Bienestar_Laboral_06.pdf

CAN AC, L. A. (s.f.). *"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA COLABORADORES DEL CENTRO DE FORMACIÓN INTEGRAL CIUDAD DE LA ESPERANZA DE COBÁN, ALTA VERAPAZ."*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landivar, Facultad de Humanidades, Esperanza de Coban . Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Can-Luis.pdf>

CARLOS PEÑA ESTRADA. (2015). *LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA DE GESTION EN LAS ORGAZACIONES EMPRESARIALES.* Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>

CARLOTA PEÑA ESTRADA. (2015). *LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA DE GESTION EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.* MADRID. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>

CERNA PEREZ, M. V., & CELIDON, Y. E. (2013). *LA TEORÍA MOTIVACIONAL DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES*

EN LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS . Tesis de grado , UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO", FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO, Huaras, Perú. Recuperado el 11 de mayo de 2019, de <http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/904/MIAQUI%20VIANOR%20CERNA-YADINE%20ENITH%20CELIDOLIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chavarría González , J. A. (2011). “*ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL ORIENTADA AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL*”. Tesis de grado, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, Guatemala. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3976.pdf

CHIANG, M. (s.f.). *RELACIONES ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL*. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=v_sFY1XRFaIC&oi=fnd&pg=PA142&dq=que+es+el+clima+laboral&ots=Tqd1vmWHGP&sig=89TpzWNUCe8MsLioN5-NMfNX6kg#v=onepage&q&f=false

CHIANG, M., MARTIN RODRIGO, M. J., & NUÑEZ PARTIDO , A. (2010). *RELACIONES ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL*. MADRID , ESPAÑA : BIBLIOTECA COMILLAS . Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=v_sFY1XRFaIC&oi=fnd&pg=PA142&dq=que+es+el+clima+laboral&ots=Tqd1vmWHGP&sig=89TpzWNUCe8MsLioN5-NMfNX6kg#v=onepage&q&f=false

Chiavenato , I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). (J. Mares Chacón, Ed.)
México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, Octava edición*. Mexico:
Interamericana Editores. Obtenido de
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557270176&Signature=Qb7mbz9ehM0M%2Fe6QFxs6DJMPD5E%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_de_recursos_humano

COELLO, M. G. (2015). *“MODELO PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA CONSULTORA EN HONDURAS .* Tesis de postgrado, UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA, MÁSTER UNIVERSITARIO EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN EN INGENIERÍA CIVIL, Valencia, España. Recuperado el 11 de mayo de 2019, de
[https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://riunet.upv.es:443/bitstream/handle/10251/51738/MEMORIA_Trabajo+Fin+de+M%C3%A1ster,+Modelo+Motivacional+\(Coello,+Marjorie\).pdf?sequence%3D1&isAllowed=y](https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://riunet.upv.es:443/bitstream/handle/10251/51738/MEMORIA_Trabajo+Fin+de+M%C3%A1ster,+Modelo+Motivacional+(Coello,+Marjorie).pdf?sequence%3D1&isAllowed=y)

Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (14 de mayo de 2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*(39), 13. Obtenido de
<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433/886>

Correa , F. L. (2012). *LOS FACTORES HIGIÉNICOS DE FREDERICK HERZBERG NO SON SUFICIENTES PARA MOTIVAR*. Tesis Pregrado, Universidad FASTA. Obtenido de

http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/391/2012_AD_003.pdf?sequence=1

CREDOMATIC, B. (2018). Obtenido de http://gptwb.azurewebsites.net/PDF_REG.aspx

CREDOMATIC, B. (2019). *Sobre nosotros*. Obtenido de <https://www.baccredomatic.com/es-hn/node/31546>

DIANA CONSTANZA RAMOS MORENO. (2012). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL, DEFINICION, TEORIA, DIMENCIONES Y MODELO DE ABORDAJE*. COLOMBIA. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Díaz, M. J. (2010). *PREDICCIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL A PARTIR DE INDICADORES DE MOTIVACIÓN, PERSONALIDAD Y PERCEPCIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES*. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>

EAE BUSINESS SCHOOL. (3 de OCTUBRE de 2017). *RETOS DIRECTIVOS* . Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/formulas-para-motivar-equipos-de-alto-rendimiento/>

EDUCACION, M. D. (s.f.). *DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL COTINUO*. CHILE. Obtenido de <http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/11/Diseño-de-un-Plan-de-Desarrollo-Profesional.pdf>

Giraldo, A. L. (12 de Ocrubre de 2017). Gestión de la motivación en escenarios organizacionales. *Investigación e Innovación en Ingenierias*, 90. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/innovacioning/article/view/2777>

Grupo Financiero Ficohsa . (2013). *Creando valor para todos* . Obtenido de Reporte de sustentabilidad : <https://www.ficohsa.com/media/1219/ficohsa-rs13.pdf>

HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO , C., & BAPTISTA LUCIO, P. (2010). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION* (Vol. QUINTA EDICION). (J. MARES CHACON, Ed.) MEXICO: MC GRAW HILL. Obtenido de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

INC, B. I. (2018). *BANCA ELECTRONICA REGIONAL*. Obtenido de <https://empleosbaccredomatic.com/cultura-de-innovacion#calidad-vida>

INC, B. I. (s.f.). *BANCA ELECTRONICA REGIONAL*. Obtenido de <https://www.baccredomatic.com/es-hn/nuestra-empresa/mision-vision-y-valores>

José Navarro, L. C. (2014). *CÓMO MOTIVAR Y MOTIVARSE EN TIEMPOS DE CRISIS*. *Papeles del Psicólogo*, 39.

KERLINGER , F. N., & LEE, H. B. (2002). *INVESTIGACION DEL COMPORTAMIENTO METODOS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES* (Vol. CUARTA EDICION). MEXICO: Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/6753714/Investigacion_Del_Comportamiento_-_Kerlinger_Fred_N_PDF

Lacthosa. (2018). *Lacthosa* . Obtenido de <https://www.lacthosa.com/>

- Lasa, N. J. (2014). *“MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO”*. Tesis de grado, Universidad Panamericana , Facultad de Filosofía y Ciencias Sociales , Mexico, D.F. Recuperado el 12 de mayo de 2019, de <http://biblio.upmx.mx/tesis/148492.pdf>
- LASA, N. J. (2014). *“MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO”*. Tesis de grado, UNIVERSIDAD PANAMERICANA , Facultad de Filosofia y Ciencias Sociales, Mexico. Recuperado el 11 de mayo de 2019, de <http://biblio.upmx.mx/tesis/148492.pdf>
- LEON, P. R. (2018). *LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO*. QUETZALTENANGO. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/DeLeon-Pablo.pdf>
- López Beltrán, J. G., & Romero Cribilleros, E. N. (2015). *“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN BASADO EN LA TEORÍA DE DOS FACTORES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CAJA MUNICIPAL SULLANA - SEDE TRUJILLO”*. Tesis de grado, UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO, Facultad de ingeniería , Trujillo, La Libertad, Perú. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2075>
- LOSA, N. F. (2002). *ELL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES COMO VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESA*. ECUADOR: UNIVERSIDAD LA RIOJA .
- MARTÍNEZ, M. J. (2016). *GESTION ESTRATEGICA DEL CLIMA LABORAL* . MADRID: UNED.
- MAS, J. L. (2005). MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORIA DE FREDERICK HERZBERG. *Gestión en el Tercer Milenio*, 36.

MAS, J. L. (2005). MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORIA DE FREDERICK HERZBERG. *Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 36.

MAZARIEGOS, M. I. (2015). *MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL*. TESIS DE GRADO , UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR, FACULTAD DE HUMANIDADES, QUETZALTENANGO. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Mendoza Torres , M. R., & Ortiz Riaga , C. (Junio de 2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 16. Recuperado el 11 de mayo de 2019, de <https://www.redalyc.org/html/909/90900107/>

MICHAEL LEBOEUF. (2009). *EL GRAN SECRETO DE LA MOTIVACION* . ESTADOS UNIDOS: EMPRESA ACTIVA.

OIT. (2012). *SOLVE: Integrando la promoción de la salud a las políticas SST en el lugar de trabajo*. Obtenido de Guia del formador : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_203378.pdf

Pedraja, L., & Rodríguez, E. (28 de OCTUBRE de 2004). EFECTOS DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE LA EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS. *REVISTA FACULTAD DE INGENIERÍA*, 12(2), 11. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>

PeopleTree Group. (s.f.). *APPVIZER* . Obtenido de <https://www.appvizer.es/marketing/gestion-feedback/youlab>

Pereira, M. L. (31 de Diciembre de 2009). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES DE SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *Revista Educación* , 33(2), 18. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/510>

Pinto, J. F. (15 de ENERO de 2002). EL LEGADO DE FREDERICK IRVIN HERZBERG. *REVISTA UNIVERSAL*(128), 9. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849/757>

(s.f.). *PREVENCION DE RIESGOS LABORALES Y CONDICIONES D ETRABAJO*. UNION GENERAL DE TRABAJADORES. Obtenido de <http://portal.ugt.org/campanas/condicionesdetrabajo.pdf>

Ramírez, R. J. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena*, 43. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45281056/31_143-185_1.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_motivacion_laboral_factor_fundamental.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190509%2F

Ramos Moreno, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Colombia.

Regalado, W. E. (2015). *CLIMA, RECONOCIMIENTO Y COMPROMISO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE VIZCARRA Y ASOCIADOS*. Tesis de Posgrado, Universidad de Montemorelos , México. Recuperado el 12 de mayo de 2019, de

<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/111/Tesis%20Willie%20Enrique%20Gonzales%20Regalado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ROBBINS, S. P. (2004). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MEXICO: PAERSON.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional, 10a. ed.* Mexico : Pearson Educación .

Rodriguez , I., & Peiro , J. (2008). Estres laboral, liderazgo y salud organizacional . *Papeles del psicologo* , 29(1), 15. Recuperado el 10 de mayo de 2019, de <https://www.redalyc.org/html/778/77829109/>

Rouse, M. (Junio de 2017). *TechTarget*. Recuperado el 11 de mayo de 2019, de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Liderazgo-transaccional>

SALAS, E., & CECILIA, B. (2017). “*INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA GESTION DE RETENCIÓN DEL PERSONAL DE LOS CENTROS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE HUARAZ – 2017*”. TESIS PREGRADO, UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, PERÚ, HUARAZ.

Salazar , M. A. (Julio de 2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? . *Uni revista* , 1(3), 12. Obtenido de <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>

Sanz, V. G. (JUNIO de 2012). *LA MOTIVACIÓN LABORAL*. Obtenido de ESTUDIO DESCRIPTIVO DE ALGUNAS VARIABLES: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>

SIACHOQUE, J. A. (2012). *EL PLAN DE CARRERA COMO PROCESO FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION*. BOGOTÁ. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/9170/GonzalezSiachoqueJhonAlexander2012.pdf;jsessionid=E933F9BE45AD3B2512FBABE2B2D53B46?sequence=2>

Torres, F. T. (2005). *ESTUDIO DE DIAGNÓSTICO PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EMPLEADOS DE BASE DE INSTITUCIONES PÚBLICAS*. Tesis de Grado, instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Ciencias Administrativas, Xalapa. Obtenido de <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/34823/quintanatorres.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tunchez, W. (s.f.). *Delta Asesores*. Obtenido de https://www.academia.edu/24074624/DISEÑO_DE_EL_PROGRAMA_DE_MOTIVACIÓN_PARA_MEJORAR_LA_EFECTIVIDAD_OPERATIVA_DEL_PERSONAL_DEL_ÁREA_ADMINISTRATIVA_DEL_HOSPITAL_NACIONAL_SAN_JUAN_DE_DIOS_DE_LA_CIUDDAD_DE_SAN_MIGUEL

ZIPodemos. (24 de abril de 2015). *Zipodemos* . Obtenido de <http://www.ahm-honduras.com/zipodemos/?p=1112>

ANEXOS

Anexo N. 1 Carta de autorización de la empresa

AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN
(Ciudad), (Departamento)

29 DE ABRIL DE 2019
(Día, mes y año)

DONALDO REYES

(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

(Puesto Laboral)

BAC CREDOMATIC NETWORK

(Empresa o institución)

BLV. SUYAPA, FTE A CURACAO LAS LOMAS

(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(es) : BAC CREDOMATIC NETWORK

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de Unitec y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

Hemos seleccionado como tema:

MOTIVACION PARA EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar:

ENTREVISTAS / ENCUESTAS / SONDEOS / Y CUALQUIER TECNICA DE BUSQUEDA DE DATOS DE PRIMERA MANO

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Firmas:

Franklin Alvarado Galván
Número de cuenta: 11653111

Sharon Casula Gutierrez
Número de cuenta: 11713330

Por este medio:

BAC CREDOMATIC NETWORK
(empresa / institución).

autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado, antes mencionado, dicho trabajo de investigación sera utilizado de forma estrictamente confidencial para tal fin.

Donaldo Reyes
(Nombre y sello del Director / Gerente)

Vo.Bo.



Anexo N. 2 Encuesta de motivación laboral

Con el propósito de mejorar el clima y la experiencia que tienes en el área, te invitamos a que nos compartas tu opinión. Los datos que esta investigación genere, serán utilizados estrictamente de forma confidencial. Lea atentamente los enunciados y base su respuesta de forma objetiva orientándose en su experiencia como colaborador del área PYME.

POSIBLES RESPUESTAS
Tomar como referencia 1 estrella totalmente
en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo

N	VARIABLE	PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★
1		Cada mañana me siento motivado para iniciar un día de trabajo por:	SELECCIÓN MULTIPLE					
		a) Las tareas que realizo						
		b) Las personas con las que me relaciono						
		c) La remuneración salarial						
		d) Reconocimiento que recibo						
		e) La automotivación						
2	CLIMA LABORAL	El clima laboral es lo que me motiva trabajar en esta área, debido a:						
		a) La confianza que recibo de mis superiores						
		b) Las condiciones en las que laboro						
		c) El apoyo que recibo						
		d) Los éxitos son compartidos como equipo						
		e) La equidad de las asignaciones						
3		Puntualmente; son las personas que me rodean las que me motivan, por:						
		a) Su profesionalismo						
		b) Su apoyo						
		c) Su compromiso						
		d) Su Dedicación						
		e) Sus éxitos						
4		El saber que puedo ayudar a los clientes con mi trabajo, me satisface, por:						
		a) Autorrealización						
		b) Profesionalismo						
		c) Enriquece mi espíritu de servicio						

		d) Me identifico con los objetivos corporativos					
5		La libertad en la que desarrollo mis funciones, me motiva porque:					
		a) Trabajo a mi tiempo					
		b) No me siento presionado					
		c) Mejora mi experiencia como colaborador					
6		El uso de la tecnología, es un factor fundamental en mi motivación, porque:					
		a) Agilizo las gestiones de los clientes					
		b) Respondo más rápido a las tareas que me asignan					
		c) Aporto a la innovación corporativa					
		d) Auto investigo sobre temas de interés					
		e) Desarrollo competencias tecnológicas					
7		Nuestro ambiente laboral apoya la motivación; porque:					
		a) Generamos desarrollo					
		b) Generamos competencias					
		c) Generamos ideas nuevas					
		d) Mejoramos procesos					
		e) Reafirma el compromiso que tengo con el área					
8		Mi área es imparcial con las condiciones, asignación de negocios y demás funciones.	ABIERTA				
9		Mi área se caracteriza por los tratos justos, relacionados a las funciones que realizo como colaborador	ABIERTA				
10		Si pudiera mejorar algo sobre el clima laboral en mi área, sería lo siguiente	ABIERTA				

1	RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO	En esta área realmente valoran mi trabajo y como lo desarrollo.	RANKING				
2		Estoy motivado profesionalmente por las formas en las que	RANKING				

		reconocen mi trabajo.						
3		En mi área de trabajo de verdad se preocupan por reconocer los esfuerzos del equipo	RANKING					
4		Las maneras en que reconocen mi trabajo son las adecuadas.	RANKING					
5		Creo que mi trabajo solamente se puede reconocer económicamente	RANKING					
6		Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	RANKING					
7		Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	RANKING					
8		Dentro de mi área se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovido	RANKING					
9		El instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroja conclusiones justas sobre mi desempeño.	RANKING					
10		Si pudiera proponer formas de reconocimiento del trabajo, diría que la mejor es:	ABIERTA					

	PLANES DE DESARROLLO	En mi área de trabajo, me motivan a desarrollarme profesionalmente para escalar a otros puestos.	RANKING					
1		Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.	RANKING					
2		Mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender.	RANKING					
3		Conozco los planes de carrera a los cuales puedo someterme para crecer en el área.	RANKING					
4		El área en la que trabajo se preocupa por formar al equipo para postularse a futuras oportunidades internas.	RANKING					
5								

6	Realmente estoy motivado porque sé que puedo desarrollarme profesionalmente en esta área.	RANKING						
7	Mis superiores se interesan por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mi (capacitación, plan de carrera, etc.)	RANKING						
8	Cuando hay una vacante primero se busca dentro del área al posible candidato.	RANKING						
9	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	RANKING						
10	A mi jefe la interesa que me desarrolle profesionalmente.	RANKING						

Antigüedad Laboral

Anexo N. 3 Tabla de respuesta abierta de la pregunta #10 de la encuesta

N.	Respuesta abierta sobre clima laboral
1	Asignación de tareas
2	Simplificar procesos
3	Mejoraría la comunicación con mis superiores
4	-
5	Me siento bien con el apoyo brindado
6	Actitud de los compañeros de trabajo, ya que suelen ser un poco negativos.
7	-
8	Un ejemplo, dar día libre en día de su cumpleaños
9	No mejoraría nada.
10	-
11	El conocimiento de productos alternos
12	Mas oportunidades de crecimiento profesional con los resultados y conocimientos adquiridos con las personas que cumplen antigüedad dentro de la organización. tomando en cuenta capacidades.
13	Trabajo en equipo
14	-
15	Incentivos
16	-
17	-
18	Una pequeña cafetería para lavar los utensilios
19	Simplificar más los procesos para dar una respuesta rápida a los clientes externos e internos
20	Abiertos al cambio y mejoras dentro de área
21	-

Anexo N.4 Tabla de respuesta abierta de la pregunta #20 de la encuesta

N.	Respuesta abierta de variable reconocimiento
1	-
2	Bonos por empleado del mes
3	Un reconocimiento en público por mi trabajo
4	Incentivos económicos, premios un viaje.
5	Pues se realizan reuniones grupales, así como personales y damos ideas.
6	El empleado del mes, diplomas, reconocimiento.
7	-
8	-
9	Salarial
10	Cursos para mejorar el conocimiento y aplicarla a mi labor diaria
11	Lo aria trimestral mente revisión de resultados
12	Que se evalúen reconocimientos de trabajo por cada esfuerzo propio y esmero, y no reconocer alguien por apoyo continuo.
13	Motivación y puntos extras
14	Felicitación por el trabajo bien realizado
15	Salarial
16	-
17	Bono mensual
18	-
19	Podría ser un día de vacaciones, publicar en gente como empleado del mes
20	Económica
21	-

Anexo N. 5 Entrevista a expertos #1

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan una serie de preguntas relacionadas a los programas de motivación laboral aplicada a expertos en el tema, la cual tiene como propósito obtener información para fines académicos por lo que solicitamos de su colaboración.

Nombre: Glendy Yescenia Pineda Nuñez

Institución: Cooperativa de Ahorro y Credito Sonaguera

Cargo: Oficial de Recursos Humanos

Antigüedad: año y seis meses.

1. ¿Cuál es el propósito principal de su cargo?
Ser el enlace entre el patrono y los empleados, velar por el cumplimiento de la normativa externa e interna en lo relacionado a la materia laboral.
2. ¿Cuál es el nombre del departamento encargado de motivar a los colaboradores?
El departamento de Recursos Humanos
3. ¿Cuál cree usted, es la importancia de la gestión del talento en la organización?
La importancia de la gestión que realiza Recursos Humanos el beneficio es tanto para el empleado como para la empresa ya que ayuda a mantener motivado el personal.
4. ¿Qué factores considera afectan la motivación de los colaboradores y que están relacionados con el logro de los objetivos de la organización?
Los factores que afectan la motivación de los empleados pueden ser:
 - ✓ Mala comunicación con el jefe inmediato
 - ✓ Cuando no hay incrementos en los sueldos
 - ✓ Falta de un plan de incentivos para empleados
 - ✓ Llamados de atención en público
 - ✓ Falta de planes de capacitación
5. ¿Qué tipos de incentivos ofrece a sus colaboradores para motivarlos?
 - ✓ Bono en efectivo de vacaciones
 - ✓ Bono en efectivo por cumpleaños
 - ✓ Convivio por cumplir años
 - ✓ Pescado en semana santa
 - ✓ Poliza de seguro de vida
 - ✓ Poliza de seguro medico
 - ✓ Frutas en temporada navideña
 - ✓ Celebración día del trabajador
 - ✓ Incrementos salariales anuales según la la tasa de inflación
 - ✓ Nivelación salarial por cumplimiento de perfil
 - ✓ Bono en efectivo por obtención de título universitario
 - ✓ Cena Navideña

6. ¿Cuenta la empresa con un programa o estrategias de motivación laboral y cual es el nombre?

Se cuenta con un manual de **MANUAL DE “INDICADORES POR AREA E INCENTIVOS PARA EMPLEADOS”**

- 7.Cuál es el enfoque o propósito del programa de motivación?
Cumplir con las metas empresariales y mantener motivado al personal operativo y administrativo.
8. ¿Cuál es el proceso para su implementación, cada cuanto se hace y quienes son los involucrados?
Hay incentivos que son permanentes y se les dan a los empleados permanentes, otros beneficios están sujetos a cumplimientos de metas empresariales como ser utilidad, índice de mora.
El encargado de efectuar los incentivos es el departamento de Recursos Humanos, previa autorización de la gerencia general
9. ¿Qué métodos utilizan para medir la motivación laboral de los colaboradores y que hace para mejorar el ambiente laboral?
Recursos Humanos aplican encuestas a los empleados con preguntas generales, también se aplica un estudio sobre clima laboral por un profesional externo.




Anexo N. 6 Entrevista a expertos #2

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan una serie de preguntas relacionadas a los programas de motivación laboral aplicada a expertos en el tema, la cual tiene como propósito obtener información para fines académicos por lo que solicitamos de su colaboración.

Nombre: Angee J. García

Institución: PMOP

Cargo: Jefe de la sección de psicología

Antigüedad: 4 años

1. ¿Cuál es el propósito principal de su cargo?

Prevención, abordaje, tratamientos para la mejorar de la salud mental y emocional en el personal de las diferentes unidades de la PMOP, además realizar promoción de actividades recreativas y motivacionales en busca de un bienestar físico y mental de las personas.

2. ¿Cuál es el nombre del departamento encargado de motivar a los colaboradores?

El departamento que se encarga de la gestión de las actividades es RRHH, en donde está la sección de psicología y la sección de bienestar de personal en donde dan los presupuestos para desarrollar las actividades.

3. ¿Cuál cree usted, es la importancia de la gestión del talento en la organización?

Con la gestión del talento humano

4. ¿Qué factores considera afectan la motivación de los colaboradores y que están relacionados con el logro de los objetivos de la organización?

En muchas ocasiones en este medio lo que afecta la motivación de los colaboradores directamente es el poco reconocimiento que ofrecen a sus subordinados de acuerdo a las actividades que cada uno hace. Otra es el estilo autoritario y tradicional que la institución tiene pues no permite salirse de los esquemas establecidos.

5. ¿Qué tipos de incentivos ofrece a sus colaboradores para motivarlos?

Algunos de los incentivos que se ofrecen es: Bonos en la celebración de cumpleaños.

Día de cumpleaños se le da 24 horas de permiso especial para el personal operativo y 8 horas al personal administrativo.

Una vez al mes se premia a los mejores empleados.

Y una vez al año al más destacado.

Se realizan actividades recreativas y de convivencia.

6. ¿Cuenta la empresa con un programa o estrategias de motivación laboral y cual es el nombre?

El departamento de RRHH tiene su plan de bienestar donde incluye las actividades recreativas y de convivencia que se hacen cada tres meses.

La sección de psicología una vez al mes realiza un plan de actividades donde se incluyen talleres, charlas y otras motivacionales y recreativas. No tiene un nombre en específico.

7. ¿Cuál es el enfoque o propósito del programa de motivación?

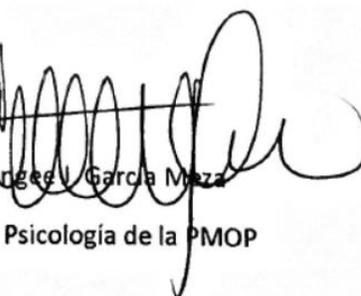
Generar en cada una de las personas un estado de pertenencia a la institución además de la convivencia, compañerismo y satisfacción laboral.

8. ¿Cuál es el proceso para su implementación, cada cuanto se hace y quienes son los involucrados?

La programación la gira RRHH de acuerdo a su plan, algunas actividades se hacen cada tres meses y se involucran RRHH, psicología, protocolo como entes organizadores y participan todos los colaboradores.

9. ¿Qué métodos utilizan para medir la motivación laboral de los colaboradores y que hace para mejorar el ambiente laboral?

Actualmente no cuenta la institución con un método para conocer la motivación de los colaboradores.



Sección de Psicología de la PMOP

Anexo N. 7 Formato de entrevista a empleados

Antigüedad:

- 1) ¿Cómo considera que debería hacerse la distribución de las tareas o asignaciones dentro del equipo?
- 2) Si el grado académico de preparación universitaria les ha afectado para su crecimiento en la organización.
- 3) En un orden de prioridades, ¿Cuáles son las razones que lo motivan para trabajar en BAC CREDOMATIC (3 opciones)
- 4) ¿Qué espacios para generar ideas les gustaría que tuvieran dentro de la VPA tanto para usted y sus compañeros?
- 5) De estas áreas, ¿Cuáles serían de su interés?
 - a) Negocios
 - b) Atención al cliente
 - c) Ventas
 - d) Operaciones
 - e) Financiero
 - f) BI
- 6) En las evaluaciones salimos bien, pero en el tema de imparcialidad, ¿cómo crees que debemos mejorar?
- 7) ¿Tomando como referencia la imparcialidad, que otras actividades se pueden realizar para mejorar esta variable?
- 8) ¿Qué clase de reconocimiento te gustaría recibir?

Anexo N. 8 Invitación a entrevista no estructurada a colaborador 1/3



Encuesta de clima



Ana Rodas:

Estas convocada a una entrevista para dar continuidad a la encuesta de clima en la que recientemente participaron. La selección para entrevista se realizó de forma aleatoria y con el visto bueno de su jefe inmediato.



7 de junio 2019



8:00 - 8:15 a.m



Sala de reuniones
Banca PYME



Si deseas actualizar tus preferencias no deseas recibir más comunicados del Grupo Financiero BAC Credomatic, pulsa [aquí](#).

[Cookies](#) | [Seguridad](#) | [Políticas de privacidad](#) | [Términos y condiciones](#)

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS, 2019 @ BAC INTERNATIONAL BANK

Anexo N. 9 Entrevista no estructurada a colaborador 2/3



Encuesta de clima



Fany Reyes:

Estas convocada a una entrevista para dar continuidad a la encuesta de clima en la que recientemente participaron. La selección para entrevista se realizó de forma aleatoria y con el visto bueno de su jefe inmediato.



7 de junio 2019



8:15 - 8:30 a.m



Sala de reuniones
Banca PYME



Si deseas actualizar tus preferencias no deseas recibir más comunicados del Grupo Financiero BAC Credomatic, pulsa [aquí](#).

[Cookies](#) | [Seguridad](#) | [Políticas de privacidad](#) | [Términos y condiciones](#)

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS, 2019 @ BAC INTERNATIONAL BANK

Anexo N. 10 Invitación a entrevista no estructurada a colaborador 3/3



Encuesta de clima



Maria Guillen :

Estas convocada a una entrevista para dar continuidad a la encuesta de clima en la que recientemente participaron. La selección para entrevista se realizó de forma aleatoria y con el visto bueno de su jefe inmediato.

 7 de junio 2019

 8:30- 8:45 a.m

 Sala de reuniones
Banca PYME



Si deseas actualizar tus preferencias no deseas recibir más comunicados del Grupo Financiero BAC Credomatic, pulsa [aquí](#).

[Cookies](#) | [Seguridad](#) | [Políticas de privacidad](#) | [Términos y condiciones](#)

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS, 2019 @ BAC INTERNATIONAL BANK