

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS
COLABORADORES DEL AREA COMERCIAL DE LA ENTIDAD FINANCIERA
BANCO W ZONA CENTRO DE LA CIUDAD DE PALMIRA EN EL AÑO 2018**

INGRID TATIANA CASTAÑEDA BARONA

LUIS FELIPE SOTO CARVAJAL

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PALMIRA

ABRIL 3 2019

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS
COLABORADORES DEL AREA COMERCIAL DE LA ENTIDAD FINANCIERA
BANCO W ZONA CENTRO DE LA CIUDAD DE PALMIRA EN EL AÑO 2018**

INGRID TATIANA CASTAÑEDA BARONA

LUIS FELIPE SOTO CARVAJAL

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

CAMILO ANDRÉS CASTRO RUIZ

MSc EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO

PARA OPTAR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PALMIRA

ABRIL 3 DE 2019

Palmira Valle, 3 de abril de 2019

Nota de Aceptación

Director

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

A mi director de trabajo de grado, el profesor Camilo Andrés Castro Ruiz, por su apoyo, contribución y dedicación; me aportó continuamente su conocimiento y experiencia académica a mi formación como profesional.

A la Universidad del Valle, especialmente a todos los docentes de la sede Palmira que hicieron parte de mi formación, por los aportes académicos y por brindar un espacio para vivir experiencias que contribuyeron, a mi formación como persona, como un ciudadano integral.

A mi familia por el apoyo y la comprensión brindados en este proceso de formación académica.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN.....	2
1. CAPITULO 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.1. ANTECEDENTES.....	4
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	7
1.2.1. Pregunta Del Problema	15
1.2.2. Sistematización Del Problema	15
1.2. OBJETIVOS	16
1.3.1. Objetivo General	16
1.3.2. Objetivos Específicos	16
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.5. METODOLOGÍA	19
1.5.1. Enfoque De La Investigación.....	20
1.5.2. Tipo De Investigación.....	21
1.5.3. Técnica.....	21
1.5.4. Instrumento	22
1.5.5. Técnicas De Análisis De Datos	23
1.6. MARCOS DE REFERENCIA.....	24
1.6.1. Marco Contextual	24
1.6.2. Marco Legal	28
1.6.3. Marco Teórico	32
1.6.4. Marco Conceptual	44
2. CAPITULO 2: ANÁLISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES UTILIZADOS POR EL BANCO W PARA MOTIVAR A LOS COLABORADORES	47
2.1. FACTORES MOTIVACIONALES UTILIZADOS POR EL BANCO W.....	48
2.2. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA ENTREVISTA A LA GERENTE ÁREA COMERCIAL	52
2.3. DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO W ZONA CENTRO DE PALMIRA.....	54
2.4. ANÁLISIS CUALITATIVO	54

2.4.1. Condiciones motivacionales Internas	55
2.4.2. Condiciones motivacionales externas.....	62
2.4.3. Observación participante	67
2.5. ANÁLISIS CUANTITATIVO	69
2.5.1. Condiciones motivacionales internas	69
2.5.2. Condiciones motivacionales externos.....	82
2.6. ANÁLISIS COMPARATIVO	92
3. CAPITULO 3: PLAN DE ACCIÓN	95
Tabla 11. Plan de acción área comercial del banco w de la ciudad de Palmira zona centro	101
4. CAPITULO 4: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES	106
4.1. CONCLUSIONES	106
4.2. RECOMENDACIONES	108
4.3. LIMITACIONES	109
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	110
ANEXOS	114

Listado de Tablas

Tabla 1. Crecimiento de cartera productiva año 2017- 2018.....	10
Tabla 2. Número de clientes atendidos año 2017-2018.....	11
Tabla 3.Productividad en número de créditos colocados en el año 2017 y 2018	12
Tabla 4. Preguntas entrevista gerente área comercial	52
Tabla 5. Categorías y variables representativas del estado de motivación laboral	55
Tabla 6. Clasificación de las preguntas relacionadas con las condiciones motivacionales internas	55
Tabla 7. Clasificación de las preguntas relacionadas con las condiciones motivacionales externas	63
Tabla 8.Clasificación de las preguntas relacionadas con las condiciones motivacionales internas	70
Tabla 9.Clasificación de las preguntas relacionadas con las condiciones motivacionales externas	83
Tabla 11.Factores motivantes y no motivantes	93
Tabla 12. Plan de acción área comercial del banco w de la ciudad de Palmira zona centro	101

Listado de Figuras

Figura 1. Comparativo mes de septiembre año 2017-2018	11
Figura 2.Porcentaje de mora mayor a 30 días 2017	13
Figura 3.Porcentaje de mora mayor a 30 días 2018	14
Figura 4.Fases de la investigación.....	19
Figura 5.Establecimiento del Banco W en Cali-Colombia.....	24
Figura 6. Logo y slogan del Banco W en el año 2011	25
Figura 7. Logo del Banco W y slogan en 2017	25
Figura 8. Organigrama del Banco W.....	28
Figura 9.Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow	35
Figura 10.Teoría de los dos factores de Herzberg.....	38
Figura 11. Respuesta a ¿Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo?	71
Figura 12.Respuesta a ¿En la agencia se celebran fechas o eventos especiales?.....	72
Figura 13.Respuesta a ¿Los jefes demuestran interés en los trabajadores como persona y no tan solo como colaborador?	72

Figura 14.Respuesta a ¿Recibe un buen trato independientemente de su posición en la empresa?	73
Figura 15.Respuesta a ¿El ambiente de trabajo es psicológica y emocionalmente saludable?	73
Figura 16.Respuesta a ¿En la agencia hay un sentimiento de familia o de equipo?	74
Figura 17.Respuesta a ¿El trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?	75
Figura 18.Respuesta a ¿Los ascensos en la organización son dados por resultados y méritos?	75
Figura 19.Respuesta a ¿Se siente motivado para alcanzar los objetivos por los que lo miden?	76
Figura 20.Respuesta a ¿La Compañía le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?	76
Figura 21.Respuesta a ¿Siente que contribuye con sus resultados al logro de los objetivos de la compañía?	77
Figura 22.Respuesta a ¿El cumplimiento de su trabajo le produce satisfacción?	77
Figura 23.Respuesta a ¿Para usted es importante que su jefe le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene?	78
Figura 24.Respuesta a ¿Cree que goza de un buen estatus dentro de su compañía?	79
Figura 25.Respuesta a ¿La compañía reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?	79
Figura 26.Respuesta a ¿En la compañía tiene oportunidad de recibir un reconocimiento especial?	80
Figura 27.Respuesta a ¿Los jefes reconocen el esfuerzo y el trabajo adicional?	81
Figura 28.Respuesta a ¿Obtiene reconocimiento de parte de sus compañeros de trabajo por la labor que realiza?	81
Figura 29.Respuesta a ¿Recibe algún incentivo por parte de la empresa cuando hace un trabajo bien hecho?	82
Figura 30.Respuesta a ¿Los jefes comunican de manera clara sus expectativas?	84
Figura 31.Respuesta a ¿Es escuchado y tenido en cuenta por su jefe?	84
Figura 32.Respuesta a ¿Los jefes son accesibles y se puede hablar con ellos fácilmente?	85
Figura 33.Respuesta a ¿Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a las sugerencias e ideas de los colaboradores?	85
Figura 34.Respuesta a ¿Sus jefes lo involucran en las decisiones que afectan su actividad o su ambiente?	86
Figura 35.Respuesta a ¿Se siente apoyado por su jefe en el desarrollo de sus funciones?	86
Figura 36.Respuesta a ¿Es animado para equilibrar el trabajo con su vida personal?	87
Figura 37.Respuesta a ¿puede tomar tiempo libre de forma coordinada cuando debe atender una necesidad personal?	88
Figura 38.Respuesta a ¿En el banco W tienen beneficios especiales?	88

Figura 39.Respuesta a ¿Considera que está siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeña?	89
Figura 40.Respuesta a ¿Es mejor trabajar en equipo que individualmente?	90
Figura 41.Respuesta a ¿Puede contar con la ayuda de sus compañeros?	90
Figura 42.Respuesta a ¿En su compañía le ofrecen capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente?.....	91
Figura 43.Respuesta a ¿La compañía proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?	92

Listado de Anexos

Anexo 1. Formato De Encuesta: Cuestionario De Motivación Laboral En Colaboradores Banco W Zona Centro De Palmira	114
Anexo 2.Formato De Entrevista.....	123
Anexo 3.Consentimiento Informado Para Entrevistas Y Encuestas	125
Anexo 4.Formato De Entrevista: Gerente Área Comercial Zona Centro De Palmira	127
Anexo 5. Análisis cualitativo consolidado	128

RESUMEN

El presente trabajo de grado es de carácter investigativo, tiene como objetivo identificar los factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores del área comercial del Banco W en la ciudad de Palmira zona centro. El argumento bajo el cual se sustenta la investigación, se relaciona de manera directa con los resultados obtenidos por la agencia (objeto de estudio) en los últimos dos años. Al respecto hubo una caída en algunos indicadores de resultados, tales como cartera vigente, No. de clientes y aumento en el indicador de mora, lo cual significa una baja en la productividad del área en mención. Por otro lado, la estrategia metodológica estipulada para el cumplimiento del objetivo es de enfoque mixto, en el cual se realiza la recolección de información a través de instrumentos cualitativos y cuantitativos; en el primer caso se diseña una guía de entrevista dirigida a la líder del área y se adapta otra (teniendo como base el Cuestionario de Motivación para el Trabajo-CMT), que busca abarcar la percepción de los colaboradores del área. Respecto a la estrategia cuantitativa se tiene en cuenta de igual manera el CMT desarrollado por Toro (1992) y adaptado por aguiler y molina (2010). Por último, se logra evidenciar que los factores externos (salario y beneficios complemento a éste) son priorizados por la organización, desarticulando los factores internos tales como los orientados al estima, la autorrealización, y la promoción.

Palabras clave: Motivación laboral, cualitativos, cuantitativos, factores externos, factores internos.

INTRODUCCIÓN

Desde décadas atrás, las organizaciones vienen trabajando incansablemente por mejorar la calidad laboral de sus colaboradores, cada día se preocupan más por establecer vínculos duraderos con ellos que conlleven a mantener un alto compromiso de los trabajadores a alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización. Aunque se ha recorrido un largo camino en pro de mejorar este tema, existen algunos cargos en los cuales se evidencia una necesidad mayor de motivación para mantener una alta orientación al cumplimiento de metas.

Muchos teóricos como Robbins y Judge (2013) definen la motivación *“como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”* (p. 202). Es por ello que se prioriza la motivación como motor de los colaboradores para alcanzar los objetivos y metas propuestos por una organización, de ahí parte la importancia de conocer los factores que motivan al personal a realizar su trabajo.

El Banco W es una organización financiera fundada en la ciudad de Cali capital del departamento del Valle Del Cauca en el año 1980, con el fin de brindar financiación a las mujeres cabeza de hogar de bajos recursos que trabajaran de forma independiente para el crecimiento de sus negocios. Con el pasar el Banco ha crecido notablemente al dirigirse a un mercado desatendido por la banca tradicional, así mismo su nicho de mercado ha crecido, dirigiéndose en la actualidad no solamente a mujeres cabeza de hogar de bajos recursos, sino a la población en general que sea propietaria de una microempresa.

En un principio, al ser una de las pocas entidades financieras dedicadas a atender el mercado de los microempresarios, el crecimiento del Banco W fue muy bueno, y el personal del área comercial del mismo, estaba dedicado a atender solicitudes de los clientes que se acercaban al banco razón por la cual el cumplimiento de las metas era muy sencillo. Actualmente han surgido nuevas entidades dedicadas a atender microempresarios, adicionalmente, la banca tradicional también ha incursionado en este nicho de mercado, dificultando más la labor del personal del Banco W y obligándolos a salir de las oficinas a captar clientes nuevos y fidelizar los ya existentes, estableciendo un mayor grado de dificultad en cuanto al cumplimiento de metas.

Debido a lo anteriormente mencionado se logra evidenciar una disminución en cuanto al cumplimiento de las metas establecidas por el Banco W a sus colaboradores en el área comercial, más específicamente en la oficina de la zona centro de la ciudad de Palmira, en donde desde hace un tiempo se evidencia un bajo cumplimiento de los indicadores.

Es por esto que se vuelve fundamental establecer los factores motivacionales del personal del área comercial del Banco W de la ciudad de Palmira zona centro, y de esta manera lograr establecer un plan de acción que permita trabajar en pro de lograr el cumplimiento de las metas propuestas por la organización y de esta manera frenar el decrecimiento del que ha sido víctima la agencia en cuestión.

Es por ese motivo que se realiza el presente trabajo de investigación aplicada de tipo descriptivo en donde se busca identificar los factores motivacionales con los que actualmente cuenta la organización, establecer los factores que en realidad motivan al personal de la misma y por ultimo establecer un plan de acción que permita mejorar esta situación.

Es por ello que se inicia con la investigación de otros trabajos de investigación que se hayan realizado con el fin de encontrar referencia de investigaciones anteriores, así mismo se revisan algunas teorías de académicos e investigadores que hayan basado propuesto tesis de factores que intervengan en la motivación de los trabajadores.

En cuanto al desarrollo del trabajo, se realiza una investigación de carácter cualitativo y cuantitativo con el personal del área comercial de la agencia en cuestión, adicional a esto se investiga a profundidad los factores más importantes para la organización en cuanto a motivación, y se entrevista a la persona líder del proceso, en este caso a la Gerente de la agencia con el fin de establecer como se perciben los factores motivantes de la organización desde el liderazgo de la agencia.

Posteriormente se realiza una encuesta al personal del área comercial de la agencia Palmira centro, adicional a esto se realiza una entrevista a cada uno de los colaboradores mencionados anteriormente, con el fin de establecer los factores motivacionales que para ellos son más importantes y que los motivan a cumplir con las metas de la organización.

Por último se realiza un plan de acción dirigido a la compañía y a la gerencia de la agencia, con el fin de establecer una serie de objetivos y actividades a realizar buscando mejorar los indicadores de la oficina Palmira centro del Banco W y otros aspectos de la organización en general.

1. CAPITULO 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.ANTECEDENTES

El tema de la motivación laboral ha jugado un papel muy importante durante las últimas décadas dentro de las empresas, de ahí que se han realizado diversas investigaciones para tener una visión más amplia sobre lo que los colaboradores consideran les genera mayor motivación a la hora de producir para las organizaciones. Para contextualizar de manera concreta y específica, en el presente trabajo, se plantean algunas de ellas como antecedentes del problema de investigación y de la forma cómo se aborda el mismo.

Entre los antecedentes de investigaciones que se han realizado y que aportan al presente trabajo se encuentra el estudio realizado por García (2012) denominado *“La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables”*, el cual se aborda desde un enfoque cualitativo y en el que se determinan los elementos motivacionales en una muestra de trabajadores con una situación laboral estable; la muestra fue de 20 empleados de diferentes empresas de diversos sectores económicos, entre los entrevistados un 35% fueron del género masculino y un 65% del género femenino; en las entrevistas se pretende evaluar la motivación de los colaboradores desde puntos de vista como la satisfacción con su trabajo, motivos que pueden generar cambios de empleo, un buen ambiente laboral, el reconocimiento y la compensación y las relaciones con su supervisor; los resultados que arroja este estudio permiten identificar que el principal factor motivacional es el reconocimiento y la compensación con un 60%, seguido por un 30% a las relaciones interpersonales y un 10% respecto a la disposición de los recursos.

Otro estudio que aporta a la presente investigación es el realizado por Arango, Arbeláez y Londoño (2017), el cual se denomina: *“Factores que están asociados a la motivación laboral de*

los empleados de la empresa OSP International (Out Side Plant Internacional) de la ciudad de Medellín”; este tiene como objetivo principal identificar factores asociados a la motivación laboral de los colaboradores de la empresa OSP International. Esta investigación se aborda desde un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo. El instrumento utilizado para este estudio es el cuestionario CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo), el cual fue aplicado a una muestra total 20 colaboradores de la empresa, de los cuales el 60% fueron del género masculino y el 40% del género femenino. Los resultados de esta investigación se evalúan desde dos enfoques; la motivación interna y la motivación externa; para la motivación interna los factores identificados son el reconocimiento (72,45%), el logro (62,6%) y la auto – realización (43,5%); respecto a la motivación externa se determinan factores como el salario (78,35%) y la supervisión (54,15%).

Como puede apreciarse ambas investigaciones tienen una relación directa con el presente estudio ya que se evidencia la existencia de factores que influyen en la motivación laboral. Cabe resaltar que la satisfacción y motivación de los colaboradores no solo se fundamenta en la remuneración, también se encuentra ligada con el reconocimiento de su labor.

Otra investigación que soporta el presente estudio es la de Baez, Esquivel, Nuñez, Rojas, Zavaleta (2017) denominado: *“Influencia del Clima, Motivación, y la Satisfacción Laboral en la Rotación Laboral de la generación “Y” en las Entidades Bancarias de la Ciudad de Cusco”*. El enfoque metodológico implementado en este estudio es de tipo cuantitativa, de tipo descriptivo correlacionar puesto que se miden la relación existente entre las variables Clima, Motivación y satisfacción laboral con respecto a la variable Rotación laboral. En este se realiza un muestreo aleatorio simple, el cual es de 159 empleados. Se utiliza diferentes instrumentos con el fin de medir cada una de las variables a estudiar; para medir el clima se utiliza la “Escala de Clima Laboral CL – SPC” (2004), para la medición de la motivación se usa la Escala de Motivación en el Trabajo (R-MAWS), diseñada por Gagné et al. (2010), en cuanto a la satisfacción se utiliza el instrumento propuesto por Anaya y Suárez (2004); el instrumento consta de un cuestionario con 37 ítems medidas con una escala nominal del 1 al 5 y distribuidos en ocho dimensiones.

Los resultados obtenidos en la investigación anterior son los siguientes: en cuanto a la relación entre la rotación y la motivación se determina que el personal que presenta bajo nivel de motivación genera como consecuencia una rotación del 100%; en cambio, si la motivación del personal es alta

solo se presenta rotación en un 47,7%. Respecto a la variable clima se determina que no existe relación entre el clima laboral y la rotación personal de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco. Por último, para la relación entre satisfacción y rotación de personal se identifica que del 100% del personal que presentó bajos nivel de satisfacción laboral, el 75% presenta rotación de su puesto laboral; en cambio, si el personal presentó muy alto nivel de satisfacción laboral, solo el 37.5% rota. Los resultados que arroja esta investigación permiten establecer una relación directa y significativa de la motivación laboral con la rotación de personal de la generación “Y” de las entidades bancarias de la ciudad de Cusco.

En términos generales, este estudio establece la relación de variables como clima, motivación y satisfacción con la rotación de personal, lo cual permite afirmar, que del nivel de motivación de los colaboradores dependerá en gran medida el grado de rotación de una compañía. Por tanto se confirma que la motivación, está directamente relacionada con la rotación de personal.

Una investigación en la que se resalta la importancia de la motivación laboral en el logro de objetivos organizacionales es la de Ramírez (2008), titulada: *“La Motivación Laboral, Factor Fundamental para el Logro de Objetivos Organizacionales: Caso Empresa Manufacturera de Tubería de Acero”*; en esta investigación se busca determinar si la motivación laboral es un factor que incide en el logro de los objetivos organizacionales, en el desempeño del trabajo con calidad, en la productividad y en la satisfacción. El enfoque de esta investigación es cuantitativo, de tipo descriptivo y se emplea como único instrumento de recolección de datos un cuestionario tipo Likert de ocho enunciados, diseñado por la autora; este fue aplicado a una muestra de 20 personas, 10 del área administrativa (2 gerentes, 3 jefes de área y 5 auxiliares) y 10 del área operativa (7 obreros generales y 3 supervisores) de diferentes niveles jerárquicos.

En los resultados se obtiene que el 55% de las personas manifestaron estar completamente de acuerdo y el 45% de acuerdo, en que la motivación laboral se relaciona con el logro de objetivos organizacionales; respecto a la declaración de que los salarios son la principal fuente de motivación laboral en los trabajadores, el 75% manifestó estar en desacuerdo y el 25% completamente de acuerdo; en cuanto a que la motivación debe ir de acuerdo al grado de escolaridad, el 50% expresó estar en desacuerdo y el 10% en acuerdo; respecto a que la motivación debe estar en función del cargo, el 35% está de acuerdo y el 25%, en desacuerdo; en relación a que la motivación laboral es relevante para la satisfacción laboral, el 65% están completamente de acuerdo y el 30% de acuerdo;

en cuanto a que la motivación laboral aumenta los niveles de productividad, el 60% están completamente de acuerdo y el 5% en desacuerdo; respecto a que la motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo, el 70% expresa estar completamente de acuerdo y el 25% de acuerdo; en cuanto a la percepción de los empleados respecto al fomento de la motivación laboral por parte de la organización, el 30% de acuerdo y el 50% en desacuerdo.

En conclusión, acorde con los resultados obtenidos la investigación anterior, se expone una vez más que la remuneración no es el principal factor motivacional en una compañía; además, variables como la satisfacción laboral, el desempeño y el aumento de la productividad se relacionan directamente con la motivación laboral. Cabe resaltar que un personal motivado trabaja por alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La sociedad se enfrenta a un proceso vertiginoso de cambios tanto a nivel político, social, tecnológico y cultural, que involucra, también, el contexto organizacional; al respecto Araujo y Guerra (2007) mencionan que *“como respuesta a estos cambios ha surgido en las organizaciones la necesidad de responder a las exigencias competitivas del entorno”* (p. 133), en el cual uno de los factores que posibilita la competitividad de las empresas es la motivación del colaborador, puesto que *“mantener permanentemente un alto nivel de motivación generará un excelente desempeño en la empresa”*, (Cequea, Rodríguez y Núñez, 201, p. 561); asimismo, Bateman y Snell (2005) afirman que *“una persona altamente motivada trabajará más duro, buscando alcanzar sus objetivos. Con habilidades adecuadas, entendimiento del trabajo y acceso a los recursos necesarios, esta persona será altamente productiva”* (p. 470).

De esa manera, teniendo en cuenta a los autores anteriormente mencionados, la motivación se erige como un factor importante para la productividad, competitividad y eficiencia de las organizaciones; tal como lo afirma Chiavenato (2007) *“la productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas”* (p. 279). Por tanto, para la alta gerencia es un reto motivar a los colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, cabe resaltar que también el proceso de gestión del talento humano juega un papel importante en la motivación de los colaboradores, como lo afirma López, Casique y Ferrer (2011) *“el área de recursos humanos es corresponsable con el resto de la organización de aspectos tan relevantes como el mantenimiento constante de la operación productiva, la elaboración de planes y programas estratégicos y el logro de metas de la empresa”* (p. 8); por tanto, en las empresas existe *“una fuerte tendencia a definir y establecer la importancia estratégica de la administración de recursos humanos en las organizaciones, por lo que se integran las decisiones que están directamente relacionadas con el talento humano, con los resultados empresariales”* (Lopez, Casique y Ferrer, 2011, p. 8); es por ello, que en la actualidad las empresas son más competitivas, lo cual da como resultado que los empleadores dependan de la motivación y el desempeño de sus empleados (Dessler y Varela, 2011), siendo así como las personas dejan de ser vistas como un recurso para convertirse en el socio principal del negocio (Chiavenato, 2007).

Dessler y Varela (2011) afirman que el área de Recursos Humanos ha sufrido una evolución como respuesta a las exigencias del mundo actual; ahora, se hace fundamental mantener al colaborador comprometido con la organización, de modo tal que las metas de los empleados coincidan con las metas organizacionales, por lo tanto *“las estrategias dependen cada vez más del fortalecimiento de la competitividad organizacional y de construir el compromiso de equipos de trabajo, lo cual ubica a los recursos humanos en un escenario central”* Dessler y Varela (2011, p.12) y es aquí donde los Recursos Humanos cambia, para convertirse en Gestión Humana o Gestión del Talento Humano.

Sin embargo y, pese a la conciencia que hay al respecto, algunas organizaciones no se interesan en darle importancia al colaborador y aún es visto como un recurso, el cual solo debe limitarse a realizar su labor; además, tienen la creencia de que la única motivación para que este realice su trabajo es la remuneración (Chiavenato, 2007; Robinns y Judge, 2013). Por ello, las empresas se enfocan en el aspecto netamente salarial como factor de motivación y de esta manera se *“aproximan al modelo del hombre económico (que trabaja exclusivamente por el salario)”* (Chiavenato, 2007, p.279), dejando a un lado otros factores que influyen de manera determinante, tales como, los beneficios sociales, el reconocimiento, el nivel de autonomía (empoderamiento), el estilo de direccionamiento, la estabilidad laboral, el clima laboral, entre otros (Robbins y Judge, 2013).

Si bien, el salario es uno de los factores predominantes en la motivación laboral, Robbins y Judge (2013) señalan que *“las recompensas importantes del trabajo pueden ser intrínsecas o extrínsecas. Las intrínsecas adoptan la forma de programas de reconocimiento al trabajador, y las extrínsecas son los sistemas de remuneración”* (p.259). De esa manera surge la importancia de identificar las variables intrínsecas en la motivación laboral; tales como el reconocimiento por la labor, la influencia que ejerce el liderazgo en la motivación, la satisfacción laboral y demás elementos determinantes que influyen en la motivación de las personas (Chiavenato, 2007).

Teniendo en cuenta lo anterior, y mencionando la importancia de la competitividad y productividad de las empresas en el mundo de hoy, el área comercial es también trascendental para el desarrollo organizacional; siendo las ventas, una función importante en la gestión empresarial, como lo afirma Vásquez, (2008) *“las ventas han cobrado una especial importancia, convirtiéndose en una función esencial de primer orden en las empresas”* (p.16); por ello la motivación del colaborador se vuelve determinante para el área comercial puesto que *“un equipo de ventas motivado venderá más que uno sin estímulos”* (Vásquez, 2008, p. 19); sin embargo, las empresas caen en el error de motivar al equipo de ventas con elementos como el salario y las comisiones que se ofrecen por venta efectiva; abandonando la posibilidad de optar por factores de carácter intrínseco. Por su parte, Sanclemente (2017) afirma que la motivación de los vendedores se vincula en mayor medida con factores intrínsecos; por tanto, las organizaciones deben investigar aspectos vinculados con los diferentes motivadores intrínsecos que tienen los vendedores.

En este sentido, las empresas deben ser conscientes que el éxito del área comercial, se encuentra en función de la identificación de los factores, tanto extrínsecos como intrínsecos que motivan a los colaboradores; para la entidad financiera Banco W zona centro el reconocimiento de estos elementos es indispensable, dado que se ha evidenciado que la productividad y desempeño de los colaboradores del área comercial ha disminuido notablemente en los últimos 23 meses, lo que afecta en el cumplimiento de las metas propuestas en el área

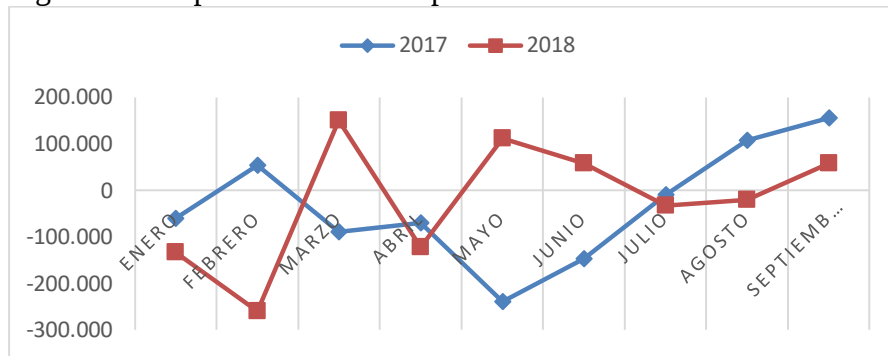
Tabla 1. Crecimiento de cartera productiva año 2017- 2018

CRECIMIENTO CARTERA PRODUCTIVA AÑO 2017 PALMIRA CENTRO		CRECIMIENTO CARTERA PRODUCTIVA AÑO 2018 PALMIRA CENTRO	
DIC 16	-40.974	DIC 17	-243.215
ENERO	-60.673	ENERO	-132.858
FEBRERO	53.232	FEBRERO	-259.770
MARZO	-88.759	MARZO	149.340
ABRIL	-70.195	ABRIL	-121.519
MAYO	-239.398	MAYO	111.855
JUNIO	-147.311	JUNIO	57.330
JULIO	-9.198	JULIO	-33.518
AGOSTO	107.390	AGOSTO	-20.060
SEPTIEMBRE	156.017	SEPTIEMBRE	57.759
OCTUBRE	23.488	CRECIMIENTO AÑO (A SEPTIEMBRE)	-434.656
NOVIEMBRE	-58.198		
DICIEMBRE	-243.215		
CRECIMIENTO AÑO	-617.794		

Nota. *Cifras en Millones de Pesos

Fuente: Banco W

Figura 1. Comparativo mes de septiembre año 2017-2018



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se resalta que la meta de crecimiento mensual estipulada por la Vicepresidencia Comercial de la organización es de \$274.578.000 mcte.; en segundo lugar, teniendo en cuenta las cifras expuestas en la Tabla 1 y con la perspectiva que brinda la figura 1, se evidencia la no representación de esta meta en los meses de análisis.

Tabla 2. Número de clientes atendidos año 2017-2018

NUMERO DE CLIENTES ATENDIDOS 2017		NUMERO DE CLIENTES ATENDIDOS 2018	
DIC 2016	1746	DIC 2017	1709
ENERO	1727	ENERO	1689
FEBRERO	1725	FEBRERO	1694
MARZO	1722	MARZO	1681
ABRIL	1727	ABRIL	1689
MAYO	1716	MAYO	1622
JUNIO	1703	JUNIO	1610
JULIO	1696	JULIO	1630
AGOSTO	1697	AGOSTO	1650
SEPTIEMBRE	1762	SEPTIEMBRE	1620
OCTUBRE	1770	VARIACION RESPECTO AL AÑO ANTERIOR (A LA FECHA)	-89
NOVIEMBRE	1770		
DICIEMBRE	1709		
	-37		

VARIACION RESPECTO AL AÑO ANTERIOR	
---	--

Fuente: Banco W

En cuanto a la variación en clientes atendidos el Banco W tiene estipulada como meta un crecimiento anual de mínimo 80 clientes con respecto al año anterior, lo cual para el año 2017 y en hasta el mes de septiembre de año 2018 no se ha logrado alcanzar, evidenciando un decrecimiento aún más alto en el mes de septiembre del 2018 con respecto al año 2018. Lo que quiere decir que, la organización ha disminuido notablemente la cantidad de clientes atendidos en el transcurso de estos años.

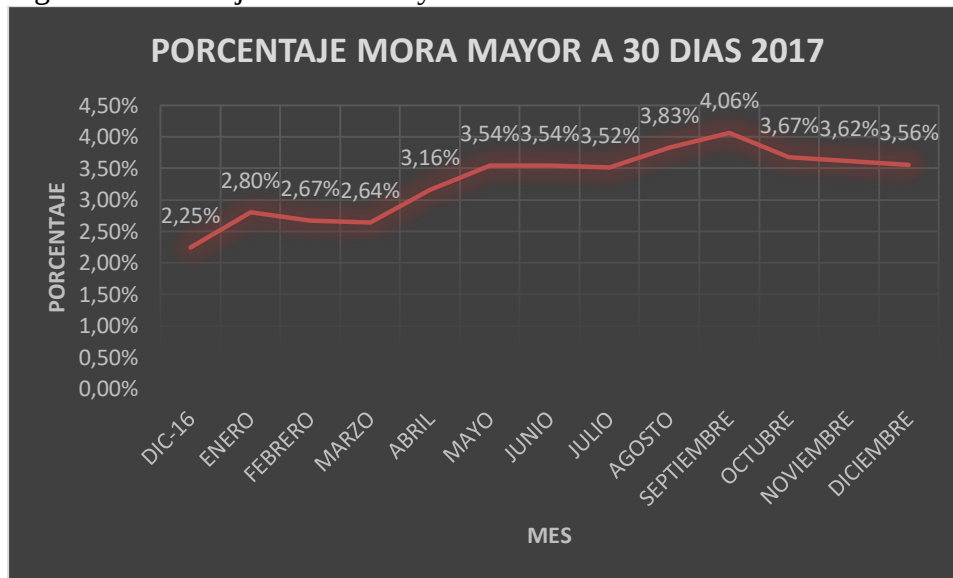
Tabla 3.Productividad en número de créditos colocados en el año 2017 y 2018

PRODUCTIVIDAD AÑO 2017		PRODUCTIVIDAD AÑO 2018	
DIC-2016	22	DIC-2017	19
ENERO	14	ENERO	21
FEBRERO	14	FEBRERO	17
MARZO	16	MARZO	21
ABRIL	15	ABRIL	20
MAYO	17	MAYO	22
JUNIO	13	JUNIO	22
JULIO	14	JULIO	22
AGOSTO	15	AGOSTO	23
SEPTIEMBRE	22	SEPTIEMBRE	25
OCTUBRE	22	PROMEDIO ACUMULADO	21
NOVIEMBRE	18		
DICIEMBRE	19		
PROMEDIO ANUAL	17		

Fuente: Banco W

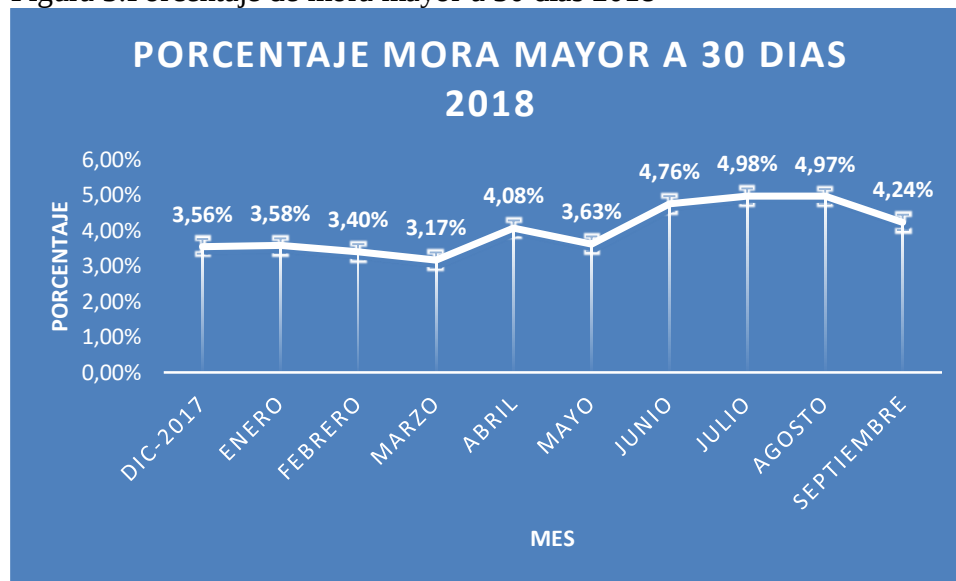
La productividad dentro del Banco W se refiere al número de créditos que se colocan al mes, de la cual, la meta de cumplimiento mensual para el año 2017 se encontraba en 21 créditos, y para el año 2018 está en 23 créditos; con lo anterior, se evidencia que en el año 2017 tan solo se cumplió este indicador en el mes de septiembre y octubre lo que trajo como resultado que el promedio anual del ese año no se haya cumplido con la meta correspondiente. En cuanto al año 2018 se ha evidenciado una mejoría en cuanto al promedio acumulado hasta el mes de septiembre, único mes en el que se logró superar la meta aunque el promedio acumulado sigue siendo más bajo de lo requerido por la organización.

Figura 2. Porcentaje de mora mayor a 30 días 2017



Fuente: elaboración propia

Figura 3. Porcentaje de mora mayor a 30 días 2018



Fuente: elaboración propia

En cuanto a indicador de mora mayor a 30 días, el Banco W estipula que cada mes se debe cerrar por debajo o igual al mes anterior y que adicional a esto el porcentaje se encuentre por debajo del 3.20%. En algunos meses se ha alcanzado la meta, pero en otros no (Ver figura 2 y figura 3), adicional a esto se evidencia que comparando el porcentaje actual con el porcentaje de inicio de año el incremento ha sido de 0,68.

Teniendo en cuenta los datos anteriormente planteados, el indicador de crecimiento de cartera productiva ha sido negativo, comparando el crecimiento acumulado al mes de septiembre del año 2017 con el mismo periodo al 2018. De la misma manera en número de clientes atendidos el indicador cierra de manera negativa para el año 2017 y en hasta el mes de septiembre del año 2018. Por otro lado, el indicador de mora mayor a 30 días para el año 2017 se encontraba dentro de los parámetros establecidos por la organización hasta el mes de abril, después de esta fecha el indicador se disparó y tan solo en el mes de marzo del 2018 muestra una mejoría que para el siguiente mes no es consecuente.

De acuerdo con los resultados expuestos anteriormente se puede establecer la existencia de un problema en el equipo de trabajo del área comercial de la Zona Centro. Este puede ser explicado y descrito desde diferentes perspectivas, psicológicas, culturales, grupales (sociales), entre otras. Sin embargo, se llega al consenso de explorar y describir el problema de la productividad y el desempeño desde la óptica de lo motivacional y su condición a lo comportamental (Robbins, 2009).

Buscando establecer aspectos individuales y grupales, su relación con la motivación, así como, el vínculo con el desempeño y la productividad.

Por todo lo planteado anteriormente, se considera fundamental resolver la siguiente pregunta:

1.2.1. Pregunta Del Problema

¿Cuáles son los factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores del área comercial de la entidad financiera Banco W zona centro de la ciudad de Palmira en el año 2018?

1.2.2. Sistematización Del Problema

Para poder resolver la pregunta que se planteó es necesario resolver las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los factores que actualmente considera la empresa son usados para motivar a los colaboradores del área comercial de la entidad financiera Banco W zona centro de la ciudad de Palmira en el año 2018?
- ¿Cuál es el estado actual de la motivación laboral de los colaboradores del área comercial de la entidad financiera Banco W zona centro de la ciudad de Palmira en el año 2018?
- ¿Qué factores consideran, los colaboradores del área comercial de la entidad financiera Banco W zona centro de la ciudad de Palmira, podrían incrementar el nivel de motivación?

1.2.OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar los factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores del área comercial de la entidad financiera Banco W zona centro de la ciudad de Palmira en el año 2018, para la formulación de acciones de mejoramiento.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer los factores que actualmente considera la empresa son usados para motivar laboralmente a los colaboradores del área comercial de la entidad financiera Banco W zona centro de la ciudad de Palmira en el año 2018.
- Analizar la percepción de los colaboradores del área comercial de la entidad financiera Banco W de la ciudad de Palmira respecto a los factores motivacionales tenidos en cuenta para la satisfacción laboral.
- Diseñar un plan de acción para el mejoramiento de los factores motivacionales que se encuentran en un nivel medio y bajo, identificados a través del análisis de los resultados.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Tras finalizar la guerra fría el mundo se vio envuelto en grandes cambios en los aspectos sociales, culturales, económicos, tecnológicos y demográficos, cambios que ocurren cada vez con mayor rapidez e imprevisibilidad, dándole importancia a un nuevo concepto denominado VUCA, el cual proviene de la armada de los EE.UU y se refiere a cuatro elementos que son: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad y que en la actualidad son el resumen del comportamiento mundial, para el cual se deben preparar y ajustar las organizaciones para estar un paso adelante y ser competitivas y sostenibles (Bennett, Nathan y Lemoine, James 2014). De esta manera, las áreas, que estructuran las organizaciones, también se ven afectadas o incididas por el mundo VUCA; al respecto el área de gestión humana se ve influenciada por los cambios en el entorno externo de las organizaciones, tal como lo afirma Chiavenato (2007).

“el área de Recursos Humanos tiene grandes cambios e innovaciones. Especialmente, en este tercer milenio, debido a la creciente globalización de las empresas y a la gradual exposición a la fuerte competencia mundial; actualmente, cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad. En este nuevo contexto, las personas ya no son un problema para las organizaciones sino la solución de sus problemas. Las personas ya no son un desafío sino una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que saben manejarlas. Las personas ya no son el recurso organizacional más importante sino el socio principal del negocio, el que le da dinamismo, vigor e inteligencia” (p. 18)

En pocas palabras saber direccionar el talento humano es fundamental en el gestión.

Sin embargo pese a toda la evidencia teórica y empírica respecto a la motivación y satisfacción laboral, aún las organizaciones y sus administraciones no le dan importancia, y no dimensionan el aporte estratégico que realmente significa el talento humano para estas (Robbins, 2009). Por tal motivo este tipo de estudios contribuye a la consideración de su importancia, a tal punto que sea establecida como fuente de ventaja competitiva y el factor sin el cual no sería posible crecer y sostenerse (Robbins, 2009; Chiavenato, 2007).

Por otro lado, conceptos como el de productividad, competitividad y eficiencia son importantes, para la sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones, ya que el personal, a través de su trabajo es el encargado de alcanzar los objetivos organizacionales, lo que de una manera u otra contribuye a fortalecer la organización (Chiavenato, 2007). Es entonces innegable que el éxito de toda organización, depende del talento humano y, para que este talento contribuya a alcanzar los objetivos, es necesario que los trabajadores se encuentren motivados constantemente. Es así como el concepto de motivación laboral pasa a ser de vital importancia en el direccionamiento actual de las organizaciones, ya que la misma se constituye en el motor que lleva a los colaboradores a querer sacar todo su talento y ponerlo al servicio de los objetivos organizacionales.

Como consecuencia, es relevante reconocer los factores que promueven la motivación laboral y de esta manera establecer las acciones o situaciones que estimulan o impulsan a los colaboradores y así lograr que éstos sean más productivos, generen valor agregado, y se alineen con los objetivos corporativos.

Por lo anteriormente expuesto, es que se justifica la presente investigación, la cual tiene como propósito identificar los factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores del área comercial de la entidad financiera Banco W de la ciudad de Palmira zona centro para el año 2018 ya que se evidencia en los indicadores del área una disminución constante de la productividad, y un deterioro de la calidad de cartera vencida, lo que ha traído consigo el desinterés de los colaboradores por el cumplimiento de las metas, por lo cual toma importancia determinar los factores que influyen en la motivación del personal del área comercial y establecer un plan de acción que pueda ser implementado y permita mejorar los resultados.

Tal como lo afirman Davis, Newstrom, Sánchez y Esponda (1991) la realización de estudios sobre la conducta humana, son de vital importancia para los profesionales de hoy en día, ya que como se ha mencionado anteriormente, el talento humano es el motor de una organización. Al indagar en aspectos como la motivación laboral se obtienen competencias y habilidades en Recursos Humanos, que favorecen no solo al profesional sino a las organizaciones, dado que con el conocimiento adquirido en este tipo de investigaciones los profesionales pueden proponer estrategias y planes de acción para el logro de los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta los aspectos motivacionales en los que el ser humano se ve implicado.

Esta investigación tiene implicaciones prácticas para la entidad financiera Banco W puesto que esta organización ofrece servicios financieros a los microempresarios de la zona centro de la ciudad de Palmira, los cuales satisfacen en gran medida, las necesidades de las personas, principalmente en aspectos económicos; es por ello que se hace indispensable la excelencia a la hora de prestar un servicio a los clientes. De acuerdo a lo anterior se puede establecer una relación entre el servicio al cliente y la importancia de mantener a los colaboradores motivados, puesto que es el área comercial la que permanece en contacto constante con el cliente y de la cual, el logro de objetivos depende en gran medida de los colaboradores del área.

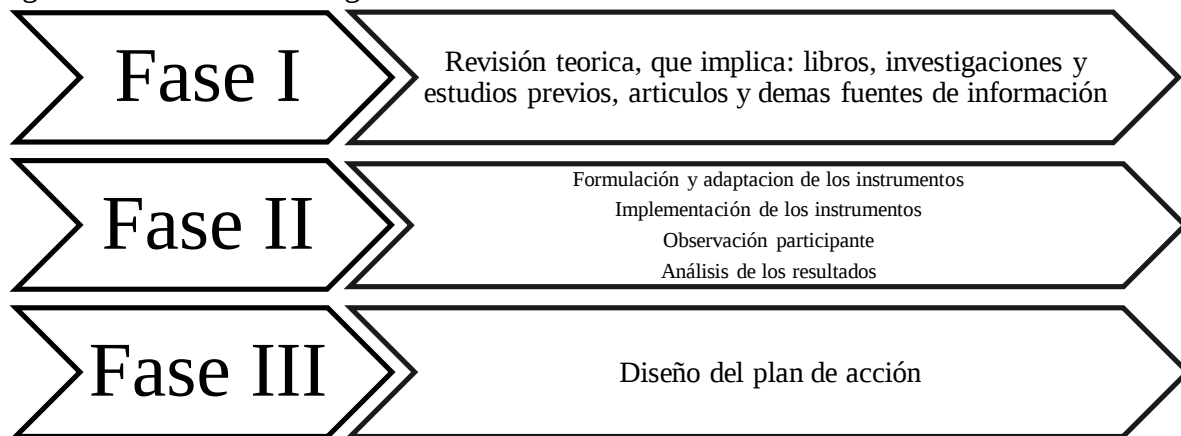
Siendo así, y según lo expresa Robbins (2004), y Najul (2011), un alto nivel de motivación en los empleados incide en la calidad del servicio prestado; he aquí la importancia del reconocimiento de las variables que influyen en la motivación de los colaboradores, las cuales brindan a los directivos, una visión más amplia de los aspectos motivacionales, a la vez que permite planificar e implementar mejoras.

De igual manera, cabe resaltar que este tipo de estudios favorecen a la Universidad del Valle y a su comunidad estudiantil, dado que puede ser utilizado como un antecedente para posteriores investigaciones sobre temas relacionados con motivación laboral.

1.5. METODOLOGÍA

A continuación, se muestran las fases de investigación del presente estudio:

Figura 4. Fases de la investigación



Fuente: Elaboración propia

La primera etapa de la investigación está determinada por una revisión de documentos y estudios especializados sobre la motivación laboral y los diversos factores que se relacionan con esta temática.

A partir de la información recolectada con la revisión teórica y de antecedentes, se continúa con la siguiente fase de la investigación, la cual se rige de acuerdo con los objetivos específicos; estableciéndose como primer punto la identificación de los factores que actualmente considera la empresa son implementados para motivar laboralmente a los colaboradores del área comercial del Banco W zona centro de la ciudad de Palmira. De esta manera, esta fase se lleva a cabo, por medio de una entrevista semiestructurada a la gerente del área comercial de la entidad financiera, quien desde su percepción y labor brinda información necesaria para identificar elementos implementados por la organización para la motivación. Adicionalmente, se revisa la documentación de la organización y se realiza un análisis de contenido documental.

Luego, se realiza un análisis de la motivación laboral de los colaboradores del área comercial; para ello se utiliza la adaptación del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) de Toro (1992) realizada por Aguilera y Molina (2010); en esta oportunidad se aplican encuestas y se realizan entrevistas semiestructuradas a los nueve colaboradores del área comercial. Adicionalmente, a través de la observación participante de uno de los investigadores, que hace parte del área comercial de la compañía objeto de estudio, se determina factores relacionados con la motivación.

Finalmente, en consecuencia de los datos identificados se diseña un plan de acción para la entidad financiera Banco W zona centro con el fin de elevar la motivación en los colaboradores del área comercial.

1.5.1. Enfoque De La Investigación

Para dar alcance a los objetivos de esta investigación, se abarca desde una perspectiva del método mixto, el cual se define por Sampieri, Fernández y Baptista (2014) como un *“conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”* (p. 534).

En primer lugar, el método cuantitativo hace referencia a *“la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”* (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010, p. 4); este se aborda con la aplicación de un cuestionario (Anexo 1) a los colaboradores del área comercial de la entidad financiera Banco W zona centro de Palmira.

En segundo lugar, de acuerdo con Sampieri, Fernández y Baptista (2014), el método cualitativo *“Postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varias “realidades”, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce en la interacción de todos los actores.”* (p. 9); este método se aborda por medio de entrevistas semiestructuradas realizadas a la gerente del proceso y a los colaboradores del área comercial (Anexo 2).

1.5.2. Tipo De Investigación

Este trabajo es una investigación aplicada de tipo descriptivo, que de acuerdo con Sampieri, Fernández y Baptista (2010) *“busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”* (p. 60); por ello, este tipo de investigación soporta el objetivo principal de este estudio.

La población estudiada en esta investigación es el grupo de colaboradores del área comercial pertenecientes a la zona centro del Banco W de la ciudad del Palmira, los cuales son un total de 10 personas.

1.5.3. Técnica

Con el fin de identificar los factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores, se realiza en la primera fase de investigación la revisión bibliográfica especializada.

Posteriormente se lleva a cabo la segunda fase del estudio, la cual se divide en tres etapas; la primera, consistió en identificar el cuestionario a implementar, el cual es el test CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo) de Toro (1992) y que fue adaptado por Aguilera y Molina (2010); de este se toman las preguntas cerradas para conformar la encuesta; de igual manera, se establece que del CMT se utilizan las preguntas abiertas para formular la guía de entrevista semiestructurada a los colaboradores del área comercial. Por otro lado, las preguntas que conforman el formato guía para la entrevista realizada de la gerente del proceso son formuladas por los investigadores.

La segunda etapa, consiste en la implementación del cuestionario, el cual se aplica de forma virtual por medio de los formularios de Google a los colaboradores; la implementación de las entrevistas a los colaboradores y líder, se realizan de forma presencial. Estas entrevistas se programaron con anterioridad y se efectúan por fuera de las instalaciones de la empresa y fuera de la jornada laboral. Tanto el cuestionario como las entrevistas se llevan a cabo con previa autorización del líder del proceso comercial y con pleno consentimiento de cada uno de los colaboradores. (Anexo 3)

La tercera etapa consiste en analizar los datos obtenidos en el cuestionario y en las entrevistas, tomando como base las teorías motivacionales definidas en el marco teórico.

Por último, se lleva a cabo la tercera fase de investigación, la cual consiste en formular un plan de acción para la organización.

1.5.4. Instrumento

En el presente trabajo de investigación se utilizan dos instrumentos, los cuales posibilitan la recolección de datos, tales como un cuestionario el cual se define por (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010) como un *“conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”* (p. 217) y entrevistas semiestructuradas, que según Sampieri, et. al. (2010) *“se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)”* (p. 418).

El cuestionario que se utiliza para recolectar la información requerida es la adaptación del CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo) de Fernando Toro Álvarez (1992) realizada por Aguilera y Molina (2010) en el trabajo de investigación *“Diagnóstico de los factores motivacionales en la fuerza de ventas del canal tradicional de Prebel S.A”*, que ha demostrado ser válido y confiable en diferentes investigaciones; como el estudio realizado por Reales (2012) denominado *“Análisis comparativo de los factores motivacionales de los empleados de un instituto de poligrafía de la ciudad de Bogotá según el tipo de contratación”* y, el trabajo de investigación realizado por Gómez (2014) denominado *“Factores de motivación laboral en los empleados de CI UNIBAN”*. Esta herramienta tiene como propósito medir variables correspondientes a las condiciones motivacionales internas de los individuos en el contexto organizacional y medir variables motivacionales incluidas en la categoría de las condiciones externas (Toro, 1992). De acuerdo con el autor, este cuestionario permite la elaboración de un perfil representativo del estado y condición de la motivación para el trabajo de un individuo.

El CMT valora variables internas como el logro, poder, afiliación, estima y auto-realización; además, variables externas como supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción. De la adaptación del CMT realizada por Aguilera y Molina (2010) se establece que para la entrevista semiestructurada se tendrá en cuenta las preguntas abiertas inscritas en el instrumento creado por Toro (1992) para un total de 24 preguntas y para la encuesta se tendrá en cuenta las preguntas cerradas del CMT, para un total de 33 preguntas.

Por otro lado, se establece que para la entrevista semiestructurada (Anexo 4) de la gerente del proceso se utilice una guía de cinco preguntas abiertas diseñadas por los investigadores y que abarcan temas relacionados con los factores motivacionales que considera la empresa motivan a sus empleados.

Las entrevistas realizadas a los colaboradores son semiestructuradas, por ello, se diseña un formato guía, con el fin de que el entrevistado pueda expresar sus opiniones con mayor libertad y flexibilidad y, por consiguiente, brinde la información requerida para el respectivo análisis. Esta herramienta permite la interacción con el evaluado, dado a que la comunicación y la observación son primordiales en la investigación para identificar elementos que no logran ser evidenciados por medio del cuestionario.

1.5.5. Técnicas De Análisis De Datos

Las entrevistas se registran en una grabadora y luego se transcriben en un editor de texto, con el propósito de realizar el análisis de la información recolectada, clasificándola y determinando aspectos relevantes en la percepción de los colaboradores. Por otro lado, el cuestionario después de aplicado, arroja resultados por medio de la aplicación de formularios de Google, los cuales son analizados con la finalidad de identificar frecuencias y porcentajes relevantes de los elementos motivacionales que identifican los colaboradores.

Los resultados obtenidos en las entrevistas y en el cuestionario son confrontados con el marco teórico expuesto en el presente trabajo, con el fin de comprobar la relación entre estos y, de esta manera poder plantear conclusiones razonables e importantes que favorezcan el diseño del plan de acción.

1.6. MARCOS DE REFERENCIA

1.6.1. Marco Contextual

A continuación, se hace un recuento de la organización objeto de análisis en la presente investigación, por lo cual se parte de la historia del Banco W, mostrando del mismo, algunos hitos a través del tiempo; luego se muestran la Misión y Visión, y finalmente se establece el organigrama, mostrando la estructura del Banco W.

1.6.1.1. Historia del Banco W

Figura 5. Establecimiento del Banco W en Cali-Colombia



Fuente: Tomada de la página institucional <https://www.bancow.com.co/acerca-de-nosotros/quienes-somos/>

En 1980 se da inicio a la Fundación WWB en cabeza de cuatro mujeres caleñas quienes ponen en marcha un proyecto con el objetivo de brindar créditos a las mujeres con vulnerabilidad y así incorporarlas a la actividad económica. El banco nace en Cali y toma fuerza con el pasar de los años, ya que se especializa en un nicho de mercado que las entidades que brindan crédito tradicionalmente no atienden.

En el año 2011 la Fundación WWB pasa a ser Banco WWB tras asociarse a la red internacional Women's World Banking

Figura 6. Logo y slogan del Banco W en el año 2011



Fuente: Tomado de <https://images.banlinea.com/wwb.gif>

El primero de Febrero del año 2011 inicia sus operaciones el Banco WWB con el aval de la súper intendencia financiera se inicia la expansión a nivel nacional de las oficinas del banco, para este año se abrieron 25 en todo el territorio nacional y también se incorporan nuevos productos a su portafolio de servicios, estos son el CDT físico y la cartera comercial y también crea su página web oficial.

En el año 2012 es nombrado presidente del banco José Alejandro Guerrero, quien tiene amplia experiencia en el sector financiero y con el viene la incursión en los productos de captación, a su vez se continúan abriendo oficinas en el territorio nacional.

En los siguientes años se crean nuevos productos buscando el beneficio de los clientes, ingresando al portafolio de servicios productos en pro de la protección del cliente, sus familias y sus bienes. Además se establecen alianzas con entidades como Gane, Baloto y Efecty para facilitar el recaudo a los clientes.

En el año 2015 se crea el fondo de empleados del Banco WWB, el cual está pensado en mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

Figura 7. Logo del Banco W y slogan en 2017



Fuente: Tomada de la página institucional <https://www.bancow.com.co/acerca-de-nosotros/quienes-somos/>

En el año 2017 se realiza el cambio de marca del Banco WWB buscando ser un banco más cercano con sus clientes toma el nombre de Banco W y toma como eslogan la frase así de simple o así de amable

1.6.1.2. Misión y Visión

En cuanto a la misión y visión de Banco W se observa que ambas están enfocadas a mejorar la calidad de vida de las personas y de los colaboradores.

Misión: Aportar a la calidad de vida de las personas de menores ingresos, facilitándoles productos y servicios financieros sencillos, innovadores y oportunos, de manera responsable, rentable y sostenible.

Visión: A 2021 ser el banco mejor valorado por sus colaboradores, clientes, accionistas y la comunidad por aportar a su bienestar y calidad de vida en forma transparente, eficiente, innovadora y rentable.

1.6.1.3. Valores institucionales

Los valores institucionales son las conductas humanas que la organización espera y promueve con sus colaboradores; es decir lo que identifica a la organización y a sus empleados (Rodríguez, Vázquez y Rodríguez, 2006). Para el caso del Banco W es importante el ser, por ello que dentro de sus valores institucionales están el compromiso, la transparencia y el respeto.

Los valores del Banco W van en concordancia con la misión y visión del mismo, teniendo en cuenta el compromiso, refiriéndose al que adquiere el banco y sus colaboradores con los clientes de brindar un excelente servicio que contribuya a mejorar su calidad de vida, y el compromiso que los clientes adquieren con el banco de cancelar a tiempo sus obligaciones para que pueda seguir funcionando.

El siguiente valor es la transparencia. El Banco W a través de sus colaboradores busca ser cien por ciento transparente con sus clientes, brindándoles abiertamente información sobre sus productos y servicios, ofreciéndole las alternativas correspondientes frente a cualquier reclamación. El último valor es el respeto, base de todos los valores, pues este promueve un trato digno y amable de los colaboradores hacia sus clientes.

Por último, y para cerrar el tema de los Valores, la organización contempla algo relacionado a su orientación al servicio y su calidad, lo cual denomina “promesa de servicio”. En este sentido, la compañía estipula lo siguiente:

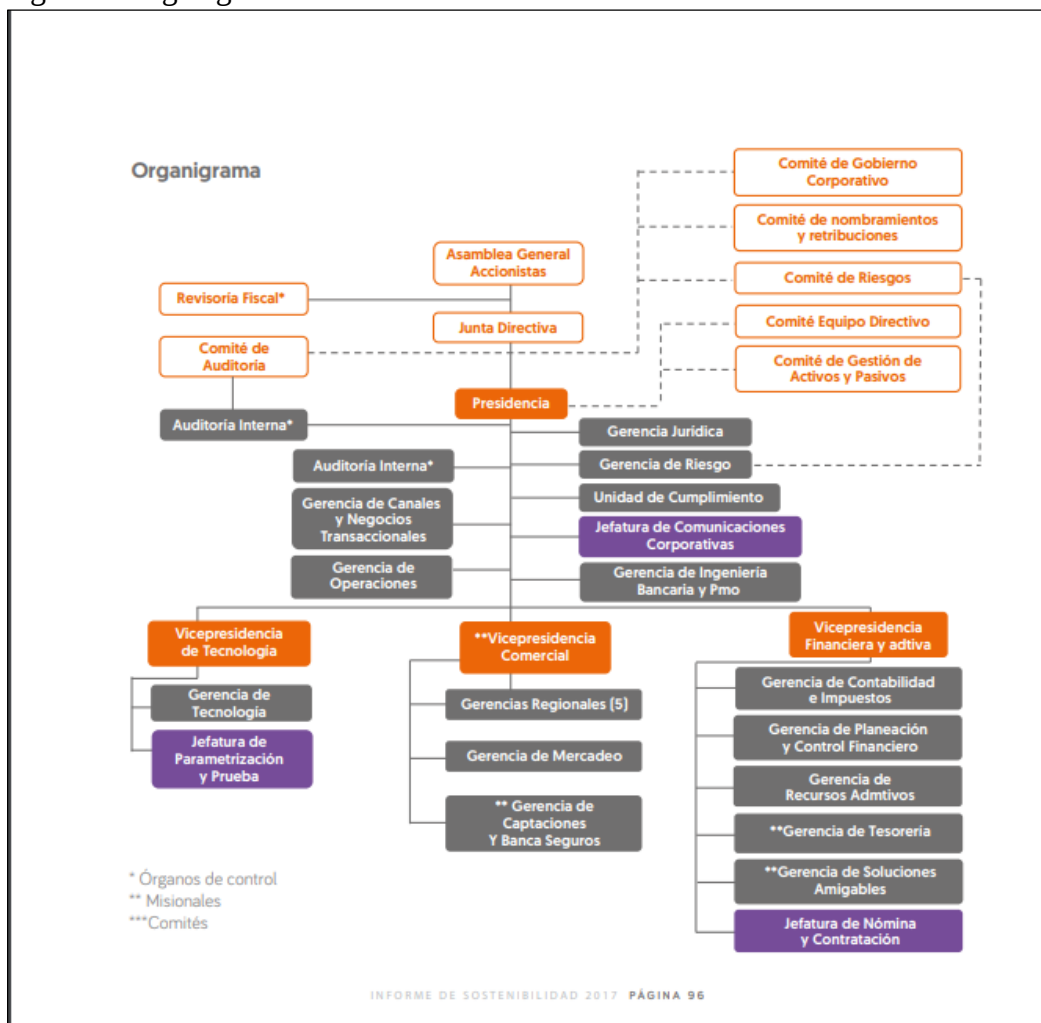
Promesa de servicio: *Soy sencillo, amable y generoso. Soy igual a ti y me siento feliz cuando te demuestro lo importante que eres para mí. Te entrego lo mejor de mí siempre, con integridad respeto y oportunidad. Creo en ti y apoyo tus decisiones. Influyo con amor sobre las personas que hacen parte de la comunidad W, convencido que con mis acciones contribuyo a cambiar vidas.*

1.6.1.4- Estructura Organizacional

Para profundizar un poco más en cómo se encuentra compuesta el área comercial, se centra directamente en la cadena de mando de esta, basándose en el organigrama principal del banco; éste se encuentra encabezado por la Asamblea general de accionistas, quienes direccionan al presidente del banco; bajo este cargo se encuentra el vicepresidente comercial, quien tiene a su mando los gerentes regionales, los cuales deben responder por los indicadores de colocación y recuperación de cartera, y tienen bajo su responsabilidad a los gerentes zonales, quienes tienen las mismas funciones del gerente regional pero en una proporción geográfica más pequeña.

Luego se encuentran los gerentes de agencia, estos tienen a su cargo los analistas de crédito que se encuentran al final del organigrama del área comercial; son ellos los que tienen el contacto directo con el cliente y los que aportan a los indicadores para la consecución de las metas.

Figura 8. Organigrama del Banco W



Fuente: informe de sostenibilidad 2017 Banco W

En conclusión, el Banco W es una organización con gran trayectoria en el sector financiero del país y que cuenta con un direccionamiento estratégico enfocado en el crecimiento de la organización y la mejora de la calidad de vida de sus clientes y colaboradores, preocupándose por el ser, con una visión y misión claras de lo que busca y desarrolla la organización, y con unos procedimientos bien estipulados de control de sus procesos, abordando todos los puntos claves para realizar un adecuado direccionamiento de la organización.

1.6.2. Marco Legal

El estado Colombiano regulariza de manera muy estricta el trabajo, por medio de una normatividad que establece los derechos y deberes de los empleadores y empleados, es por ello que se hace

importante conocer qué artículos del código sustantivo de trabajo hablan sobre los incentivos y beneficios que el empleador debe brindar a sus empleados, y cómo están regulados los pactos colectivos y sindicatos dentro de las empresas.

En el Código Sustantivo del Trabajo (CST), en el título tres, compuesto por tres capítulos, se establecen las condiciones para la celebración de convenciones, pactos colectivos y contratos sindicales. En el artículo 481 (CST) se establece que *“un pacto colectivo entre patronos y trabajadores no sindicalizados se rigen por las disposiciones establecidas para las convenciones colectivas, pero solamente son aplicables a quienes los hayan celebrado o adhieran posteriormente a ellos”*.

Por otra parte, teniendo en cuenta el CST, el Pacto Colectivo es descrito en el Art. 467 como un acuerdo que se celebra entre uno o varios empleadores o asociaciones patronales y uno o varios sindicatos o federaciones sindicales de trabajadores, para fijar las condiciones que van a regir los contratos de trabajo durante su vigencia. Además, en el Art. 471 se establece que *“cuando el número de afiliados al sindicato o sindicatos llegue a exceder la tercera parte del total de trabajadores de la empresa, las normas del pacto colectivo deberán extenderse a los trabajadores sindicalizados y no sindicalizados”*.

Por otro lado, de no cumplirse lo estipulado en el pacto colectivo los empleadores pueden tomar acciones al respecto según lo estipulado en el Art. 476 del código sustantivo de trabajo el cual estipula que *“los trabajadores obligados por una convención colectiva tienen acción para exigir su cumplimiento o el pago de daños y perjuicios, siempre que el incumplimiento les ocasione un perjuicio individual. Los trabajadores pueden delegar el ejercicio de esta acción en su sindicato”*.

El código sustantivo de trabajo también estipula que si el empleador pertenece a un grupo o asociación de empleadores y esta es la que celebra la convención y ha sido disuelta, según el artículo 473 el empleador continuara teniendo la obligación de dar cumplimiento a la convención; de igual forma lo considera el Art. 474 para el caso de la disolución del sindicato de trabajadores, este seguirá en la obligación de cumplir con sus obligaciones y derechos que se hayan pactado por el tiempo estipulado.

En cuanto al tema de bonificaciones y compensaciones, se evidencia que el Banco W zona centro de la ciudad de Palmira para el área comercial estipula ciertas bonificaciones y compensaciones

por el cumplimiento de las metas, por lo cual se hace importante conocer que se encuentra determinado y definido por el código sustantivo de trabajo frente a esto.

En el Art.127 se estipula claramente que elementos se consideran salario, dicho artículo establece que *“Constituye salario no sólo la remuneración fija u ordinaria, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie y que implique retribución de servicios, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas comisiones o participación de utilidades”*.

Por otro lado, en el Art. 128 del CST se establecen los elementos que no se constituyen como salario, al respecto, *“no constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las primas, bonificaciones y gratificaciones ocasionales, y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX”*.

Finalmente, la legislación colombiana considera una serie de beneficios para los trabajadores, entre ellos están por ejemplo la licencia de maternidad, hace poco extendida también a los hombres, se encuentra también permisos por calamidad, horarios flexibles entre otros beneficios enfocados en brindar salario emocional a los trabajadores de las organizaciones.

En el año 2017 se promulgo la ley 1822 que modifico los artículos 236 y 239 del (CST) en el cual se establece el periodo de licencia de maternidad al cual tienen derecho las trabajadoras que hayan dado a luz, este consta de 1 semana antes del parto y 17 semanas después del parto remuneradas y en los casos que la trabajadora tenga un salario variable, se deberá tomar el promedio salarial del último año o en su defecto cuando el tiempo laborado sea menor a un año, el promedio salarial de todo el tiempo que ha laborado. Adicional a esto también se encuentra contemplada la licencia de paternidad, la cual le brinda al padre del niño 8 días hábiles remunerados después del parto, esto se encuentra estipulado en el artículo 236 del CST después de ser modificado. Para el artículo 239 CST se estipula la prohibición de despido, la cual después de la modificación establece que, *“ninguna trabajadora podrá ser despedida por motivo de embarazo o lactancia sin la autorización previa del Ministerio de Trabajo que avale una justa causa”*

En cuanto a licencias por luto, se observa que la legislación colombiana por medio de la ley 1280 de 2009 adiciona el numeral 10 al artículo 57 del CST en el cual estipula *“conceder al trabajador en caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia remunerada por luto de cinco (05) días hábiles, cualquiera sea su modalidad de contratación o de vinculación laboral. La grave calamidad doméstica no incluye la Licencia por Luto que trata este numeral”*.

Adicional a lo anteriormente mencionado en el numeral 6 del mismo artículo, se establecen los otros tipos de licencias a los cuales tienen derecho los trabajadores así, *“Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al patrono o su representante y que, en los dos (2) últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa: En el reglamento de trabajo se señalarán las condiciones para las licencias antedichas”*.

En el caso de la flexibilidad laboral, la legislación colombiana por medio de la ley 789 de 2002 artículo 51 establece las condiciones bajo las cuales es permitida la flexibilidad laboral así, *“El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 am, a 10 p.m”*.

1.6.3. Marco Teórico

La motivación, de acuerdo con Robbins y Judge (2013) se puede definir *“como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”* (p. 202). Esta definición expone tres elementos fundamentales que son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad es la cantidad del esfuerzo que una persona realiza para alcanzar una meta; este esfuerzo debe estar direccionado al cumplimiento de los objetivos organizacionales y la persistencia es el tiempo que la persona puede mantener dicho esfuerzo.

Por su parte, Bateman y Snell (2005) expone que *“la motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona”* (p. 470); asimismo, afirma que una individuo altamente motivado trabajara duro por alcanzar sus objetivos, logrando así un alto nivel de productividad y que por ello se hace importante para los directores reconocer los comportamientos que motivan a su equipo de trabajo.

A su vez, Chiavenato (2007), menciona que la motivación se define a partir del concepto motivo, siendo así, *“todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento”* (p. 47). Ese impulso puede provocarse en los individuos por un estímulo externo como el ambiente y/o también puede originarse internamente por los procesos mentales de cada individuo. Igualmente, Chiavenato (2007), afirma que la motivación varía de un individuo a otro, de manera que la motivación depende de tres variables que son: *“la percepción de un estímulo (que varía de una persona a otra y con el tiempo en una misma persona), de las necesidades (que también varían de una persona a otra) y de la cognición de cada persona”* (p. 49).

En esa misma línea, Toro (1992) plantea que la motivación es *“aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización”* (p. 110). Según Toro (1992) la motivación puede surgir por condiciones motivacionales externas o internas al individuo; las condiciones motivacionales internas hacen referencia a *“realidades que se presentan a la percepción del individuo con grados diferentes de intensidad o magnitud”* (p. 113); para el caso de las condiciones motivacionales externas estas se *“pueden registrar y medir por fuera de la persona, en su medio externo”* (p. 111).

De acuerdo a lo anterior, y con el fin de sustentar la presente investigación se presentan las teorías motivacionales que son relevantes para el reconocimiento de factores que influyen en la motivación laboral.

1.6.3.1. Los estudios de Hawthorne

A finales de los años 1920, en un entorno donde el trabajador era dirigido y controlado, una serie de estudios comenzaron a plantear el problema de la motivación laboral y la relación entre los individuos y los grupos de trabajo (Fincowsky y Krieger, 2010). Esto da paso a una nueva perspectiva administrativa la cual se conoce como La Escuela de las Relaciones Humanas, que surge a raíz de los estudios de Hawthorne, realizados por el psicólogo Elton Mayo (1924) en una planta de Chicago de Western Electric Company. Mayo y sus colaboradores descubrieron que, bajo ciertas circunstancias, los incentivos como el descanso, el aumento salarial y las mejoras de las condiciones laborales, son menos importantes para elevar la productividad; mientras que al intentar satisfacer las necesidades sociales de los colaboradores como las relaciones interpersonales con los individuos de trabajo y conservando vías abiertas de comunicación con ellos, se percibe un aumento importante en la productividad (Fincowsky y Krieger, 2010). *“Este fenómeno, basado en la atención que se brinda al individuo para aumentar su productividad, en la actualidad se conoce como “efecto Hawthorne”* (Fincowsky y Krieger, 2010, p. 105).

Desde entonces se empezó a dar más importancia al trabajo como una actividad grupal y a reconocer la importancia de los empleados por elementos asociados al reconocimiento social (Fincowsky y Krieger, 2010). De igual manera, Maristany (2007), afirma que la teoría de Mayo propone que *“las personas trabajan mejor cuando se les presta atención, cuando pueden dar su opinión y se atiende a sus exigencias”* (p.160).

1.6.3.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades

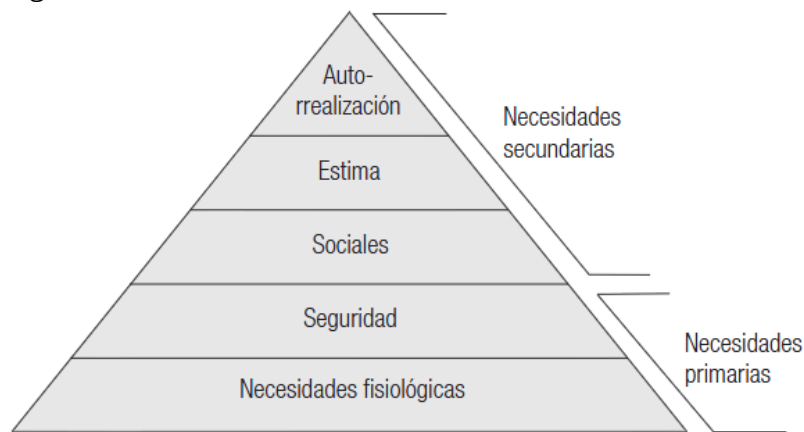
Es una de las teorías más conocidas sobre motivación, enunciada por Abraham Maslow (1954), quien plantea la hipótesis de que para los seres humanos existe una jerarquía de cinco necesidades. Según Maslow (1954) estas necesidades se organizan en una pirámide de acuerdo a la importancia de cada una; en la primer categoría se encuentran las necesidades primarias o de orden inferior, que incluyen en un primer nivel las necesidades fisiológicas, las cuales incluyen la alimentación, abrigo y deseo sexual, y que además se relacionan con la subsistencia y existencia del individuo. En el segundo nivel, también siendo esta una necesidad primaria, se ubican las necesidades de seguridad, que llevan a las personas a protegerse de los peligros, es decir el cuidado y la protección de daños físicos y emocionales (Robbins y Judge, 2013).

En el tercer nivel, se ubican las necesidades sociales, las cuales dan el inicio a la categoría de necesidades secundarias o de orden superior; estas necesidades son las que surgen a partir de las relaciones sociales de los individuos y que se relacionan con el afecto y el amor, la amistad, adaptabilidad o participación y la aceptación en su círculo social (Robbins y Judge, 2013).

En el cuarto nivel se sitúan las necesidades de estima, que se relacionan con factores internos, como la autoestima, la autonomía, el respeto a sí mismo, y la autovaloración; de igual manera, tiene un vínculo con factores externos como el reconocimiento y la aprobación social, el orgullo, estatus y prestigio social (Robbins y Judge, 2013).

Por último, se encuentran las necesidades más elevadas que un ser humano tiene y se ubican en lo más alto de la jerarquía, que son las necesidades de autorrealización; estas llevan al ser humano a desarrollarse y crecer continuamente, es el impulso de las personas a dar más de lo que es y a ser todo lo que quiera ser; se relacionan directamente con la autonomía, competencia, control de sí mismo y plena realización del potencial y talento personal (Chiavenato, 2007; Robbins y Judge, 2013). La Figura 9 da una idea gráfica de la organización jerárquica de la pirámide de las necesidades.

Figura 9. Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow



Fuente: Tomado de Chiavenato (2007)

Aunque estas necesidades no se satisfacen por completo, cuando se logra la satisfacción de una de ellas deja de motivar (Robbins y Judge, 2013). De este modo, cuando una necesidad de la pirámide se encuentra satisfecha la siguiente pasa a ser predominante en el ser humano. Es por ello, que Maslow (1954) plantea que si se desea motivar a alguien, primero se debe reconocer en qué nivel de la pirámide se encuentra para así satisfacer dicha necesidad o en su defecto las superiores y lograr de esta manera la motivación de las personas (Robbins y Judge, 2013).

De acuerdo con Maslow (1954), las necesidades de orden inferior o la categoría denominada como primarias, pueden ser satisfechas de manera externa, es decir, por factores extrínsecos; mientras que las necesidades de orden superior o secundarias solo pueden ser satisfechas de forma interna, puesto que estas solo se pueden satisfacer por medio de recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente. De igual manera, es importante reconocer que no todos los seres humanos buscan satisfacer las necesidades secundarias, sin embargo, las personas que alcanzan la cúspide de la pirámide, la autorrealización, tendrá una motivación permanente, dado que entre más satisfecha se sienta más importante se vuelve para ella y más deseara satisfacerla (Chiavenato, 2007).

Para Bateman (2005) Maslow hizo tres contribuciones importantes:

“la primera es que identificó categorías significativas de necesidades, lo que puede ayudar a los administradores a crear refuerzos positivos efectivos. En segundo lugar, es útil pensar en dos niveles generales de necesidades, según los cuales se requieren satisfacer las necesidades del nivel más bajo antes de que las del más alto se vuelvan

importantes. En tercer lugar, Maslow alertó a los administradores sobre la importancia del crecimiento personal y la autorrealización” (p. 483).

Nash (1988) por su parte, plantea que la teoría de las necesidades de Maslow no es del todo eficaz para los gerentes, puesto que no se puede comprobar si la satisfacción de las necesidades conduzca a un aumento de la productividad; respecto a esto argumenta que:

“La investigación no ha arrojado pruebas concretas que nos permitan afirmar que “si satisfacemos las necesidades fisiológicas y de seguridad de las personas brindándoles seguridad en el trabajo y un plan de compensación competitivo, podremos entonces suponer que se sentirán motivadas simplemente por las necesidades de afiliación y autorrealización” (p. 108).

Por su parte, Toro (1992) afirma que Maslow propone *“ciertas condiciones internas con carácter motivacional pero no logra explicar cómo influyen en el comportamiento, ni produce evidencias suficientes para sustentar sus afirmaciones” (p. 116).*

1.6.3.3. Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría de las necesidades de McClelland, fue desarrollada por David McClelland (1989) y sus colaboradores, la cual plantea tres necesidades; la necesidad de logro (nLog), que es el impulso que tiene una persona por sobresalir y por alcanzar el éxito, es decir mantener una fuerte orientación al cumplimiento de las metas establecidas; la necesidad de poder (nPod), que es la necesidad de hacer que un individuo se comporte de cierta forma que no lo haría en otro lado, en pocas palabras, es el deseo de influir o de controlar a las personas; y por último la necesidad de afiliación (nAfi), refleja el fuerte deseo de agradar a los otros y de establecer relaciones amigables y cercanas con otras personas (Robbins y Judge, 2013; Bateman, 2005).

McClelland centro su atención en la necesidad de logro, puesto que esta aumenta el desempeño de un colaborador cuando las posibilidades de éxito rondan entre un 50 – 50; esto se debe a que las personas con una alta necesidad de logro prefieren alcanzar metas que impliquen un esfuerzo mayor, puesto que los objetivos fáciles impiden desafiar sus habilidades. (Robbins y Judge, 2013).

Con base a un gran número de investigaciones relacionadas con la teoría de McClelland se establece la relación entre el logro y el desempeño; en primer lugar, se sostiene que en un empleo

que implique mayores responsabilidades y un nivel intermedio de riesgos, los individuos con una alta necesidad de logro, se sienten muy motivados. En segundo lugar, las personas con necesidad de logro se interesan en mejorar y mantener el buen desempeño laboral, y por último, las necesidades de afiliación y de poder son principalmente adoptadas para el éxito gerencial (Robbins y Judge, 2013).

1.6.3.4. Teoría de los dos factores o Teoría de la motivación e higiene

La teoría de los factores de Herzberg (1959) afirma que la motivación se origina por la búsqueda de la satisfacción de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral. Para Herzberg, la motivación laboral depende de dos factores: 1) Factores Higiénicos (extrínsecos) y, 2) Factores Motivacionales (Intrínsecos).

En primer lugar, los factores higiénicos o factores extrínsecos constituyen el contexto del puesto y hacen referencia a las

“condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados” (Chiavenato, 2007, p.53).

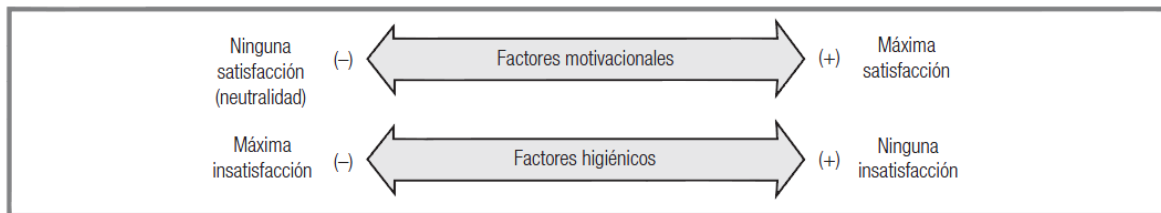
Sí los factores de higiene, son buenos, eluden la insatisfacción de las personas puesto que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial. Pero, sí los factores son insuficientes producen insatisfacción, por lo que se les denomina factores de insatisfacción (Chiavenato, 2007).

En segundo lugar, los factores motivacionales o factores intrínsecos, constituyen el contenido del puesto y las tareas de este, que producen mayores niveles de satisfacción y que a su vez se relacionan con el aumento de la productividad. De acuerdo con Chiavenato (2007), la motivación contiene “[...] sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo” (p.53). Si los factores de motivación son óptimos se eleva la satisfacción,

pero si de lo contrario son insuficientes, provocan ausencia de satisfacción, por lo que se denomina factores de satisfacción.

En términos generales, la teoría de Herzberg afirma que cuando hay satisfacción en el puesto de trabajo es consecuencia del contenido de las obligaciones o tareas del puesto de trabajo, es decir, a los factores motivacionales; pero cuando se presenta insatisfacción en el puesto de trabajo es a consecuencia de las condiciones externas del ambiente, lo que se conoce como factores de higiene; la Figura 10 brinda una aproximación más clara de lo mencionado hasta el momento.

Figura 10. Teoría de los dos factores de Herzberg



Fuente: Tomado de Chiavenato (2007)

Según Herzberg (1959), los factores que producen la satisfacción laboral no están relacionados con los factores que causan la insatisfacción laboral y que a su vez lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción, sino la falta de satisfacción; de igual manera plantea que lo opuesto a la insatisfacción no es la satisfacción sino la falta de insatisfacción. Herzberg (como se citó en Robbins y Judge, 2013) sugiere que para motivar a las personas se debe enfatizar en factores como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, el desarrollo personal y las oportunidades de ascenso; características propias de recompensas intrínsecas.

Asimismo, para que exista mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento en las tareas “(*job enrichment*), que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto” (Chiavenato, 2007, p. 54).

Para Bateman (2005), la teoría de Herzberg hizo varias contribuciones; en primer lugar destaca la distinción entre las recompensas extrínsecas (de los factores ambientales) y las recompensas intrínsecas (de los factores motivacionales); y en segundo lugar, demuestra a los directivos que no se debe contar con las recompensas extrínsecas, sino dirigirse también a las recompensas intrínsecas.

1.6.3.5. Las Teorías X y Y

McGregor (1960) propuso dos puntos de vista de los seres humanos, una negativa denominada la teoría X y una positiva denominada la teoría Y; esta conclusión la obtuvo luego de estudiar las perspectivas que tenían los gerentes de sus empleados. Los gerentes que están a favor de la teoría X, llegaban a la conclusión de que a los empleados les desagrada su trabajo, carecen de sentido de responsabilidad y requieren de presión para hacer las cosas (Maristany, 2007), y por ello, deben ser direccionados y supervisados constantemente. Sin embargo, los gerentes que están a favor de la teoría Y, creen que se debe tener en cuenta el empleado y preocuparse por su desarrollo, basados en que para los empleados el trabajo es algo natural en su vida y por ende no es necesario dirigirlos, pues estos tenderán a buscar la responsabilidad hacia la consecución de los objetivos con los que se comprometen (Maristany, 2007).

De acuerdo a Fincowsky y Krieger (2010), *“el supuesto motivacional fundamental de la teoría X es que las necesidades más elementales son las que dominan a las personas, y el de la teoría Y es que las predominantes son las más elevadas”* (p. 112). También McGregor (como se citó en Robbins y Judge, 2013) *“planteo que ideas como la toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes, y las buenas relaciones grupales servían para maximizar la motivación de un individuo en su trabajo”* (p. 205).

Lamentablemente, esta teoría cuenta con muy poca aceptación puesto que no existe evidencia que confirme dichas suposiciones, sin embargo, aceptar el aporte de la teoría Y servirá para aumentar la motivación de las personas en el trabajo (Robbins y Judge, 2013).

1.6.3.7. Teoría de ERG de Alderfer

La Teoría ERG de Alderfer (1969) propone la existencia de tres necesidades que predominan en el ser humano, las cuales pueden operar de manera simultánea. Así, mientras Maslow afirma que para que una persona sea motivada se debe de satisfacer en orden ascendente cada una de las necesidades de la pirámide; por su parte, Alderfer, plantea que la satisfacción de estas puede lograrse al mismo tiempo. (Bateman, 2005)

Alderfer (1969) postula tres necesidades básicas: las de existencia, de relación y de crecimiento. Las necesidades de existencia hacen referencia a factores fisiológicos y materiales. Las de relación

implican las relaciones interpersonales y las necesidades de crecimiento hacen referencia al desarrollo de habilidades y capacidades de cada uno de los individuos. (Bateman, 2005)

Pese a que la teoría de Maslow es más conocida que la teoría de Alderfer, esta última cuenta con más apoyo científico (Bateman, 2005). De igual manera (Bateman, 2005) afirma que *“Sin importar si los administradores prefieren la teoría de Maslow o la de Alderfer, pueden motivar a la gente ayudándoles a satisfacer sus necesidades, en particular ofreciéndoles oportunidades para la autorrealización y el crecimiento”* (p. 485).

1.6.3.8. Teoría de las expectativas

Una de las teorías motivacionales más aceptada es la de Víctor Vroom (1964) la cual se basa en la premisa de que el esfuerzo o el interés que un individuo le pone a una tarea depende de la expectativa que tenga en relación a los resultados y recompensas que pueda recibir a cambio. Así mismo, propone que las personas se sentirán más motivadas cuando consideren que al realizar dicha tarea obtendrán mejores resultados y que a su vez conseguirá beneficios como un aumento salarial, ascenso, y bonos o bonificaciones extra, y que de igual manera estas recompensas satisfagan las metas personales de cada individuo. Por lo tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones:

La primera, es la relación entre esfuerzo – desempeño, que es la probabilidad que le asigna una persona al hecho de que el esfuerzo hará que realice bien la tarea por lo que conducirá al buen desempeño de este. *“La importancia de tener expectativas elevadas en relación con la motivación, se adapta bien a una fuerza de la motivación laboral que hace hincapié en la contribución de la autoeficacia, la confianza en la propia habilidad para llevar a cabo una tarea determinada”* (DuBrin, 2008).

La segunda relación es la existente entre desempeño – recompensa, que es el nivel en que un individuo considera que el desempeño obtenido dará como resultado la recompensa deseada. Cuando las personas se comportan de una manera determinada y obtienen un desempeño optimo, esperan recompensas o beneficios que satisfagan sus deseos personales (DuBrin, 2008).

Por último, la tercera relación es la existente entre recompensas – metas personales, que es el grado en que las recompensas satisfacen las metas o necesidades personales de los individuos, y que a su vez representa el valor y atractivo del resultado obtenido. (DuBrin, 2008).

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Víctor Vroom y que después fue complementado con los aportes de Lawler III (1971), afirma que no solo el dinero es capaz de estimular el desempeño, sino que también el compañerismo y la dedicación logran hacerlo (Fincowsky & Krieger, 2010; Chiavenato, 2007); asimismo Lawler III (1971) afirma que el poco poder que tiene el dinero para motivar a las personas es el uso inadecuado que se les da en las organizaciones, al demostrar incoherencia en la relación entre este y el desempeño. De acuerdo a esto Lawler III (1971) concluye que si un gerente o director quiere que el dinero se le perciba como un motivador del aprendizaje y la eficiencia, este debe estar asociado a la competencia y al desempeño.

De igual manera Robbins y Judge (2013) afirman que *“la teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos individuos no se sienten motivados por su trabajo y tan solo hacen lo mínimo necesario para conservarlo”* (p. 225).

Por su parte Fincowsky y Krieger (2010) afirman que esta teoría puede resumirse en lo siguiente:

“si las personas creen que existe relación entre las diferentes formas de remuneración y el desempeño, el dinero puede ser un excelente motivador. Si a esto se le añade que se premia más el desempeño del equipo y de las jefaturas que el individual, el control sociológico funcionará de manera positiva e incitará a la eficiencia” (p. 111).

1.6.3.9. Teoría del establecimiento de metas

Edwin Locke (1968) propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación laboral. Para Robbins y Judge (2013). *“Las evidencias sugieren con firmeza que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la presencia de retroalimentación genera un mejor desempeño que su ausencia”* (p. 212).

Esta teoría presupone que las metas que se consideran difíciles suelen aumentar la motivación en las personas, en primer lugar, porque captan la atención de los individuos y ayuda a que estos se centren en dichas metas. En segundo lugar, las metas que se consideran desafiantes aumentan en las personas la energía necesaria para trabajar más duro por alcanzarlas. En tercer lugar, cuando las metas son difíciles de alcanzar las personas persisten en ellas con el fin de lograr lo propuesto.

En cuarto lugar, al trabajar por alcanzar una meta difícil se pueden evidenciar estrategias o formas de realizar el trabajo de manera eficaz, que difícilmente se identificarían al trabajar por metas fáciles de cumplir (Robbins y Judge, 2013).

Asimismo, Bateman (2005) afirma que:

“Las metas específicas, desafiantes y alcanzables funcionan mejor en ciertas condiciones que en otras. Por ejemplo, si la gente carece de habilidades y conocimientos relevantes, quizá sería preferible simplemente pedirles que hagan lo mejor posible o fijar como meta el aprendizaje en lugar de un nivel de desempeño específico” (p. 474).

Para Robbins y Judge (2013) *“la teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta y determinado a no reducirla ni abandonarla. El individuo 1. Piensa que puede alcanzar la meta y 2. Quiere alcanzarla”* (p. 213).

Según Bateman (2005) *“establecer metas funciona para cualquier trabajo en el que la gente tenga control de su desempeño. Pueden establecerse metas para la calidad o la cantidad del trabajo, así como objetivos de comportamiento, como cooperación y trabajo en equipo”* (p. 473).

1.6.3.10. Teoría de la equidad

Esta teoría planteada por John Stacey Adams (1963), propone que la equidad juega un papel importante en la motivación; los individuos perciben lo que obtienen por su labor (el reconocimiento y el salario) en relación con lo que aportan (el esfuerzo, las competencias, la educación y la experiencia); luego comparan con sus pares en el ámbito laboral; si encuentran una similitud en las condiciones mencionadas anteriormente, los colaboradores percibirán un ambiente de equidad, es decir, percibirán una situación justa; pero si, por el contrario, las condiciones son inequitativas, se considerará un estado de desigualdad.

El referente que la persona utilice es un factor clave para esta perspectiva. Así, los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente (Robbins y Judge, 2013).

- 1) Yo dentro: las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual.

- 2) Yo fuera: las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
- 3) Otro - dentro: otro u otros individuos dentro de la organización actual.
- 4) Otro - fuera: otro u otros individuos fuera de la organización actual.

Los individuos se comparan constantemente con vecinos, amigos, colegas y compañeros de trabajo. En este sentido, la escogencia del referente *“se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del mismo, así como por su atractivo. Existen cuatro variables moderadoras: genero, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y escolaridad o profesionalismo”* (Robbins y Judge, 2013, p. 220).

Por otro lado, los autores mencionados plantean que si los empleados perciben desigualdad tomaran alguna de las posibles decisiones enunciadas por:

1. Cambian sus aportaciones.
2. Cambian sus resultados.
3. Distorsionan las percepciones de sí mismos.
4. Distorsionan las percepciones de los demás.
5. Elijen un referente distinto.
6. Renuncian al trabajo.

De igual manera Robbins y Judge (2013) afirman que *“mientras que la mayoría de las investigaciones sobre la teoría de la equidad se han enfocado en el salario, parece que los empleados también buscan equidad en la distribución de otras recompensas organizacionales, como los títulos de puestos con un alto estatus u oficinas grandes y espléndidamente amuebladas”* (p. 222).

Por otro lado, Fincowsky y Krieger (2010) afirman que *“la motivación, el desempeño y la satisfacción de un empleado dependen de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas”* (p. 113).

1.6.4. Marco Conceptual

Motivar: es la estimulación que se aplica a una persona para que realice alguna acción determinada (Chiavenato 2007; Robbins y Judge, 2013).

Motivación: es el impulso de una persona para realizar algo, puede ser vista también como el motor que mueve a la persona a que realice determinada cosa o a que alcance determinado objetivo (Chiavenato 2007; Robbins y Judge, 2013).

Meta: es el lugar al que un individuo quiere o desea llegar, también puede ser vista como el objetivo que la persona quiere alcanzar (Robbins y Judge, 2013).

Logro: es la consecución de una meta u objetivo propuesto (Bateman, 2005; Robbins y Judge, 2013).

Incentivo: es la gratificación o premio que se le ofrece a una persona para que se motive a alcanzar determinado objetivo (Gorbaneff, Torres y Cardona 2009).

Beneficio: es la utilidad que recibe una persona por realizar alguna actividad y culminarla de forma positiva (Chiavenato 2007).

Gestión: esta palabra se refiere a la administración que se le da a los recursos de una organización o una persona (Chiavenato 2007).

Talento: el talento a nivel general es visto como la habilidad que tiene una persona para realizar determinada cosa, desde el punto de vista organizacional el talento es la habilidad que poseen los colaboradores para ejercer sus actividades (Chiavenato 2007).

Gestión del talento: como se evidencia en las dos definiciones anteriores la gestión del talento se refiere a la administración del recurso humano de una organización, lo que quiere decir gestionar la adquisición de nuevo personal para la organización y la retención del personal ya existente teniendo en cuenta programas que llamen la atención de los colaboradores a pertenecer a la organización, que desarrollen su potencial para posibles ascensos (plan carrera) y que en general les brinde un bienestar laboral que los motiven a quedarse en la organización o a pertenecer a esta (Chiavenato 2007; Dessler y Varela 2011).

Reconocimiento: se refiere a la distinción que se le da a una persona por haber realizado determinada tarea de buena forma (Chiavenato 2007; Robbins y Judge, 2013).

Liderazgo: son un conjunto de habilidades que posee una persona para guiar a un equipo de trabajo a alcanzar las metas u objetivos propuestos por la organización (Bateman 2005; DuBrin, 2008; Robbins y DeCenzo, 2009).

Valores: son las cualidades que posee una persona y que lo llevan a actuar de determinada manera frente una situación (Rodríguez, Vázquez y Rodríguez, 2006; Robbins y Judge, 2013).

Organización (como ente social): se considera una organización al grupo de personas o sistemas con una estructura administrativa creada para llevar a cabo cierta actividad y de esta manera alcanzar unos objetivos propuestos previamente (Robbins y DeCenzo, 2009; Fincowsky y Krieger 2010).

Clima laboral: puede definirse como el ambiente que se percibe dentro de un grupo de trabajo. Este regularmente suele relacionarse con el agrado que sienten los colaboradores de pertenecer al grupo de trabajo en el que se encuentran (Robbins y Judge, 2013).

Toma de decisiones: este término se refiere al proceso que debe enfrentar una persona para elegir entre diversas opciones (Fincowsky y Krieger 2010; Robbins y Judge, 2013).

Productividad: es entendida como la cantidad producida por cada unidad de trabajo, para el caso del Banco W, la productividad es vista como el número de créditos que un colaborador ha realizado durante un mes (Jones y George 2006; Chiavenato 2007; Robbins y DeCenzo, 2009).

Eficacia: es vista como la acción de cumplir con un objetivo propuesto (Bateman, 2005; Jones y George 2006; Robbins y DeCenzo, 2009).

Eficiencia: la eficiencia es la capacidad de realizar las cosas bien (Bateman, 2005; Jones y George 2006; Robbins y DeCenzo, 2009).

Conducta: es definida como la forma de actuar o comportarse de una persona frente a determinada situación (Davis, Newstrom, Sánchez y Esponda 1991).

Expectativa: es entendida como la posibilidad o esperanza que una persona tiene de alcanzar un objetivo o de conseguir algo (Vroom 1964).

Retroalimentación o feedback: es revisar las acciones o tareas realizadas por una persona y poder proporcionar una serie de oportunidades de mejora que permitan realizar las tareas de una mejor forma en una próxima ocasión (Robbins y DeCenzo, 2009).

Estrategia: es el camino por el cual se puede llegar a cumplir con un objetivo (Fincowsky y Krieger 2010; Robbins y Judge, 2013).

Estatus: el estatus es visto como la posición social que una persona ocupa dentro de un grupo determinado (Robbins y Judge, 2013).

Jerarquía: este término puede ser definido como una estructura en la cual se tiene un orden horizontal de poder (Robbins y DeCenzo, 2009).

Plan de acción: puede ser visto como una guía que contiene una serie de objetivos y actividades a realizar para mejorar determinado proceso o llevar a cabo un proyecto (Kaplan y Norton 2002).

Bienestar laboral: es el grado de satisfacción que tiene un colaborador dentro de su empresa, este lo componen una serie de beneficios brindados al colaborador para que se sienta bien realizando su trabajo (Chiavenato 2007).

Innovación: se refiere a la acción de construir un producto o servicio nuevo y original, que contenga características diferentes a las de los productos o servicios ya existentes (Drucker 1985).

Servicio al cliente: es un conjunto de actividades que una organización ofrece a sus clientes en pro de atender sus necesidades, dudas o inquietudes (Robbins 2004; Najul 2011).

Capacidad/habilidad: es la competencia que una persona posee para realizar determinada actividad (Bateman, 2005).

Necesidad: es entendido como la sensación de carencia que experimenta una persona frente a algo (Maslow 1954).

Higiene: en cuanto al ámbito laboral, esta palabra se refiere al conjunto de normas y procedimientos que una organización emplea para prevenir que un colaborador sufra cualquier deterioro de su integridad física o mental (Herzberg 1959).

Factor: es un elemento que compone una serie de elementos que ayudan a alcanzar un objetivo (Herzberg 1959).

Satisfacción: es un sentimiento de placer o bienestar que se obtiene cuando se ha realizado una actividad y el resultado ha sido positivo (Chiang 2010).

Maximizar: este término hace referencia a la utilización de todos los recursos disponibles (Jones y George 2006; Robbins y DeCenzo, 2009).

Poder: es la posibilidad o potestad de realizar algo sin necesidad de contar con el consentimiento de otra persona y a su vez es la posibilidad de influir o controlar otras personas (Bateman, 2005; Robbins y Judge, 2013).

Afiliación: es considerado como el deseo de agradar a los demás compañeros de la organización y de establecer relaciones cercanas y amigables con ellos (Bateman, 2005; Robbins y Judge, 2013).

Equidad: es entendida como la acción de dar a cada persona lo que necesita o merece para estar bien (Adams 1963).

2. CAPITULO 2: ANÁLISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES UTILIZADOS POR EL BANCO W PARA MOTIVAR A LOS COLABORADORES

En este capítulo se exponen los factores motivacionales que ofrece la organización a sus colaboradores; de igual manera, se analiza la entrevista realizada a la gerente del área comercial, con el fin de conocer que aspectos motivan a los empleados desde su percepción como líder del área.

Para dar inicio a la identificación de los factores motivacionales que ofrece la organización es importante mencionar que el Banco W cuenta con un pacto colectivo, el cual es un acuerdo previamente realizado entre los empleados y la organización para establecer los beneficios extralegales que gozaran en un periodo de cinco años, tiempo establecido para la renovación y modificación de dicho pacto; cabe resaltar que los colaboradores son libres de elegir su participación en este acuerdo; sin embargo, dichos beneficios solo serán efectivos para los empleados que son partícipes de este; los que no hagan parte solo recibirán lo estipulado por la ley. En este caso todos los colaboradores del área comercial forman parte del pacto colectivo por lo que tienen derecho a dichos beneficios extralegales.

2.1. FACTORES MOTIVACIONALES UTILIZADOS POR EL BANCO W

La organización clasifica los beneficios extralegales en dos grandes grupos, los beneficios de carácter emocional y los beneficios de carácter económico, los cuales se mencionan a continuación:

Los beneficios de carácter emocional son considerados por la organización como aquellos que satisfacen aspectos emocionales del colaborador; entre estos están, un día adicional de vacaciones a los quince días hábiles que estipula la ley, obteniendo así un total de dieciséis días hábiles de vacaciones al año. Este beneficio va ligado a otro beneficio denominado reconocimiento por años de servicio, el cual consiste en conceder un día adicional de vacaciones por cada cinco años de servicio, el cual aparte del día adicional mencionado anteriormente, es decir, que un colaborador que lleve diez años de servicio tendrá derecho a los quince días hábiles de ley más el día adicional mencionado anteriormente y dos días más por tiempo de servicio, lo que daría un total de dieciocho días hábiles de vacaciones.

Asimismo, cuenta con un beneficio denominado tiempo para ti, en el que la compañía otorga a sus colaboradores ocho medias jornadas libres remuneradas al año, con el fin de que este tiempo sea utilizado en actividades personales o de descanso. Las condiciones para este beneficio son que cada media jornada debe ser autorizada por el jefe inmediato y no se acumulan entre años, es decir que si el colaborador no disfruta de sus ocho medias jornadas en el año se darán por pérdidas para el próximo año.

Otro beneficio emocional es el denominado licencia por luto, en el cual se establece un día adicional a los días que están estipulados por la ley en caso de fallecimiento del cónyuge, compañero o compañera permanente, familiares en primer grado de consanguinidad, segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad.

También, la organización ofrece una licencia por matrimonio, la cual brinda a los colaboradores que contraigan matrimonio tres días hábiles remunerados; la condición para obtener este beneficio es anexar el registro civil de matrimonio.

De igual manera, el Banco W estipula la licencia por cumpleaños, en la cual se otorga a los trabajadores que cumplan años media jornada de descanso remunerada con el fin de que el colaborador pueda desarrollar las actividades pertinentes a la celebración de su cumpleaños.

Además, entre el grupo de los beneficios emocionales se encuentra la licencia por graduación, en la cual la organización brinda un día hábil remunerado al colaborador que obtenga el grado de una carrera técnica, tecnológica, pregrado o posgrado; para disfrutar de este beneficio, el colaborador debe presentar el diploma o acta de grado recibido.

También entre los beneficios emocionales se encuentra el denominado amor fraternal, el cual consiste en otorgar a la madre trabajadora un permiso diario de una hora a partir del día ciento ochenta y uno (181) de la fecha del nacimiento del hijo y hasta que cumpla un año de vida, de manera que la madre pueda compartir más tiempo con el recién nacido.

Igualmente, la organización cuenta con un beneficio denominado licencia de paternidad, que brinda a los colaboradores por cada hijo nacido de su cónyuge, compañera permanente o por fuera del matrimonio dos días hábiles adicionales a los ocho días estipulados por la Ley 1822 de 2017, con el fin de que se pueda disfrutar más tiempo en familia.

Asimismo, se contempla dentro de los beneficios emocionales la licencia por calamidad doméstica, en la que se establece que cuando alguno de los colaboradores tenga una calamidad doméstica se le concederá una licencia remunerada de hasta tres días hábiles, entendiéndose como calamidad doméstica todo suceso que suponga grave alteración del estado de salud de una persona que integre el grupo familiar base del trabajador, es decir, conyugue o compañero permanente, hijos, hermanos o padres. También es considerado calamidad doméstica los eventos que le pudieran ocurrir al trabajador o a su familia tales como incendios, inundaciones o terremotos que afecten la vivienda que habita (para más información se puede revisar el artículo 57 CST.).

Por último, dentro de los beneficios emocionales del Banco W, se encuentra un programa denominado “*reconocer*”, el cual consiste en dar un reconocimiento especial a los colaboradores que obtienen resultados excepcionales, o que de una u otra manera dan más de lo necesario para ayudar a sus compañeros y jefes en la consecución de sus metas o en la realización de sus tareas diarias. Este programa se realiza con el fin de otorgar un documento que reconoce el esfuerzo del colaborador y que los demás colaboradores se sientan motivados a realizar un esfuerzo adicional para el cumplimiento de sus metas o aporten a sus compañeros y jefes al cumplimiento de estas. El programa es desarrollado por los gerentes de cada agencia, los cuales son los encargados de fomentar la realización de la actividad dentro de cada oficina. El reconocimiento puede ser realizado a cualquier colaborador de la organización, y puede hacerse por parte de los empleados

hacia el líder o sus compañeros, o en caso contrario, por parte del líder hacia los colaboradores. Cabe resaltar que este programa es dirigido a todos los colaboradores de la organización, independientemente de que se encuentren vinculados al pacto colectivo.

Por otro lado, los beneficios de carácter económico son considerados por la organización como aquellos que satisfacen aspectos de retribución del colaborador y que pueden ser percibidos mediante la ganancia de dinero, entre estos se encuentran, un incremento salarial anual equivalente al IPC correspondiente al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, más un 0.45%, razón por la cual el incremento salarial de los colaboradores de la organización no se encuentra ligado al incremento estipulado por el gobierno anualmente.

Adicional al beneficio anterior, el banco brinda un bono de bienestar, el cual consiste en un bono anual por 1.000.000 de pesos (mcte) que debe ser cancelado a más tardar al 31 de enero de cada año, y cuya única condición de otorgamiento es que el trabajador haya trabajado durante todo el año anterior.

El Banco W también otorga a sus colaboradores una prima extralegal por vacaciones de quince días de salario básico por cada año efectivamente laborado; eso quiere decir que cuando el trabajador salga a disfrutar de la totalidad del periodo anual causado, este beneficio es adicional al estipulado por el Artículo 186 del CST. En donde por ley se establecen quince días hábiles remunerados de descanso al trabajador.

Otro beneficio de carácter económico del cual son beneficiarios los colaboradores del Banco W es el auxilio a la póliza de salud o auxilio de medicina prepagada, la cual consiste en otorgar a los colaboradores el 70% del valor mensual para todos los trabajadores que deseen adquirir un plan de medicina prepagada. El colaborador debe cancelar el 30% restante y puede incluir en este beneficio a su núcleo familiar primario.

En cuanto a la formación académica, el Banco W cuenta con un auxilio económico para los colaboradores que cursen estudios técnicos, tecnológicos, profesionales, diplomados, especializaciones y maestrías en planteles o instituciones debidamente aprobadas por el Ministerio de Educación. El auxilio económico de estudio representa el 10% del valor total de la matrícula en el caso de los diplomados, para el caso de los programas técnicos, tecnológicos y de pregrado, el Banco reconoce el 30% del valor total de la matrícula, y por último, para las maestrías y especializaciones el auxilio es del 35% del valor de la matrícula.

Asimismo, los colaboradores cuentan con un auxilio para lentes, monturas o lentes de contacto, el cual se otorga al colaborador presentando la orden médica y cotización respectiva. Este auxilio corresponde a 83.242 pesos (mcte) cancelados anualmente.

También se ofrece a los colaboradores un seguro de vida, el cual otorga a los beneficiarios designados por el mismo, la suma de 50.000.000 de pesos (mcte); en caso de que el colaborador llegara a fallecer por cualquier causa.

Respecto a créditos, el Banco W tiene tres modalidades como: crédito para estudio de los colaboradores, crédito para estudios de los hijos de los colaboradores y crédito para calamidad doméstica. El único requisito para acceder a cualquiera de estos tres créditos es que el colaborador lleve mínimo seis meses en la organización y que anexe los recibos de matrícula para el caso de créditos de estudio.

Por su parte el área comercial del Banco W cuenta con beneficios económicos particulares, entre los cuales está el esquema de bonificación salarial frente al cumplimiento de metas, el cual se basa en el cumplimiento de cuatro indicadores claves, los cuales se describen a continuación:

El primer indicador se denomina “*llave de entrada*” y hace referencia al cumplimiento de la meta de clientes nuevos, como mínimo un cumplimiento de ocho créditos nuevos mensuales; a partir del noveno crédito se estipula cancelar 20.000 pesos (mcte) por cada crédito nuevo adicional.

El segundo indicador es el de “*productividad*”, donde se establece un cumplimiento mínimo de veintitrés créditos mensuales de los cuales pueden formar parte los créditos nuevos mencionados anteriormente y por lo cual se recibirá una bonificación de 285.000 pesos (mcte).

El tercer indicador que es el referente al “*cumplimiento de mora*”, en el que se otorga la bonificación al colaborador que logre mantener su indicador de mora estable, o lo reduzca; el cumplimiento de este indicador otorga una bonificación de \$760.000 pesos (mcte).

Por último, está el cuarto indicador de “*crecimiento de cartera productiva*”, en donde se busca que cada colaborador incremente su cartera productiva en mínimo 26.000.000 de pesos (mcte) cada mes; cumpliendo con este indicador se recibirá una bonificación de 760.000 pesos (mcte) y por cada millón de pesos colocado adicional se pagarán 20.000 pesos extra.

2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA ENTREVISTA A LA GERENTE ÁREA COMERCIAL

En esta fase de la investigación se realiza un análisis cualitativo de la entrevista realizada a la gerente del área comercial del Banco W, con el fin de identificar su percepción frente a los factores que motivan a los colaboradores que están bajo su direccionamiento. Este análisis se realiza mediante cinco preguntas realizadas en una entrevista y las cuales fueron diseñadas por los investigadores. (Véase tabla 4)

Tabla 4. Preguntas entrevista gerente área comercial

No. Pregunta	Preguntas
1	¿Qué factores considera usted que tiene en cuenta la organización para motivar al equipo de trabajo?
2	¿Cree que la organización cumple con incentivos cuyo fin es motivar la labor empresarial dentro de su remuneración mensual?
3	¿Considera que la organización propone metas y retos a los empleados para motivar su rendimiento laboral?
4	¿Qué aspectos de la motivación estipulados por la organización considera usted son los más importantes para el Banco W?
5	¿Qué otro tipo de incentivos podría proponer a la organización como estrategia para motivar al personal en su labor diaria?

Fuente: Elaboración propia

La gerente del área comercial considera que el Banco W motiva a los colaboradores (pregunta 1 – Véase Tabla 4) por medio de los beneficios emocionales y económicos que brinda a estos; pero afirma que desde su rol percibe que para los empleados lo más importante es lo extrínseco, puesto que en muchas ocasiones ha evidenciado que esta es su motivación principal; de acuerdo a esto expresa lo siguiente “*el primer y principal factor que los motiva es el económico, a la mayoría del personal lo mueve es esto*”; además, hace énfasis en que para las personas que laboran en el área comercial es primordial, dado que al lograr las metas obtienen beneficios adicionales como las bonificaciones.

Al indagar sobre la percepción que tiene respecto a que la organización cumple con incentivos que motivan la labor dentro de su remuneración (pregunta 2 – Véase Tabla 4), manifiesta que la organización es cumplida con el pago oportuno de salarios, bonificaciones y beneficios

extralegales, permitiendo así que los colaboradores se sientan confiados y a gusto con la compañía; adicional a esto expresa que las bonificaciones son buenas por lo que los motiva más a cumplir sus metas.

Por otro lado, la entrevistada manifiesta que la organización propone metas nuevas anualmente (pregunta 3 – Véase Tabla 4) las cuales se relacionan directamente con el número de créditos que debe cumplir cada colaborador y con la implementación de indicadores que se relacionan directamente con la medición del rendimiento laboral; desde su punto de vista esto *“genera nuevos retos que hacen que el personal se motive”*; de acuerdo a lo anterior se puede evidenciar que los colaboradores se sienten motivados u orientados hacia el logro de sus metas organizacionales.

En cuanto a los factores motivacionales más importantes para el Banco W (pregunta 4 – Véase Tabla 4) la gerente considera que principalmente son los relacionados con los beneficios económicos.

Finalmente, la entrevistada manifiesta que la organización brinda todos los incentivos necesarios para mantener motivado al personal (pregunta 5 – Véase Tabla 4), respecto a lo anterior expresa lo siguiente, *“considero que todas las condiciones ya están dadas, ya que el banco tiene un esquema de beneficios muy completo en el cual se tienen todo tipo de beneficios económicos y beneficios emocionales”*.

Con el propósito de dar alcance al objetivo 1 del presente trabajo, se infiere que los factores motivacionales que utiliza la organización dirigidos a los colaboradores son de carácter extrínseco. El Banco W ofrece a los empleados un amplio programa de incentivos emocionales y económicos extralegales que ocasionan motivación en los individuos; cabe resaltar que factores como el salario, los beneficios sociales, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, corresponden a la motivación extrínseca y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a sus colaboradores; no obstante, estos factores tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados (Chiavenato, 2007).

De acuerdo a lo anterior, se reconoce en este primer acercamiento que en los colaboradores prima el factor económico; puesto que es el incentivo al que más apunta la organización; de igual manera se evidencia la carencia de variables motivacionales internas; pese a que la compañía cuenta con un programa que reconoce el esfuerzo de los colaboradores no es relevante para la organización y

los líderes de ésta, ya que en la entrevista realizada a la gerente del área comercial se observa que los beneficios que brinda actualmente la organización son suficientes para lograr mantener motivado al personal.

2.3. DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO W ZONA CENTRO DE PALMIRA

Para determinar los factores motivacionales de los colaboradores se realiza un análisis cualitativo de las entrevistas y un análisis cuantitativo de la encuesta aplicada, con el fin de desarrollar una comparación teniendo en cuenta ambos enfoques, que permita identificar los factores que actualmente motivan a los empleados.

2.4. ANÁLISIS CUALITATIVO

En esta fase de la investigación se realiza un análisis de los datos cualitativos. El análisis de la información de las entrevistas se compara a partir de lo planteado en las teorías motivacionales desarrolladas en el marco teórico del presente estudio. De igual manera, al tomarse como referencia el CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo) planteado por Toro (1992) y adaptado por Aguilera y Molina (2010) se determina una clasificación de las preguntas en dos grandes categorías, definidas previamente por Toro (1992), así como se muestra en la tabla 5:

Tabla 5. Categorías y variables representativas del estado de motivación laboral

Categorías*	Variables motivacionales **
Condiciones motivacionales internas	Logro Poder Afiliación Estima*** Auto-realización
Condiciones motivacionales externas	Salario Supervisión Promoción Contenido del trabajo Grupo de trabajo

* De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, categoría significa una división que permite clasificar algo.

** **Variables motivacionales:** “cualquier realidad externa a la persona o propia de su funcionamiento interno que mueve al individuo a experimentar preferencias, a persistir en una actuación dada o a comprometer más o menos esfuerzo en ella” (Toro, 1992, p. 110).

*** **Aclaración:** Toro (1992) denomina la variable Estima como Reconocimiento; sin embargo, se estableció que se abarcaría de acuerdo a lo definido en el Marco Teórico y a la Teoría de las Necesidades de Maslow (1954); donde esta variable se nombra Estima.

Fuente: Adaptado de Aguilera y Molina (2010)

2.4.1. Condiciones motivacionales Internas

Para Toro (1992) las condiciones motivacionales internas hacen referencia a “*realidades que se presentan a la percepción del individuo con grados diferentes de intensidad o magnitud*” (p. 113); por ello se “*ubican por dentro de las fronteras corporales; corresponden a estados fisiológicos o psicológicos propios del funcionamiento del individuo*” (Toro, 1992, p.113). Considerando lo anterior, a continuación, se exponen las preguntas y las variables motivacionales que conforman esta categoría:

Tabla 6. Clasificación de las preguntas relacionadas con las condiciones motivacionales internas

No. Pregunta	Preguntas	Variables motivacionales
5	¿Usted cree que las metas son pertinentes para motivarlo?	LOGRO
7	¿Describa lo que siente cuando cumple a cabalidad las metas? (¿cuándo no cumple que siente?)	LOGRO

16	¿Es de su agrado recibir retroalimentación de su labor por parte de sus superiores, en función de implementar estrategias para mejorar su labor?	LOGRO
17	¿Considera el status y la jerarquía como factores muy importantes en su carrera dentro de la compañía?	PODER
18	¿La empresa le da la autonomía necesaria para efectuar su trabajo de forma adecuada?	PODER
9	¿Es importante para usted crear relaciones de amistad con sus compañeros y jefes?	AFILIACIÓN
10	¿Las relaciones con sus demás compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo?	AFILIACIÓN
11	¿Cree que un buen ambiente laboral entre compañeros genera mayores resultados en la compañía?	AFILIACIÓN
6	¿Siente usted que su trabajo es valorado por la organización?	ESTIMA
14	¿Considera usted que su función realizada en el Banco W cumple con las expectativas y metas que tenía planteadas en su proyecto de vida?	AUTOREALIZACIÓN
15	Si su empleo actual no cumple con las expectativas planteadas en su proyecto de vida ¿Ha considerado la posibilidad de cambiar de empleo?	AUTOREALIZACIÓN
21	¿Recomendaría el Banco W como un lugar para trabajar y desarrollarse como persona?	AUTOREALIZACIÓN
23	¿Cuál es la motivación personal que le lleva a cumplir con sus responsabilidades laborales en la cotidianidad?	AUTOREALIZACIÓN
24	¿Su actividad laboral cumple con sus expectativas respecto al desarrollo personal, laboral y profesional?	AUTOREALIZACIÓN

Fuente: Adaptado de Aguilera y Molina (2010)

2.4.1.1. Logro

La necesidad de logro es propuesta por McClelland (1989) en su teoría de las necesidades; esta se *“manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de hacer algo excepcional, alcanzar excelencia, aventajar a otros”* (Toro, 1992, p. 121).

En la variable logro se aprecia que seis de los nueve entrevistados consideran que las metas son pertinentes para sentirse motivados (pregunta 5 – Ver tabla 6); pese a que estas son difíciles de

alcanzar, factores como el salario hacen que se motiven a cumplirlas, así como lo afirma el (entrevistado 7): *“son metas difíciles de alcanzar, pero me siento motivado a cumplirlas por el incentivo económico”*; en el caso de dos entrevistados esto fue diferente, dado que para uno de ellos es más importante que su trabajo y esfuerzo sean reconocidos, mientras que para el otro, las metas no lo motivan en absoluto, puesto que considera que son muy difíciles de alcanzar y solo cumple las metas para conservar su trabajo.

Por otro lado, al indagar a los entrevistados sobre el sentimiento que los embarga el cumplir no las metas organizacionales (pregunta 7 – Ver tabla 6) estos contestaron en su totalidad que se sienten satisfechos de lo logrado en su labor; utilizando términos como *“me siento tranquilo y feliz”* (entrevistado 2) y *“me siento satisfecho y orgulloso”* (entrevistado 1); no obstante, al no cumplir sus metas estos mencionan insatisfacción, desmotivación y frustración lo que les genera temor a ser despedidos o a que el líder cuestione sus labores diarias; esto se puede ver reflejado en lo que menciona el (entrevistado 4): *“cuando no cumplo me da impotencia y me siento desmotivado”*.

Asimismo, al indagar a los entrevistados acerca del agrado de recibir retroalimentación de su labor por parte de superiores (pregunta 16 – Ver tabla 6), todos manifestaron estar de acuerdo, dado que ven en ello una oportunidad de mejora; sin embargo, cuatro de los nueve entrevistados expresaron su descontento con que estas se realicen de manera grupal y no individual, ya que en varias ocasiones consideran que se tiende a ridiculizar a las personas que no han cumplido con sus objetivos; así como lo afirma el (entrevistado 3) *“sí, pero si es en privado, pues en la oficina tienen la costumbre de hacerlo de forma grupal buscando ridiculizar a los demás”* y el (entrevistado 9) *“sí es de manera constructiva y personal sí, pero no estoy de acuerdo con que hagan las retroalimentaciones delante de los demás compañeros, y esto es muy frecuente”*.

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que los entrevistados se sienten motivados hacia el logro de sus metas organizacionales, puesto que al cumplirlas origina en ellos una sensación de satisfacción con relación al esfuerzo realizado; esto pone en evidencia lo enunciado por McClelland (1989) en su teoría de las necesidades, donde afirma que los colaboradores con una alta necesidad de Logro les gusta cumplir con metas que los exijan a esforzarse; igualmente son personas que se interesan por su desempeño personal lo que los hace sentir muy motivados (Robbins y Judge, 2013).

Es importante mencionar también que aunque esta variable se analice desde la perspectiva de McClelland (1989) teorías como la del establecimiento de metas (Locke 1968) se relaciona directamente con lo observado en este punto de la investigación, dado que trae a colación lo encontrado en los entrevistados respecto a las metas y a la retroalimentación, y que a su vez hace mención a lo definido en el marco teórico; *“las metas específicas incrementan el desempeño; las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y la presencia de retroalimentación genera un mejor desempeño que su ausencia”* (Robbins y Judge, 2013, p. 212).

2.4.1.2. Poder

Esta variable también se abarca desde el punto de vista de la teoría de las necesidades de McClelland (1989). Para Toro (1992) el poder es *“expresado por acciones e intenciones orientadas a adquirir o ejercer dominio, control e influencia sobre personas o grupos”* (p. 121).

De manera que, la variable Poder se analiza a partir de la percepción de los entrevistados respecto a la importancia del status y la jerarquía en su carrera dentro de la compañía (pregunta 17 – Ver tabla 6); se obtiene como resultado que siete de los nueve entrevistados consideran muy importante lograr un status y un nivel jerárquico mayor, con el fin de obtener reconocimiento por parte de los demás compañeros (lo cual se liga al Reconocimiento como una necesidad), participación en la toma de decisiones y el desarrollo y crecimiento personal y profesional (que se relaciona con la necesidad de autorrealización). Por otra parte, dos de los nueve entrevistados piensan que no es importante o posible obtener un cargo superior dentro de la organización, puesto que, tienen la creencia que solo lo logran los colaboradores que cuentan con favoritismo, usando términos como *“prima mucho el favoritismo y la dedocracia”* (entrevistado 1) o *“los ascensos son por palanca”* (entrevistado 4).

Ahora bien, en relación a la autonomía que tienen los colaboradores para realizar su trabajo de forma adecuada (pregunta 18 – Ver tabla 6), se identificó que la totalidad de los entrevistados cuentan con la potestad suficiente para definir el tiempo que invertirán en cada tarea o función, de manera tal que pueda tomar sus propias decisiones para cumplir con las metas establecidas por la organización; así como lo expresa el (entrevistado 1) *“puedo escoger mi forma de trabajar y esto hace que tenga libertad”* y el (entrevistado 6) *“somos nosotros los que tomamos las decisiones en nuestras labores diarias”*.

Se evidencia que la variable Poder es relevante para los entrevistados, puesto que en la mayoría se percibe la necesidad de lograr un status mayor que el actual; lo que permitiría influir en el comportamiento de los demás. Adicionalmente todos cuentan con autonomía para la toma de decisiones relacionadas con sus labores diarias lo que hace que se sientan motivados.

2.4.1.3. Afiliación

La variable de Afiliación también comprende la teoría de las necesidades de McClelland (1989); expresada por Toro como las “*acciones dirigidas a obtener o conservar relaciones interpersonales cálidas*” (1992, p. 121).

En relación a la variable Afiliación se observa que para todos los entrevistados es importante mantener relaciones de amistad con sus compañeros y jefes (pregunta 9 – Ver tabla 6); puesto que, consideran que favorece el clima organizacional y a su vez fomenta un ambiente de familiaridad que facilita el trabajo en equipo.

Asimismo, se analizó en los entrevistados su opinión respecto a las relaciones con sus compañeros y la motivación que estas les genera para obtener un mejor desempeño; a su vez se verificó la percepción que tienen respecto a la relación entre un buen ambiente laboral y la generación de mayores resultados en la compañía (preguntas 10 y 11 – Ver tabla 6); de acuerdo a esto se evidencia que siete de los nueve entrevistados consideran que las relaciones con sus compañeros de trabajo los motivan a tener un buen desempeño, ya que fomenta en ellos el trabajo en equipo; también se observó que el ambiente laboral entre compañeros influye de manera positiva en los resultados de la compañía, dado que los motiva a cumplir con sus metas, como lo manifiesta el (entrevistado 3) “*trabajar en un ambiente sano me hace sentir con más motivos para trabajar y cumplir*”.

Por otro lado, a estos mismos cuestionamientos se identifica que dos de los entrevistados consideran que las relaciones interpersonales no los motivan en absoluto a tener un mejor desempeño, dado que consideran que cada persona es responsable de cumplir sus metas y de mejorar su desempeño. A pesar de solo ser dos personas, es importante tener en cuenta sus opiniones, dado a que la compañía debe prestar atención a las motivaciones de su personal en cargos de orientación al logro y el trabajo en equipo.

De acuerdo a lo anterior, se evidencia lo propuesto por McClelland (1969) en su teoría de las necesidades; puesto que la mayoría de los entrevistados reconocen la importancia de mantener relaciones interpersonales cálidas para el logro de los objetivos individuales y organizacionales; demostrando así que en ellos prima *“el deseo de tener relaciones amigables y cercanas”* (Robbins y Judge, 2013, p. 207).

2.4.1.4. Estima

El Estima se abarca desde la teoría de las necesidades enunciada por Maslow (1954); este se *“manifiesta en actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace o sabe”* (Toro, 1992, p. 122).

La variable Estima se analizó a partir de la percepción que tienen los colaboradores sobre el valor que le da la organización al trabajo desempeñado por cada uno de ellos (pregunta 6 – Ver tabla 6); de acuerdo a lo anterior se identificó que cuatro de los entrevistados consideran que su trabajo es valorado por la organización; sin embargo, cinco de los entrevistados manifiestan que su trabajo no es valorado por la compañía, dado que solo son reconocidos cuando cumplen con sus metas, de lo contrario no; es por ello que consideran que es mayor la exigencia del cumplimiento de metas que el reconocimiento por el logro de estas; como lo afirman el (entrevistado 9) *“me siento frustrado cuando no cumplo, por lo que siento que solo cuando cumplo con las metas soy valorado”* y (el entrevistado 4) *“sino tengo resultados no me siento tomada en cuenta, me recalcan mucho el hecho de que haya tenido malos resultados”*.

Es importante mencionar que la teoría de las necesidades de Maslow (1954) enuncia que la satisfacción de esta necesidad *“conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, capacidad y utilidad”* (Chiavenato, 2007, p. 51); de acuerdo a esto se evidencia que más de la mitad de los entrevistados no se siente reconocido ni valorado por la organización; por lo que se genera en ellos *“sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, lo que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias”* (Chiavenato, 2007, p. 51).

2.4.1.5. Auto-realización

La auto-realización también se toma desde el punto de vista de la teoría de las necesidades propuesta por Maslow (1954); se “manifiesta por acciones que buscan perfeccionamiento y utilización en el trabajo de habilidades y conocimientos personales” (Toro, 1992, p. 121).

Teniendo en cuenta lo anterior, se aprecia que en la variable auto-realización, cuatro de los nueve entrevistados consideran que sus funciones están acordes con sus expectativas y metas personales (pregunta 14 – Ver tabla 6), ya que la organización les brinda estabilidad y beneficios económicos elevados para mantener una buena calidad de vida; por otro lado, dos entrevistados manifiestan no estar de acuerdo con esto, puesto que para realizar su trabajo deben invertir mucho tiempo, por lo que se convierte en una labor frustrante; igualmente, se evidencia que tres entrevistados consideran que sus funciones están encaminadas a cumplir con su proyecto de vida, pero solo en el ámbito económico, y no en el ámbito profesional, dado que no disponen de suficiente tiempo para formarse académicamente, como lo afirma el (entrevistado 8) *“en cuanto a lo económico sí, porque me da estabilidad laboral, en lo profesional no porque tengo metas altas que no me puede brindar este trabajo por la falta de tiempo”*.

Por otro lado, y en relación a lo mencionado anteriormente, se cuestionan a los entrevistados sobre la posibilidad de cambiar de empleo, sí este no cumple con sus expectativas personales y profesionales (pregunta 15 – Ver tabla 6), a lo que dos de estos manifestaron que no desean cambiar de empleo, dado que la compañía les brinda estabilidad laboral y económica; igualmente, dos entrevistados expresan que no les gustaría cambiar de empleo pero sí de cargo; y por último, cinco entrevistados respondieron que sí desearían cambiar de empleo por factores como: el nivel de exigencia para el cumplimiento de las metas, la cantidad de tiempo adicional que deben de invertir para cumplir con dichas metas y la comunicación poco adecuada que se maneja al momento de exigir resultados.

De acuerdo a lo anterior, se infiere que los entrevistados que manifestaron no estar de acuerdo con que sus funciones cumplen con las expectativas de su proyecto de vida y los entrevistados que consideran que sus funciones si están encaminadas para cumplir solo sus metas económicas están dispuestos a cambiar de empleo. Caso contrario a los entrevistados que consideran que sus funciones si cumplen con su proyecto de vida, pues estos si desean permanecer en la compañía.

Continuando con el análisis de la variable auto-realización se identificó que la totalidad de los entrevistados recomiendan a la compañía como un buen lugar para trabajar (pregunta 21 – Ver tabla 6), destacando elementos como buen salario, beneficios económicos, estabilidad laboral y buen clima laboral.

Igualmente, al indagar a los entrevistados sobre la principal motivación personal que los lleva a cumplir con sus responsabilidades laborales (pregunta 23 – Ver tabla 6), se identifica una tendencia a puntuar más alto en factores como: mantener calidad de vida para ellos y su familia, seguido por los beneficios económicos como el salario, y por último, lograr crecimiento personal y profesional.

De igual modo, se examinó también en esta variable, si la actividad laboral de los entrevistados cumple con sus expectativas respecto al desarrollo personal y laboral (pregunta 24 – Ver tabla 6), lo que permitió identificar que todos los entrevistados consideran que sus metas económicas se han logrado; sin embargo, manifestaron que debido a la falta de tiempo libre se les ha dificultado cumplir con sus metas profesionales, como lo expresa el (entrevistado 7) *“a nivel personal si ya que tengo crecimiento económico; pero, a nivel profesional no, pues debo emplear mucho tiempo trabajando lo que me impide seguir estudiando”*.

Para concluir y teniendo en cuenta que en la teoría de las necesidades de Maslow (1954) la Auto-realización es el *“impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial”* (Robbins y Judge, 2013, p. 203), se puede inferir que los colaboradores no se sienten motivados por la auto-realización puesto que se evidencia que aspectos como el crecimiento y el desarrollo profesional se han visto obstaculizados por la falta de tiempo que les impide formarse académicamente. Por otro lado, es importante resaltar que lo que los colaboradores mencionan como Auto-realización en lo económico no lo es desde la teoría de las necesidades, dado a que desde el planteamiento de Maslow (1954), la estabilidad económica se relaciona con la necesidad de Seguridad y no con la Auto-realización.

2.4.2. Condiciones motivacionales externas

Las condiciones motivacionales externas se *“pueden registrar y medir por fuera de la persona, en su medio externo”* (Toro, 1992, p. 111). A continuación se exponen las preguntas y las variables que conforman esta categoría:

Tabla 7. Clasificación de las preguntas relacionadas con las condiciones motivacionales externas

No. Pregunta	Preguntas	Variables motivacionales
4	¿Sabe cuáles son los incentivos y beneficios que le brinda el Banco W? (¿podría mencionar alguno de ellos?, ¿cuáles le llaman más la atención?)	SALARIO
19	¿Siente que la labor que desempeña actualmente es remunerada de manera legal y justa, según los parámetros y marco legal utilizado por el ministerio del trabajo dando mayor beneficio al empleado en lo que respecta al bienestar laboral?	SALARIO
22	¿De qué manera emplea su tiempo libre?	SALARIO
8	¿Cómo se siente con el liderazgo de su agencia? (¿cómo lo percibe?)	SUPERVISIÓN
13	¿Siente que participa en la toma de decisiones de su organización? (¿describa cómo se toman las decisiones?, y ¿usted qué piensa de eso?)	SUPERVISIÓN
3	¿En los últimos dos años ha sido promovido de puesto?	PROMOCION
1	¿Cómo se siente trabajando en el Banco W?	CONTENIDO DEL TRABAJO
2	¿Cómo se siente trabajando en el área comercial?	CONTENIDO DEL TRABAJO
20	¿Considera que el Banco W presta un buen servicio en el área comercial, innovando en el mercado al que se dirige?	CONTENIDO DEL TRABAJO
12	¿Qué opina sobre el clima laboral de su agencia?	GRUPO DE TRABAJO

Fuente: Adaptado de Aguilera y Molina (2010)

2.4.2.1. Salario

El salario es la variable predominante entre los entrevistados, dado que la mayoría considera que son bien remunerados pese al esfuerzo que deben de realizar por cumplir las metas; esta categoría es evaluada desde el punto de vista de la teoría de las expectativas de Vroom (1964) y se define por Toro como “*retribución en dinero o especie, asociada al desempeño de un cargo*” (1992, p. 123).

En esta variable se observa que todos los entrevistados tienen conocimiento sobre los incentivos y beneficios que brinda el Banco (pregunta 4 – Ver tabla 7); reconocen que los incentivos de carácter económico son los más importantes para ellos, aunque también consideran que los beneficios como días libres y el auxilio de medicina prepagada son muy valiosos para mantenerse motivados.

Asimismo, se aprecia que siete de los nueve entrevistados perciben que reciben un salario justo (pregunta 19 – Ver tabla 7), además consideran que cuentan con buenas bonificaciones y beneficios económicos extralegales; igualmente afirman que los salarios que ofrece la organización son atractivos; puesto que manifiestan que la labor que realizan en el Banco es menor remunerada en otras entidades, como lo afirma el (entrevistado 2) *“pienso que es justo, en otras entidades el salario es inferior, me ofrecieron trabajar en otro Banco y el salario era más bajo”* y el (entrevistado 7) *“me siento bien remunerado, pues en comparación con otras entidades financieras el sueldo es mejor”*; sin embargo, dos personas afirman que pese que están bien remunerados no son tenidas en cuenta las horas extras.

De igual manera, se reconoce la importancia de identificar en que emplean el tiempo libre los entrevistados (pregunta 22 – Ver tabla 7), por lo que se logra determinar que cinco entrevistados emplean su tiempo libre en tareas laborales; debido a que en el horario habitual de trabajo no es posible cumplir con los resultados y metas propuestas por la empresa; por otra parte, cuatro entrevistados manifestaron que emplean su tiempo libre con su familia, realizando deporte o actividades de entretenimiento.

De acuerdo a lo anterior, se evidencia que para los entrevistados es una variable motivacional dominante, lo que sugiere que prima una relación entre desempeño – recompensa propuesta por Vroom (1964) en su teoría de las expectativas; ya que el individuo cree que su desempeño lo llevará a la obtención de un resultado esperado (Robbins y Judge, 2013). Sin embargo, se evidencia que para que los colaboradores obtengan resultados, estos deben invertir parte de su tiempo libre (horas extras) en la realización de actividades laborales; las cuales no son remuneradas ni reconocidas por la organización.

2.4.2.2. Supervisión

La supervisión o liderazgo también es tenido en cuenta desde la perspectiva de la teoría de las expectativas de Vroom (1964), se define como *“comportamientos de consideración,*

reconocimiento o retroinformación por parte de los representantes de la autoridad organizacional” (Toro, 1992, p. 123).

En esta variable se analiza la percepción que tienen los entrevistados frente al liderazgo del área (pregunta 8 – Ver tabla 7); se observa que todos los entrevistados manifiestan sentimientos de agrado frente a la líder actual, utilizando términos para referirse a esta persona como *“se preocupa por el equipo”* (entrevistado 2) y *“nos motiva a soñar con llegar a las metas”* (entrevistado 3); sin embargo, expresan que existen algunas situaciones que se deben de mejorar y que la implican directamente; entre estas y la más significativa, son las retroalimentaciones o los llamados de atención en público.

Igualmente, en la variable supervisión se aprecia que cinco de los nueve entrevistados no participan en la toma de decisiones de la organización (pregunta 13 – Ver tabla 7); por otra parte, tres entrevistados afirman que solo participan en la toma de decisiones de su área como tal y solo uno sostiene que participa totalmente en la toma de decisiones. Al describir como se toman las decisiones en la compañía los entrevistados refieren que las decisiones son tomadas por los altos directivos de la empresa, mientras que en el área es el líder quien toma decisiones.

Pese a la poca participación de los colaboradores en la toma de decisiones, se evidencia que desean hacerse partícipes de ello, como lo afirma un colaborador que considera que *“debería existir un canal que recoja las ideas de los colaboradores para que sean escuchadas y tenidas en cuenta por la presidencia”*; asimismo dos colaboradores sienten que sus opiniones son importantes y deberían ser tenidas en cuenta a la hora de tomar decisiones. Por otro lado, dos personas no desean involucrarse en ello dado que confían en que las decisiones que toman los superiores son las correctas.

En términos generales se evidencia que la supervisión o liderazgo influye de manera positiva en la motivación de los entrevistados; no obstante, se observa que existen situaciones en las que el líder del área debe mejorar.

2.4.2.3. Promoción

La promoción se analiza desde la teoría de las expectativas propuesta por Vroom (1964), definida por Toro como la *“posibilidad de movilidad ascendente en la organización”* (1992, p. 123).

Para analizar la variable promoción se indaga a cada uno de los entrevistados respecto a si habían sido promovidos de cargo en los últimos dos años (pregunta 3 – Ver tabla 7); se identificó que solo uno de los nueve entrevistados había sido promovido en ese periodo; los ocho restantes manifestaron razones como, la falta de vacantes y de difusión de información cuando se genera una vacante y el bajo desempeño en cuanto al cumplimiento de indicadores; utilizando términos como *“no hay vacantes y se ve mucho el favoritismo”* (entrevistado 8) y *“no se ha dado la oportunidad, ya que todavía prima mucho la dedocracia”* (entrevistado 1).

Se evidencia que esta variable no se ve reflejada con fuerza dentro de la organización, por lo que se infiere que pese a ser una variable externa, se relaciona directamente con la auto-realización, dado que, esta influye considerablemente en que las metas profesionales y personales sean alcanzadas; como lo enuncia Vroom (1964) en su teoría de las expectativas por medio de la relación recompensas –metas personales, en donde afirma que las recompensas organizacionales, en este caso la promoción, satisfacen las metas o necesidades personales, como lo es la autorrealización (Robbins y Judge, 2013).

2.4.2.4. Contenido del trabajo

Esta variable también se analiza desde la teoría de las expectativas de Vroom (1964), se define como *“variedad, autonomía y retroinformación que provee el cargo o la tarea”* Toro (1992, p. 123).

En la variable contenido del trabajo se observa que todos los entrevistados manifiestan sentirse bien trabajando en el banco (pregunta 1 – Ver tabla 7), dado que encuentran en esta compañía elementos como la estabilidad laboral y los elevados beneficios e incentivos económicos; pese a manifestar un sentimiento de satisfacción estos también expresan insatisfacción respecto a la alta carga laboral; así como lo menciona el (entrevistado 6) *“hay cosas que desmotivan pues en el cargo en el que estoy tiene mucha carga laboral, manejo mucha presión, pues debe cobrar y cumplir y estas tareas son muy complejas”*.

Asimismo, la totalidad de los entrevistados manifiestan sentirse bien trabajando en el área comercial (pregunta 2 – Ver tabla 7); como lo expresa el (entrevistado 2) *“me gusta mucho el área comercial, por el contacto que tengo con los clientes”*; pese a esto, se vuelve recurrente que todos

los entrevistados manifiesten que cuentan con una gran cantidad de tareas, por lo que deben invertir tiempo de descanso con el fin de cumplir con las metas propuestas, como lo menciona el (entrevistado 6) *“no es fácil, pues demanda mucho tiempo, se debe tener mucha entrega, toca tomar horas extra pues el tiempo normal no me alcanza para realizar el trabajo y esto es muy frecuente”* y el entrevistado 3 *“me gusta interactuar con la gente y ayudarlos, lo que a veces no me gusta es que ejercen mucha presión sobre mí”*.

En esta variable también se identifica que todos los entrevistados consideran que la compañía brinda un buen servicio a los clientes (pregunta 20 – Ver tabla 7); puesto que, cuentan con servicios que los favorecen; aunque, consideran que se debe de ampliar el portafolio de servicios para ser más competitivos en el mercado. De lo anterior se deduce que los entrevistados se sienten seguros y confiados en los servicios que brinda la compañía, lo que genera en ellos tranquilidad para desempeñar su trabajo.

Finalmente, se evidencia que los colaboradores se sienten a gusto realizando sus labores y trabajando en la organización; no obstante, se infiere que los entrevistados deben recurrir a realizar horas extras para cumplir con las metas propuestas por la organización, lo que influye de manera negativa en su motivación.

2.4.2.5. Grupo de trabajo

La variable grupo de trabajo es tomada de referencia de la teoría de las expectativas de Vroom (1964); desde la perspectiva de Toro (1992) esta se define como *“posibilidad en el trabajo de contacto personal con otros, de participación en actividades colectivas”* (p. 123).

En relación a esta variable, se indagó sobre la percepción que tienen los entrevistados sobre el clima laboral (pregunta 12 – Ver tabla 7); a lo cual manifestaron en su totalidad que en la empresa se siente un buen clima organizacional, lo que facilita el trabajo en equipo, las buenas relaciones interpersonales e incluso favorece la productividad. De acuerdo a lo anterior, se puede inferir una relación puntual con la motivación laboral de los entrevistados.

2.4.3. Observación participante

En cuanto a las variables motivacionales, puedo observar que la variable logro se encuentra muy arraigada en nosotros, pues aunque contamos con unas metas muy difíciles de alcanzar, es muy

gratificante cumplirlas, y esto hace que cada uno de nosotros nos motivemos a dar cada día un poco más y que al final del mes el trabajo realizado se pueda observar.

Por otro lado, en cuanto a la variable de poder, los líderes nos inculcan una necesidad del mismo, nos resaltan la autonomía de nuestro cargo, el poder decidir a qué clientes queremos prestarle dinero y a que clientes no, el ser visto por los demás compañeros como uno de los mejores analistas, y la posibilidad de tener mayor autonomía dentro del cargo gracias los buenos resultados, hacen que nos motivemos a cumplir con las metas.

Adicionalmente en nuestro equipo de trabajo buscamos mantener siempre una relación de familiaridad, ya que tenemos claro que esto genera un mejor ambiente laboral, lo que nos hace sentir agrado de estar en la oficina y compartir entre compañeros.

En cuanto al reconocimiento que recibimos de parte de la organización, en el papel hay distintas formas de reconocimiento, pero la realidad del día a día es que estas cosas pasan a un segundo plano, ya que por el afán de cumplir con las metas las labores extra se convierten en algo normal y los jefes de la organización ven ese trabajo extra como una obligación y no como un plus que nosotros como colaboradores estamos dando para poder alcanzar los objetivos, además, aunque nuestro esfuerzo sea el máximo, si los resultados no nos acompañan, simplemente fuimos malos en ese mes y los jefes en vez de reconocernos el esfuerzo extra, lo que harán es recalcar todo el mes siguiente lo malos que fuimos el mes anterior.

Por otra parte, gracias a los beneficios económicos que tenemos de parte de la organización tenemos la posibilidad de mejorar nuestra calidad de vida y alcanzar sueños y metas personales que nos ayudan a crecer económicamente, pero en cuanto al ámbito profesional, aunque se cuentan con los recursos suficientes para hacerlo, el tiempo es un factor con el cual ninguno de los colaboradores contamos, ya que somos responsables de muchas tareas, y eso hace que debamos tomar tiempo libre para el desarrollo de nuestras actividades laborales, imposibilitándonos realizar actividades académicas.

Pasando a las variables motivacionales externas, considero que la variable salario es un tema superado de parte de la organización, ya que los salarios con los que contamos son buenos, y adicional a esto las bonificaciones que tenemos son muy buenas.

Adicionalmente, contamos actualmente con una líder que ha buscado la manera de conocernos a cada uno e incentivarnos al logro de las metas que la organización ha estipulado, y también se ha preocupado por unir más al grupo de trabajo generando un mejor ambiente laboral.

Por otro lado un tema en el cual la organización debe mejorar mucho es que los ascensos actualmente están dados más por el favoritismo que por cualquier otra cosa, es muy frecuente que personas que no cuentan con la preparación adecuada o que no han obtenido los mejores resultados, sean ascendidos a otros cargos por ser amigos de los jefes, además la organización no cuenta con un plan carrera que nos brinden capacitaciones que nos ayuden a mejorar nuestras competencias o al menos que nos brinden el tiempo necesario para capacitarnos por cuenta propia.

En cuanto al contenido de trabajo, todos los colaboradores de la organización tenemos un sentimiento común por la labor que realizamos y por pertenecer al Banco, ya que aunque es un cargo con demasiada responsabilidad y carga laboral, el contacto con los clientes, conocer historias de ellos, saber cómo llegaron a donde están, hacen que esta labor sea más amena y que disfrutemos de ella.

Por último, en cuanto a grupo de trabajo, hemos logrado tener un ambiente laboral muy sano, siempre buscamos que los problemas que tengamos sean solucionados de la mejor manera y que el sentimiento de familiaridad este en cada uno de nosotros.

2.5. ANÁLISIS CUANTITATIVO

En esta etapa de la investigación se realiza un análisis de los datos cuantitativos. Este análisis se realiza teniendo en cuenta la clasificación expuesta en la Tabla 5 y explicada en el inicio del análisis cualitativo.

2.5.1. Condiciones motivacionales internas

A continuación, se exponen las preguntas y las variables motivacionales que conforman esta categoría:

Tabla 8. Clasificación de las preguntas relacionadas con las condiciones motivacionales internas

No. Pregunta	Preguntas	Variables motivacionales
1	¿Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo?	AFILIACIÓN
2	¿En la agencia se celebran fechas o eventos especiales?	AFILIACIÓN
3	¿Los jefes demuestran interés en los trabajadores como persona y no tan solo como colaborador?	AFILIACIÓN
4	¿Recibe un buen trato independientemente de su posición en la empresa?	AFILIACIÓN
5	¿El ambiente de trabajo es psicológica y emocionalmente saludable?	AFILIACIÓN
6	¿En la agencia hay un sentimiento de familia o de equipo?	AFILIACIÓN
7	¿El trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?	AUTOREALIZACIÓN
8	¿Los ascensos en la organización son dados por resultados y méritos?	LOGRO
9	¿Se siente motivado para alcanzar los objetivos por los que lo miden?	LOGRO
10	¿La compañía le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?	LOGRO
11	¿Siente que contribuye con sus resultados al logro de los objetivos de la compañía?	LOGRO
12	¿El cumplimiento de su trabajo le produce satisfacción?	LOGRO
13	¿Para usted es importante que su jefe le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene?	PODER
14	¿Cree que goza de un buen status dentro de su compañía?	PODER
15	¿La compañía reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?	PODER
16	¿En la compañía tiene oportunidad de recibir un reconocimiento especial?	ESTIMA

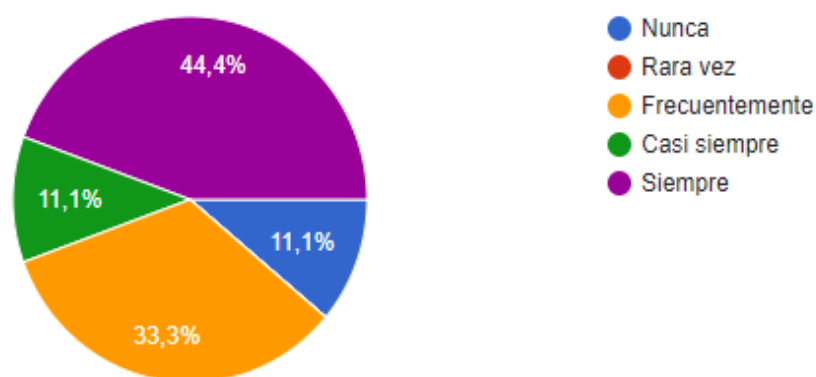
17	¿Los jefes reconocen el esfuerzo y el trabajo adicional?	ESTIMA
18	¿Es reconocido por sus compañeros de trabajo por la labor que realiza?	ESTIMA
19	¿Recibe algún incentivo por parte de la empresa cuando hace un trabajo bien hecho?	ESTIMA

Fuente: Adaptado de Aguilera y Molina (2010)

De acuerdo a la Tabla 8, se da inicio al análisis detallado de cada pregunta

Afiliación

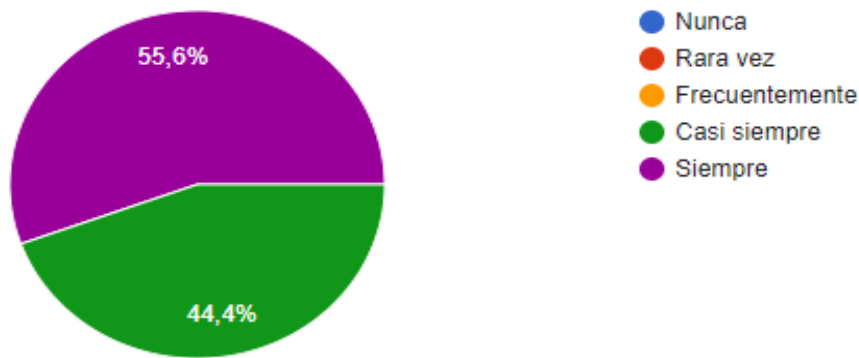
Figura 11. Respuesta a ¿Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al libre comportamiento de los colaboradores se observa que la percepción de los trabajadores del área comercial del Banco W de la ciudad de Palmira zona centro se distribuye en dos categorías, los que siempre o casi siempre pueden ser ellos mismos en su lugar de trabajo con un 44.4% y un 11.1% respectivamente, y los que de una u otra forma sienten que nunca, o tan solo en algunas ocasiones pueden ser ellos mismos.

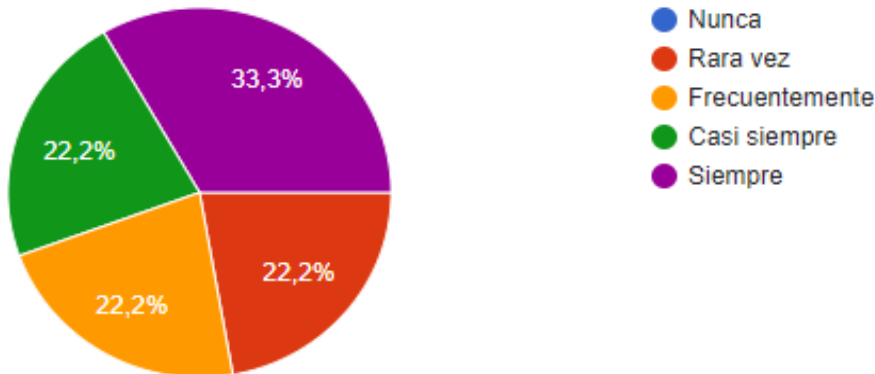
Figura 12.Respuesta a ¿En la agencia se celebran fechas o eventos especiales?



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a si las fechas y eventos especiales son celebrados, se evidencia que los trabajadores del área comercial de la agencia en estudio coinciden en que siempre y casi siempre se realizan las celebraciones con un 55.6% y un 44.4% respectivamente.

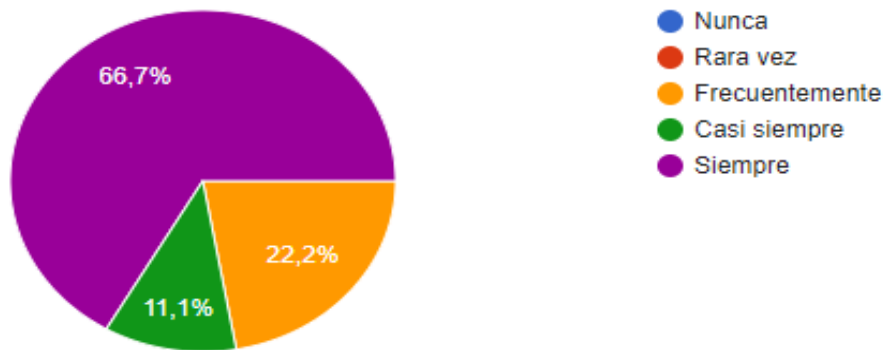
Figura 13.Respuesta a ¿Los jefes demuestran interés en los trabajadores como persona y no tan solo como colaborador?



Fuente: Elaboración propia.

En este caso, las opiniones se encuentran repartidas en cuanto al interés que demuestran los jefes hacia los colaboradores, ya que el 22.2% de los entrevistados respondieron que rara vez lo demuestran y el otro 22.2% se encuentra en un punto intermedio es decir que algunas veces lo demuestran y otras no. Por otro lado, el 55.5% de los entrevistados consideran que casi siempre sienten que sus jefes se interesan en ellos.

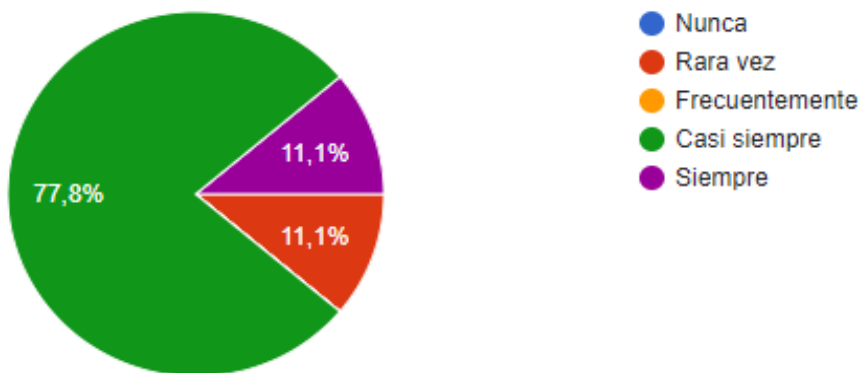
Figura 14.Respuesta a ¿Recibe un buen trato independientemente de su posición en la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados consideran que reciben un buen trato en la empresa independientemente de su posición o cargo dentro de la misma de parte de las directivas de la organización, ya que el 77.8% de los colaboradores consideran que siempre y casi siempre el trato es bueno, y tan solo el 22.2% de ellos se encuentran en un punto intermedio frente a esta pregunta.

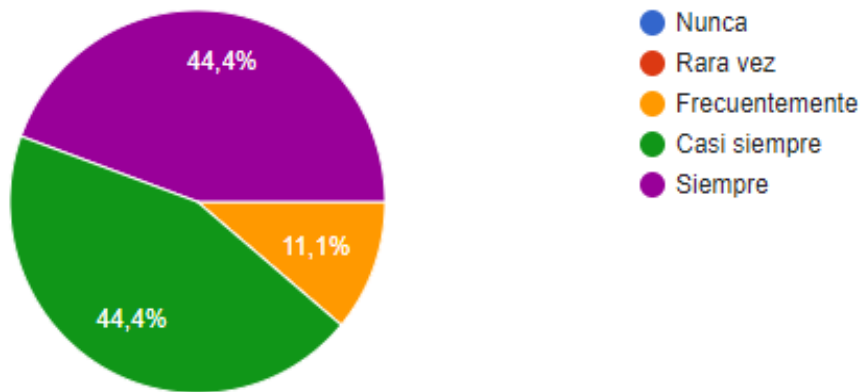
Figura 15.Respuesta a ¿El ambiente de trabajo es psicológica y emocionalmente saludable?



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al ambiente de trabajo se evidencia que el 88.9% de los encuestados consideran que el ambiente en el cual desarrollan sus actividades laborales es saludable, aunque se observa que el 11.1% opina lo contrario.

Figura 16.Respuesta a ¿En la agencia hay un sentimiento de familia o de equipo?



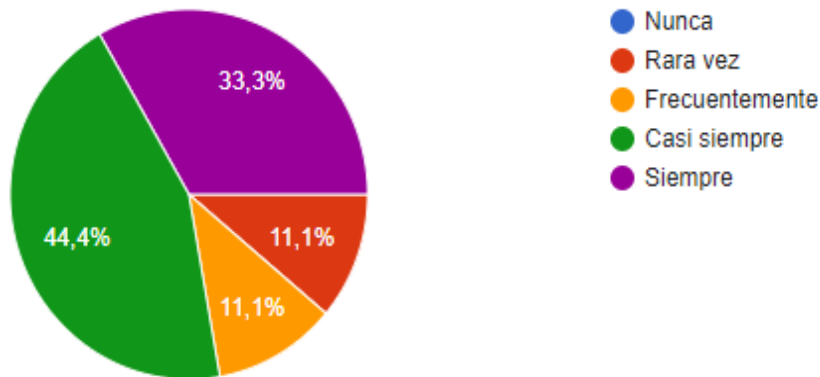
Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las respuestas obtenidas en la pregunta anterior (ver figura 16) los encuestados sienten que son un equipo de trabajo, ya que el 88.9% de los encuestados considera que siempre y casi siempre existe el sentimiento de familiaridad, y el 11.1% de los encuestados considera que este sentimiento es frecuente.

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que la variable Afiliación es importante para los encuestados, dado que se evidencia que la mayoría de los colaboradores se sienten a gusto siendo ellos mismos en su lugar de trabajo y con el ambiente laboral en el que están inmersos, donde siempre se celebran ocasiones especiales y donde se percibe un sentimiento de familiaridad y de equipo; también se demuestra que reciben un buen trato independientemente del cargo que desempeñan; sin embargo, se observa dispersión en las opiniones respecto al interés que demuestran los jefes hacia los colaboradores como personas y no solo como trabajador.

Auto-realización

Figura 17. Respuesta a ¿El trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

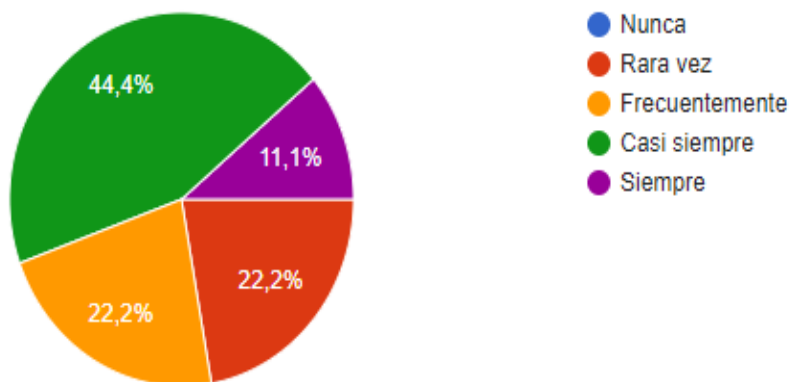


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las expectativas frente al trabajo que se desempeña, se observa que el 77.8% de los encuestados consideran que siempre y casi siempre está acorde con sus expectativas, por otro lado el 22.2% de personas encuestadas consideran que algunas veces y rara vez sucede esto.

Logro

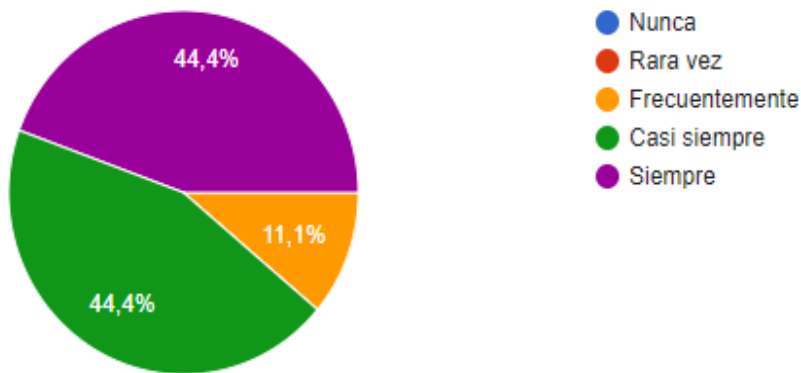
Figura 18. Respuesta a ¿Los ascensos en la organización son dados por resultados y méritos?



Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados tienen opiniones repartidas en cuanto a los ascensos, ya que 55.5% de ellos consideran que siempre y casi siempre son dados por los resultados y méritos, pero el 44.5% restante considera que rara vez y algunas veces son dados por este motivo.

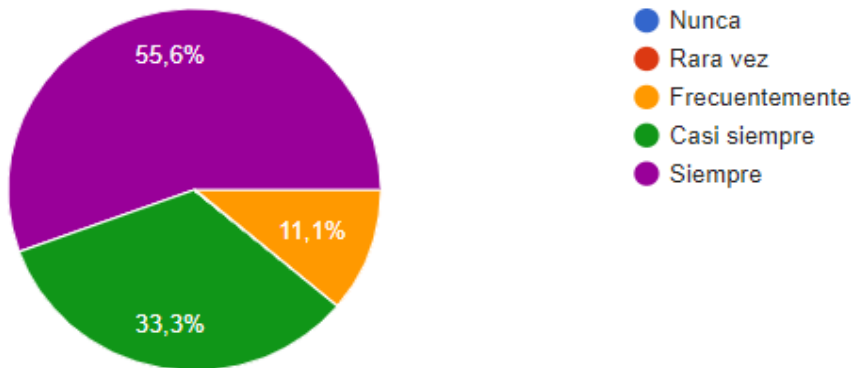
Figura 19.Respuesta a ¿Se siente motivado para alcanzar los objetivos por los que lo miden?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los encuestados en cuanto a la motivación que sienten para alcanzar los objetivos, el 100% de los entrevistados se sienten movidos a hacerlo ya que el 88.9% de los encuestados respondió que siempre y casi siempre se sienten motivados y el 11.1% contesto que frecuentemente se siente motivado a alcanzar los objetivos por los que los miden.

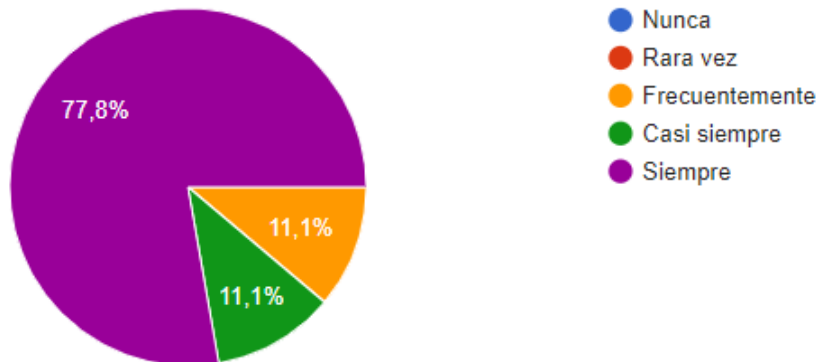
Figura 20.Respuesta a ¿La Compañía le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las oportunidades de crecimiento económico y profesional que el Banco W le proporciona a sus colaboradores se observa que los encuestados 88.9%, consideran que siempre y casi siempre la organización les proporciona estas oportunidades, y por su parte, el 11.1% de los encuestados considera que frecuentemente son proporcionadas estas oportunidades.

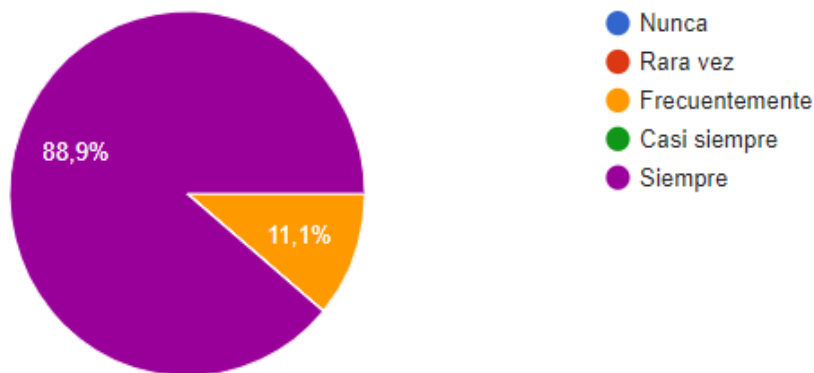
Figura 21.Respuesta a ¿Siente que contribuye con sus resultados al logro de los objetivos de la compañía?



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia según los resultados obtenidos en la (ver figura 21), que los encuestados consideran que sus resultados contribuyen al logro de los objetivos de la compañía; ya que, el 88.9% considera que siempre y casi siempre sus resultados contribuyen al logro de los objetivos de la organización y el 11.1% de los encuestados considera que frecuentemente sucede esto.

Figura 22.Respuesta a ¿El cumplimiento de su trabajo le produce satisfacción?



Fuente: Elaboración propia.

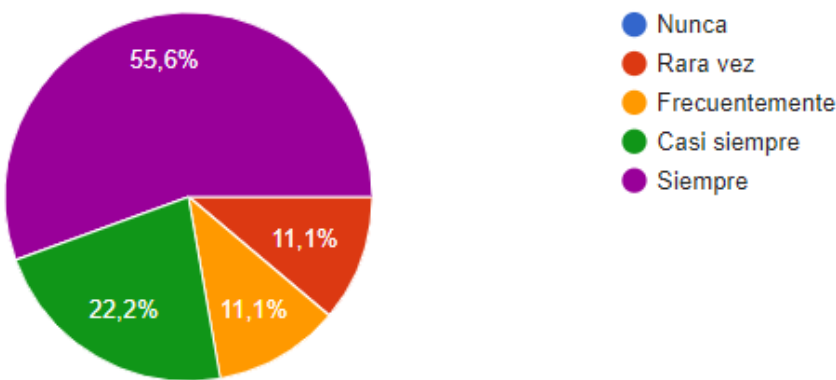
En cuanto a la satisfacción que le produce a los encuestados su trabajo se observa que el 88.9% de ellos se encuentran satisfechos con el cumplimiento de su trabajo y un 11.1% de ellos considera que frecuentemente le produce satisfacción el cumplimiento de su trabajo.

Respecto a las preguntas de la variable anterior, se evidencia que los colaboradores se orientan al logro; puesto que los encuestados sienten que con sus resultados contribuyen al logro de los

objetivos organizacionales, lo que los hace sentir satisfechos al cumplir con su trabajo. Por otro lado, es importante mencionar que aspectos como los ascensos, son obtenidos a través de los resultados y méritos, sin embargo, algunos manifiestan que la empresa no proporciona oportunidades de crecimiento profesional.

Poder

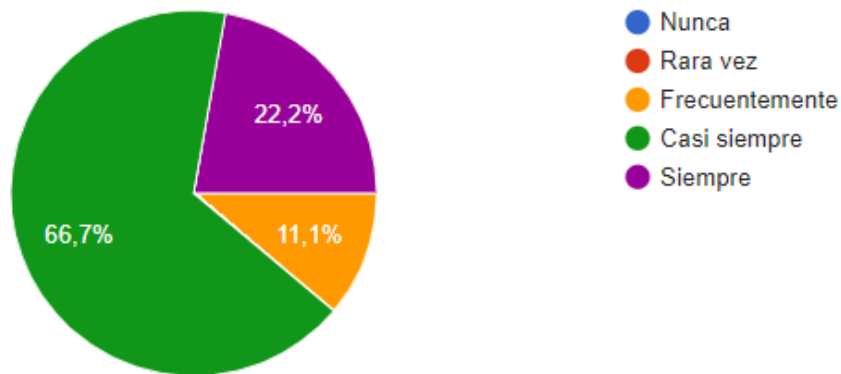
Figura 23. Respuesta a ¿Para usted es importante que su jefe le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene?



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, los encuestados consideran importante que su jefe les delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tienen, ya que con un porcentaje de 55.6%, siempre es importante que les deleguen responsabilidades mayores a las que tienen, en el 44.4% restante, las opiniones están repartidas, el 22.2% de ellos consideran que casi siempre es importante que esto suceda y el otro 22.2% de ellos consideran que algunas veces y rara vez esto es importante.

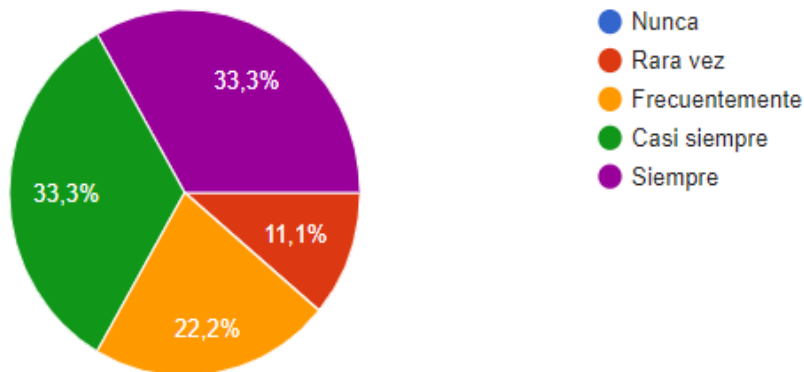
Figura 24.Respuesta a ¿Cree que goza de un buen estatus dentro de su compañía?



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al estatus del que gozan los encuestados dentro de la compañía, se evidencia que estos consideran que es bueno, ya que el 88.9% de los encuestados consideran que siempre y casi siempre gozan de buen estatus, y el 11.1% de los encuestados considera que frecuentemente goza de buen estatus dentro de la organización.

Figura 25.Respuesta a ¿La compañía reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?



Fuente: Elaboración propia.

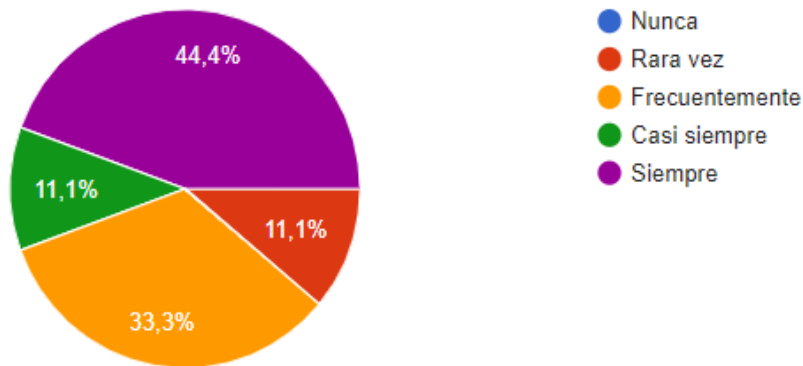
Se logra apreciar, que del 100% de los encuestados un 66.6% consideran que siempre y casi siempre la compañía reconoce el desempeño del trabajo que realizan y el 33.4% de los encuestados consideran que algunas veces o rara vez se da este reconocimiento.

De acuerdo a esto, se observa que la variable Poder se presenta de manera significativa en los encuestados al considerar que gozan de un buen status dentro de la compañía, de igual manera, se evidencia que para la mayoría de los colaboradores es importante que su jefe les delegue

responsabilidades mayores a las que actualmente tienen; sin embargo, existe una cantidad relevante que no está de acuerdo con esto. Pese a lo anterior, se observa que se obtuvo una diferencia importante al indagar sobre si la compañía reconoce el desempeño del colaborador en el trabajo que realiza.

Estima

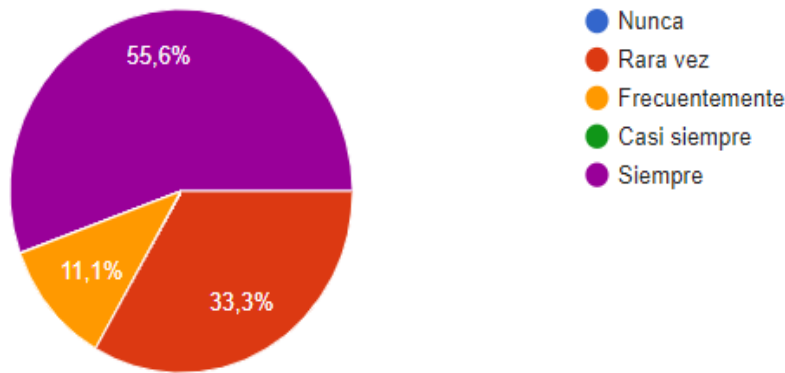
Figura 26. Respuesta a ¿En la compañía tiene oportunidad de recibir un reconocimiento especial?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las respuestas obtenidas en la pregunta anterior (ver figura 26) se observa que los encuestados consideran con un porcentaje del 55.5% que tienen oportunidad de recibir un reconocimiento especial, repartido entre siempre y casi siempre en respuesta a la pregunta anterior, a su vez se logra apreciar que el 44.6% restante considera que algunas veces o rara vez reciben este tipo de reconocimientos.

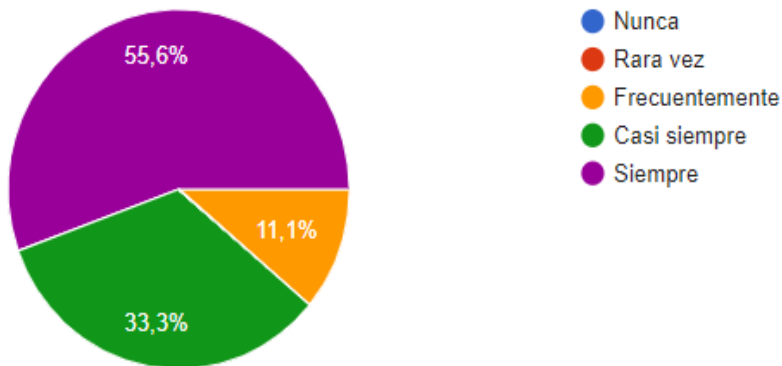
Figura 27.Respuesta a ¿Los jefes reconocen el esfuerzo y el trabajo adicional?



Fuente: Elaboración propia.

Si bien para la pregunta de la Figura 27, los encuestados 55,6% respondieron que los jefes siempre reconocen el esfuerzo y trabajo, por otro lado, se resalta que el 44,4% de ellos consideran que rara vez y algunas veces los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicional.

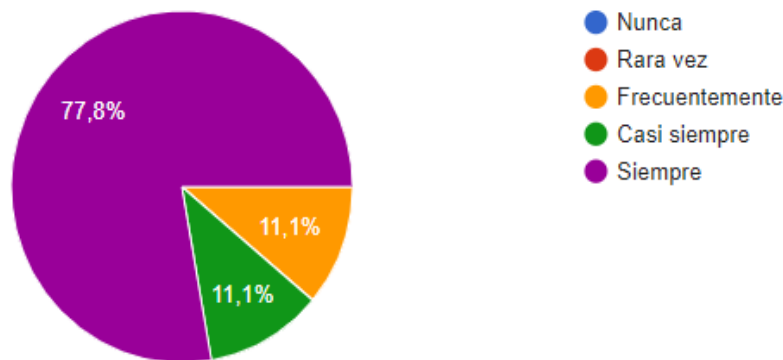
Figura 28.Respuesta a ¿Obtiene reconocimiento de parte de sus compañeros de trabajo por la labor que realiza?



Fuente: Elaboración propia.

Se puede notar que de acuerdo a la pregunta (ver figura 28) si los colaboradores son reconocidos por sus compañeros de trabajo por la labor que realizan se evidencia que siempre y casi siempre esto ocurre con un porcentaje del 88.9 % de los encuestados, por otro lado un 11.1% de los encuestados considera que este reconocimiento por parte de los compañeros se realiza algunas veces.

Figura 29. Respuesta a ¿Recibe algún incentivo por parte de la empresa cuando hace un trabajo bien hecho?



Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados coinciden en que reciben incentivos por la organización cuando realizan un buen trabajo, ya que el 88.9% de los encuestados consideran que siempre y casi siempre esto ocurre y un 11.1% de ellos considera que frecuentemente recibe incentivos por parte de la empresa por un trabajo bien hecho.

Finalmente, al evaluar la variable Estima se observa que las opiniones están divididas entre los encuestados; dado que al indagar sobre si los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicional, se evidencia que existen diferencias en sus opiniones; por otro lado, la mayoría de los encuestados consideran que sus compañeros los reconocen por la labor que realizan. Asimismo, gran parte de los colaboradores del área consideran que en la compañía tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial; no obstante, se refleja que pocos no lo perciben así. También, es importante mencionar que en esta variable se obtiene una puntuación más alta en el aspecto que mide si los colaboradores reciben algún incentivo por parte de la empresa cuando hacen el trabajo bien hecho.

2.5.2. Condiciones motivacionales externos

Previamente definidas en el análisis cualitativo se exponen a continuación las preguntas y las variables motivacionales que conforman esta categoría:

Tabla 9. Clasificación de las preguntas relacionadas con las condiciones motivacionales externas

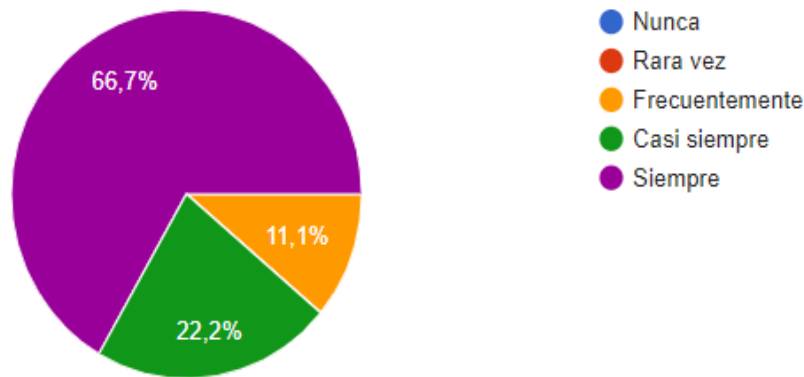
No. Pregunta	Preguntas	Variables motivacionales
20	¿Los jefes comunican de manera clara sus expectativas?	SUPERVISIÓN
21	¿Es escuchado y tenido en cuenta por su jefe?	SUPERVISIÓN
22	¿Los jefes son accesibles y se puede hablar con ellos fácilmente?	SUPERVISIÓN
23	¿Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas?	SUPERVISIÓN
24	¿Sus jefes lo involucran en las decisiones que afectan su actividad o su ambiente?	SUPERVISIÓN
25	¿Se siente apoyado por su jefe en el desarrollo de sus funciones?	SUPERVISIÓN
26	¿Es animado para equilibrar el trabajo con su vida personal?	SALARIO
27	¿Puede tomar tiempo libre de forma coordinada cuando debe atender una necesidad personal?	SALARIO
28	¿En el banco W tienen beneficios especiales?	SALARIO
29	¿Considera que está siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeña?	CONTENIDO DEL TRABAJO
30	¿Es mejor trabajar en equipo que individualmente?	GRUPO DE TRABAJO
31	¿Puede contar con la ayuda de sus compañeros?	GRUPO DE TRABAJO
32	¿En su compañía le ofrecen capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente?	PROMOCIÓN
33	¿La compañía proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?	PROMOCIÓN

Fuente: Adaptado de Aguilera y Molina (2010)

De acuerdo a la Tabla 9, se da inicio al análisis detallado de cada pregunta

Supervisión

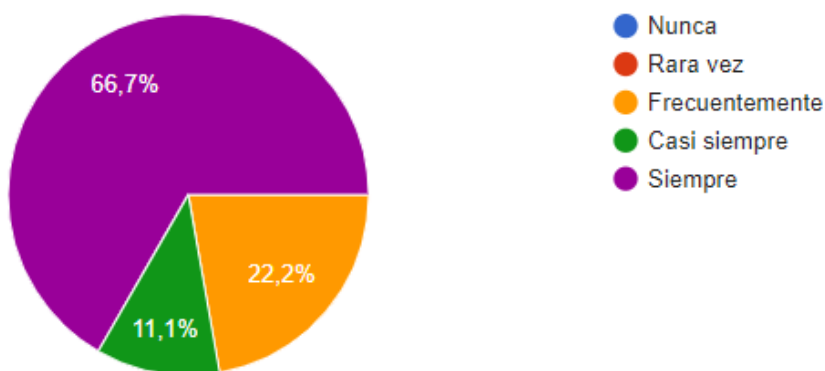
Figura 30. Respuesta a ¿Los jefes comunican de manera clara sus expectativas?



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que dentro del equipo comercial objeto de estudio, los jefes comunican de manera clara sus expectativas, ya que el 88.9% de los encuestados consideran que casi siempre y siempre los jefes comunican sus expectativas, y un 11.1% considera que frecuentemente sucede esto.

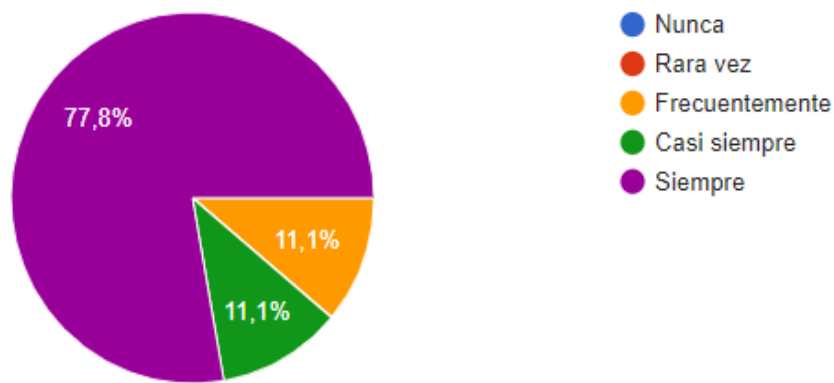
Figura 31. Respuesta a ¿Es escuchado y tenido en cuenta por su jefe?



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a si son escuchados y tenidos en cuenta por su jefe, el 77.8% de los encuestados consideran que es así, ya que respondieron que siempre y casi siempre esto sucede, mientras que el 22.2% respondieron que frecuentemente son escuchados y tenidos en cuenta por su jefe.

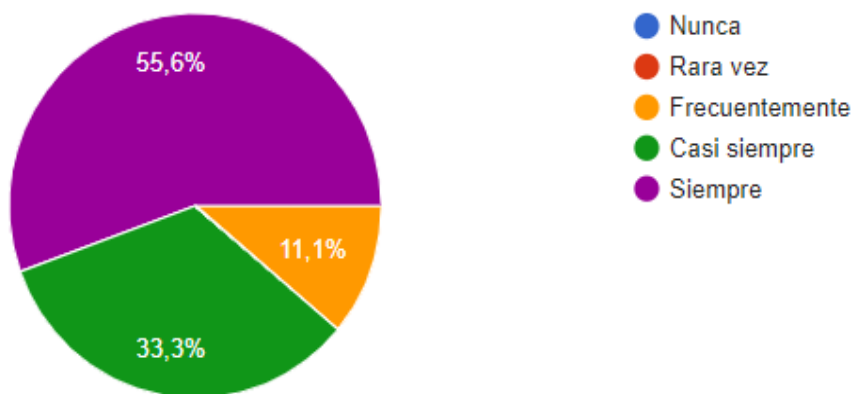
Figura 32.Respuesta a ¿Los jefes son accesibles y se puede hablar con ellos fácilmente?



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las respuestas obtenidas por parte de los encuestados en la pregunta anterior (Ver figura 32) se puede establecer que los jefes son accesibles, con los cuales se puede hablar fácilmente, ya que el 88.9% de los encuestados contestaron que siempre y casi siempre es así y el 11.1% contestó que frecuentemente se puede acceder y hablar con ellos.

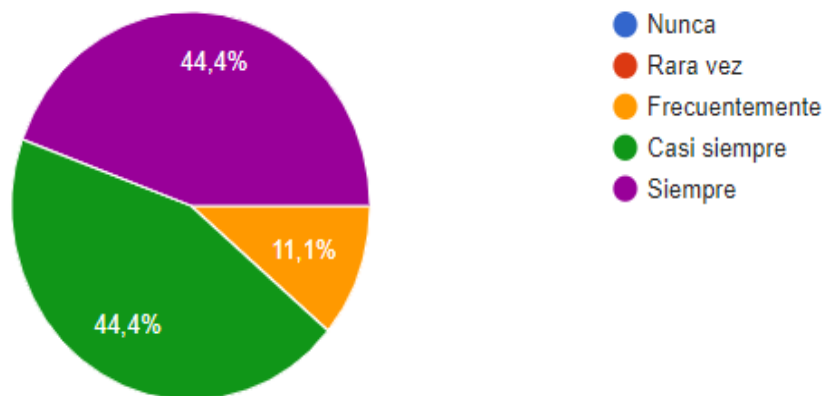
Figura 33.Respuesta a ¿Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a las sugerencias e ideas de los colaboradores?



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a si los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a las sugerencias e ideas de los colaboradores, se puede observar que 88.9% de los encuestados considera que siempre y casi siempre los jefes realizan esto; cabe anotar que una persona considera que esto sucede frecuentemente lo que quiere decir que esa persona considera que el los jefes no siempre incentivan, consideran y responden de forma genuina sus sugerencias e ideas.

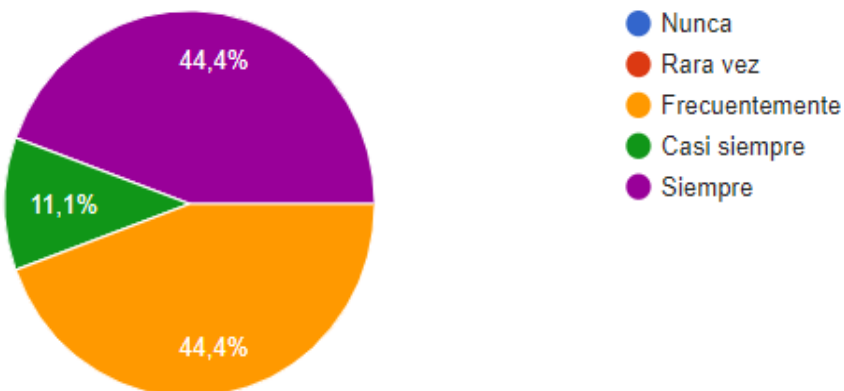
Figura 34. Respuesta a ¿Sus jefes lo involucran en las decisiones que afectan su actividad o su ambiente?



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que los jefes involucran a sus colaboradores en las decisiones que afectan su actividad o ambiente laboral, ya que un 88.9% de los encuestados respondieron que siempre y casi siempre los jefes los involucran en este tipo de decisiones y un 11.1% contestó que frecuentemente sucede esto.

Figura 35. Respuesta a ¿Se siente apoyado por su jefe en el desarrollo de sus funciones?



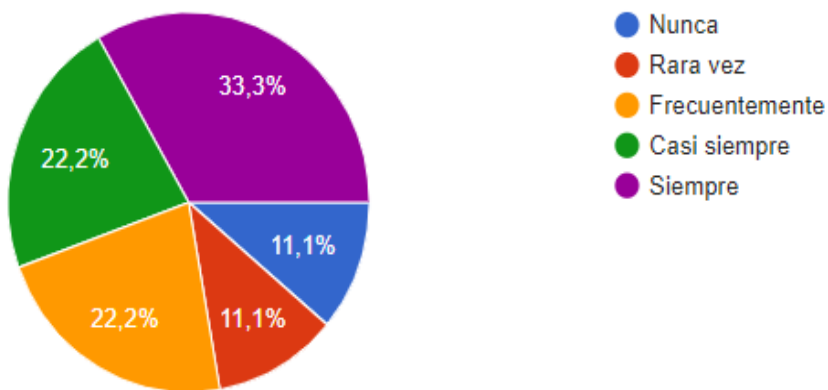
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las respuestas obtenidas en la pregunta anterior (Ver Figura 35), las opiniones se encuentran repartidas en dos categorías, el 44.6% de los encuestados consideran que algunas veces sienten este apoyo, el otro 55.6% consideran que siempre y casi siempre reciben este apoyo de parte de su jefe.

Se observa que la variable Supervisión se relaciona con la motivación de los colaboradores, puesto que la mayoría de los encuestados consideran que los jefes comunican de manera clara sus expectativas; también piensan que son escuchados y tenidos en cuenta por sus jefes, y además de eso consideran que los jefes son accesibles y se puede entablar una conversación fácilmente con ellos; de igual manera, se evidencia que la mayoría de los colaboradores consideran que los jefes incentivan y responden de forma genuina a las sugerencias e ideas de estos y que adicional, los jefes los involucran en las decisiones que afectan su actividad o ambiente laboral. El único aspecto que presenta una variación significativa es si el colaborador se siente apoyado por su jefe en el desarrollo de sus funciones, dado que se evidencian opiniones divididas.

Salario

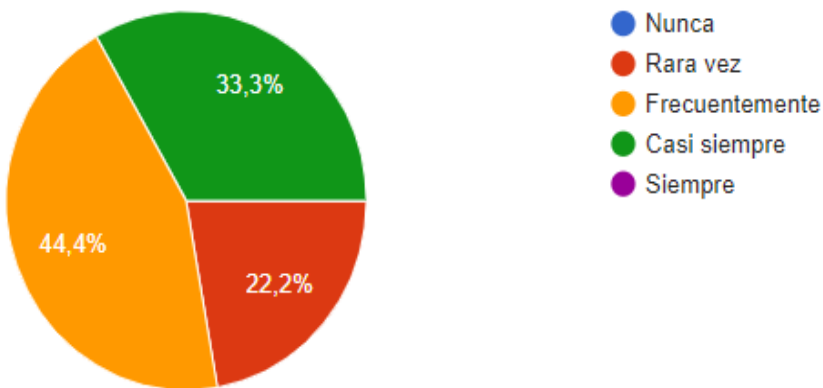
Figura 36. Respuesta a ¿Es animado para equilibrar el trabajo con su vida personal?



Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta, las respuestas se encuentran dispersas, ya que un 22.2% de los encuestados consideran que nunca y rara vez sucede esto, otro 22.2% consideran que algunas veces se les anima a que equilibren el trabajo con su vida personal, y el 55.6% consideran que casi siempre o siempre se les anima a que equilibren su trabajo con su vida personal.

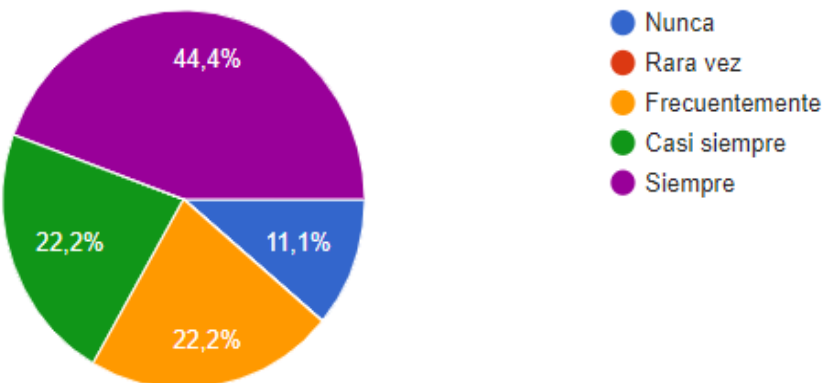
Figura 37. Respuesta a ¿puede tomar tiempo libre de forma coordinada cuando debe atender una necesidad personal?



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a si los encuestados pueden tomar tiempo libre de forma coordinada cuando deben atender una necesidad personal, el 77.8% de los encuestados contestaron que rara vez y algunas veces pueden hacerlo y el 22.2% contesta que casi siempre pueden hacerlo.

Figura 38. Respuesta a ¿En el banco W tienen beneficios especiales?



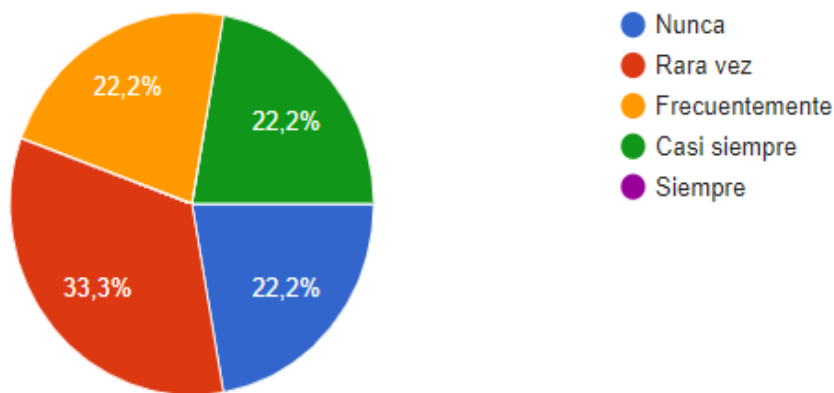
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en la pregunta anterior (ver figura 38) el 11.1% de los encuestados considera que no tienen beneficios especiales en el Banco W, el 22.2% consideran que algunas veces tienen beneficios especiales y el otro 66.7% de los encuestados consideran que siempre o casi siempre tienen beneficios especiales, por lo que se considera que la mayoría piensa que en el área comercial se tienen beneficios especiales.

Teniendo en cuenta lo anterior, se infiere que la variable Salario presenta una mayor alteración con relación a las demás variables analizadas; esto se debe principalmente a que los colaboradores tienen opiniones muy divididas en relación con si son animados a equilibrar el trabajo con su vida personal, arrojando entre sus resultados opciones como nunca y rara vez. De igual manera, se observa que se obtiene un porcentaje relevante en que rara vez los colaboradores pueden tomar tiempo libre de forma coordinada cuando debe atender una necesidad personal. Por último, se observa que los colaboradores piensan diferente respecto a si el Banco tiene beneficios especiales.

Contenido de trabajo

Figura 39. Respuesta a ¿Considera que está siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeña?



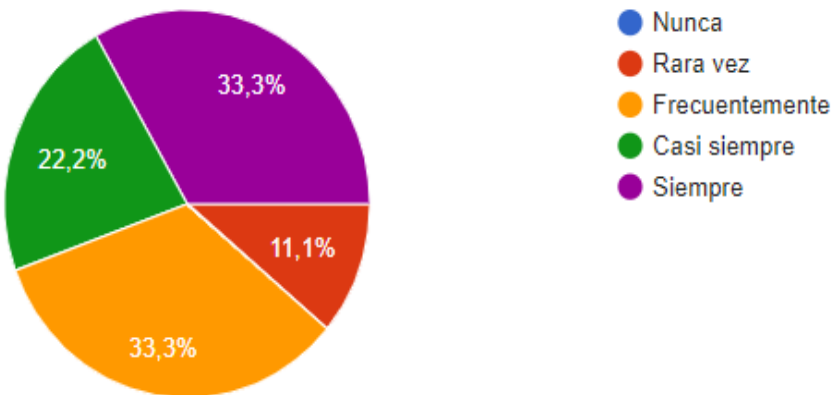
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a si los encuestados consideran que están siendo subutilizados en el puesto que actualmente desempeñan, el 55.6% consideran que nunca y rara vez son *subutilizados, mientras que el otro 44.4% encuestados consideran que frecuentemente y casi siempre son subutilizados en el puesto que desempeñan actualmente.

***subutilizados:** se refiere a no darle el uso a la persona para lo que realmente está hecho.

Grupo de trabajo

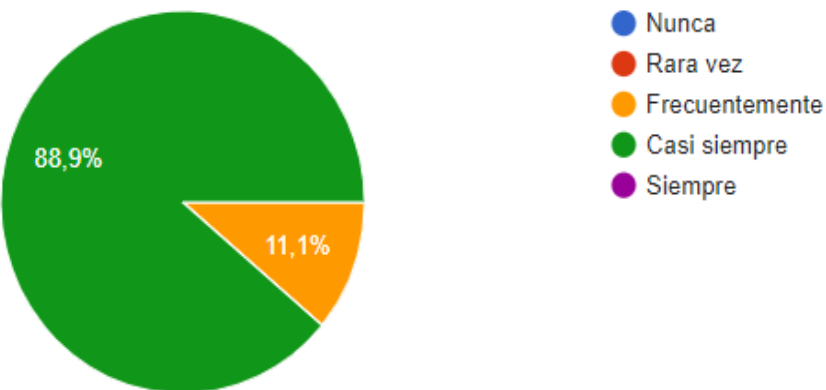
Figura 40. Respuesta a ¿Es mejor trabajar en equipo que individualmente?



Fuente: Elaboración propia.

Se logra evidenciar que para el 55.6% de los encuestados el trabajo en equipo es mejor que trabajar individualmente; el otro 44.4% encuestados consideran que algunas veces o rara vez es mejor trabajar en equipo que individualmente.

Figura 41. Respuesta a ¿Puede contar con la ayuda de sus compañeros?



Fuente: Elaboración propia.

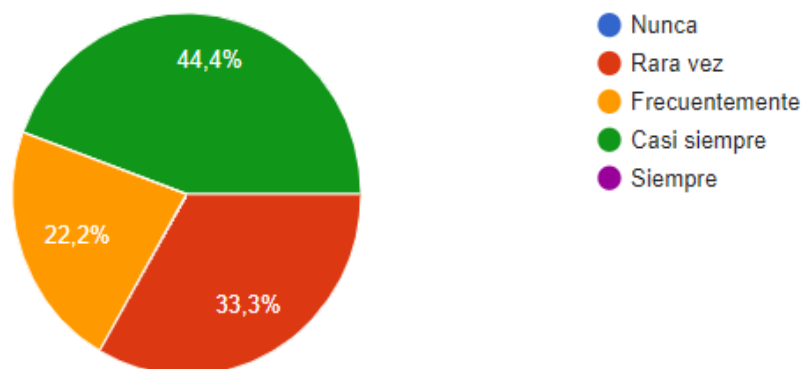
En cuanto a si los colaboradores del área comercial del Banco W (objeto de estudio) pueden contar con la ayuda de sus compañeros, el 89,9% manifiestan que casi siempre sucede esto, y un 11.1% de ellos considera que algunas veces pueden contar con la ayuda de sus compañeros.

La variable Grupo de Trabajo también influye en la motivación de los colaboradores, dado que se evidencia que para los colaboradores es mejor trabajar en equipo que individualmente; además,

pueden contar con la ayuda de sus compañeros, aunque, se observa que cierto porcentaje no está totalmente de acuerdo con esto.

Promoción

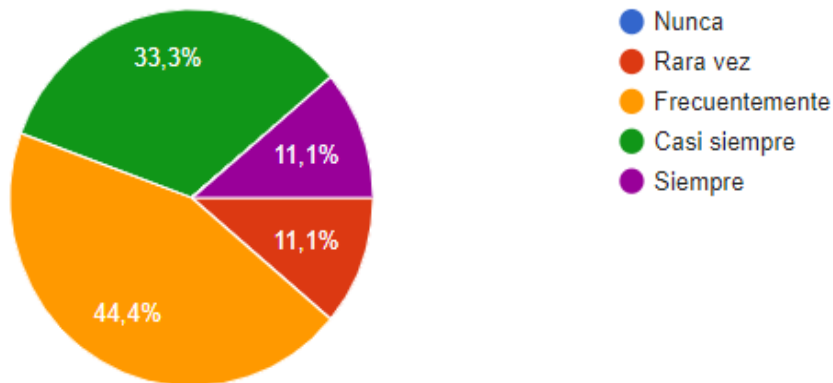
Figura 42. Respuesta a ¿En su compañía le ofrecen capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente?



Fuente: Elaboración propia.

Según las respuestas de los encuestados en cuanto a si la compañía ofrece capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente, el 55.6% de los encuestados consideran que rara vez y algunas veces esto sucede, mientras que el otro 44.4% de ellos consideran que casi siempre esto sucede.

Figura 43. Respuesta a ¿La compañía proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la pregunta referida en la Figura 43, las opiniones se encuentran repartidas en cuanto a si la compañía proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional, ya que el 55.6% de los encuestados consideran que algunas veces y rara vez la compañía ofrece este tipo de oportunidades y el otro 44.4% encuestados consideran que siempre y casi siempre esto sucede.

Por último, se observa que la variable Promoción no es predominante en la motivación de los colaboradores; puesto que se evidencian diferencias en las opiniones de los encuestados en relación a que si la compañía ofrece capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente y a las oportunidades de crecimiento económico y profesional que ofrece la compañía; se observa que la mayoría de los colaboradores no están completamente de acuerdo con los aspectos mencionados anteriormente.

2.6. ANÁLISIS COMPARATIVO

Teniendo en cuenta los datos obtenidos por medio del análisis cualitativo y cuantitativo se puede determinar, a través de la Tabla 11, que los factores motivacionales presentes en los colaboradores del área comercial del Banco W zona centro de Palmira, son:

Tabla 10. Factores motivantes y no motivantes

Categorías	Variables Motivacionales	Motivan	No motivan
Condiciones Motivacionales Internas	Logro	X	
	Poder	X	
	Afiliación	X	
	Estima		X
	Auto-realización		X
Condiciones Motivacionales Externas	Salario	X	
	Tiempo*		X
	Supervisión	X	
	Promoción		X
	Contenido del Trabajo	X	
	Grupo de Trabajo	X	

* Se establece tiempo como una subvariable de la variable salario porque las preguntas establecidas en los instrumentos de recolección de información se orientan a un beneficio extra que podría otorgar la organización.

Fuente: Elaboración propia

Entre las condiciones motivacionales internas se destacan factores como el Logro, Poder, Afiliación y Auto-realización; estos se perciben como motivantes en los colaboradores del área comercial. En relación a la variable Logro, se evidencia que los colaboradores del área comercial del Banco W cuentan con una alta necesidad de logro, puesto que pese a que las metas organizacionales son difíciles de alcanzar, se sienten motivados a cumplirlas.

Respecto a la necesidad de Poder, se observa que también influye en la motivación laboral de los empleados del área comercial, puesto que a estos les agrada tener autonomía en la realización de su labor y se encuentran interesados en obtener un status mayor al actual en la organización. De igual manera, la variable Afiliación está muy marcada en los colaboradores de la organización, dado que consideran importante mantener relaciones interpersonales amenas en el lugar de trabajo; se observa que esto mejora el trabajo en equipo y el clima laboral. Por otra parte, en las condiciones motivacionales externas se destacan factores como la Supervisión, el Contenido del Trabajo y el Grupo de Trabajo; los cuales se perciben como motivantes en los colaboradores del área comercial;

asimismo, la variable Salario se percibe como un factor motivacional; sin embargo, de esta se desprende una subvariable no motivante denominada Tiempo la cual se define posteriormente.

Se evidencia que para los colaboradores el Salario es una fuerte variable motivacional; dado que consideran que son bien remunerados, y que los beneficios extralegales como las bonificaciones son óptimos para satisfacer sus necesidades personales. También, se percibe que la variable Supervisión actúa como motivante en los colaboradores; dado que, consideran que el liderazgo actual es el adecuado. Se sienten a gusto con la líder, son escuchados por ella y los incentiva al logro de las metas organizacionales.

De igual manera, la variable Contenido de Trabajo influye de manera positiva en la motivación de los colaboradores, dado que estos se sienten a gusto trabajando en la organización y en el área comercial; asimismo, se evidencia que disfrutan realizar sus actividades laborales. Por otro lado, la variable Grupo de Trabajo se considera motivante para los colaboradores de la organización puesto que reconocen la importancia de trabajar en equipo y de mantener un ambiente laboral ameno para su motivación laboral.

Por otro lado, variables internas como la Estima y la Auto-Realización, y variables externas como la promoción y el tiempo, se catalogan como factores no motivacionales para los colaboradores; dado que se evidencia que los colaboradores carecen de reconocimiento por parte de la organización; lo cual influye de manera negativa en la motivación de los empleados; se observa que los colaboradores no se sienten valorados ni reconocidos por la compañía y/o jefe inmediato. En relación a la variable Auto-realización se observa que los colaboradores perciben la falta de oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente en la organización.

Asimismo, se observa como los colaboradores se sienten desmotivados al tener que invertir horas extras no remuneradas en la consecución de actividades laborales, dado que al ser metas difíciles de alcanzar deben esforzarse más. En lo que respecta la variable Promoción, se observa que no es predominante en la organización; dado que la compañía carece de programas de formación y capacitación; de igual manera, se observa que la empresa no cuenta con plan carrera, lo que hace que los colaboradores se sientan desmotivados por las pocas oportunidades de crecimiento profesional dentro de la compañía.

3. CAPITULO 3: PLAN DE ACCIÓN

De acuerdo con la investigación realizada, se identifica que los colaboradores del área comercial perciben que la forma de retroalimentar de la líder no se realiza de forma adecuada, generando rechazo, ya que se sienten ridiculizados al momento de recibir retroalimentación; además, se logra apreciar en los colaboradores una baja percepción del reconocimiento de parte del Banco y los líderes por las labores realizadas. A su vez también se evidencia poco conocimiento del objetivo real de los beneficios del pacto colectivo, debido a esto los colaboradores sienten que carecen de ciertos beneficios que ya se encuentran establecidos por la organización.

Por otro lado, los colaboradores proponen la creación de un programa que se encargue de recolectar sus ideas y sugerencias para la mejora de los procesos del Banco. Adicionalmente se evidencia la falta de un programa de plan carrera dentro de la organización que permita a los colaboradores capacitarse y crecer laboralmente.

Además, se evidencia que los colaboradores del área comercial de la agencia objeto de estudio, perciben que poseen una carga laboral muy alta, razón por la cual deben utilizar su tiempo de descanso para realizar tareas laborales y no disponen de tiempo libre para desarrollar actividades académicas que les permitan obtener un crecimiento profesional y laboral. Adicional a lo anteriormente mencionado expresan que invierten tiempo extra en sus tareas laborales, pero este tiempo extra no es remunerado, ya que no cuentan con un programa que les permita el registro de las horas extra.

Por último, los colaboradores del Banco W refieren que el portafolio de productos y servicios con el cual cuenta la organización actualmente es limitado.

Teniendo en cuenta los distintos puntos de mejora mencionados anteriormente, los cuales contribuyen a incrementar la motivación de los colaboradores del Banco W, impactando positivamente en los indicadores de la organización, se propone el siguiente plan de acción, donde se evidencia el objetivo a alcanzar, las actividades a implementar, indicadores, metas, tiempo y los responsables y recursos necesarios para el proceso.

Tabla 11. Plan de acción área comercial del banco w de la ciudad de Palmira zona centro

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE DEL PROCESO	RECURSOS	INDICADORES	META	TIEMPO
Perfeccionar la forma de retroalimentar a los colaboradores.	Revisar el trabajo individual ejecutado en la semana por los colaboradores.	Gerente de agencia	Portátil Salón o sala de juntas	(No. Analistas atendidos de manera individual/ No. Total) *100	100%	Para la revisión individual se requiere de 10 minutos C/U
	Realizar un plan de acción con cada uno de los colaboradores con el fin de establecer tiempos y acciones de mejora sobre los puntos tratados en la retroalimentación.	Gerente de agencia	Formato establecido por la organización, Lapicero, sala de juntas	Revisar el estado del plan de acción realizado mensualmente con cada uno de los colaboradores	Culminar con éxito el plan de acción propuesto	Para la elaboración y revisión mensual del plan de acción se requieren de 15 minutos C/U
Apropiar a los colaboradores del programa “Reconocer” del Banco W y diseñar un programa de premiación mensual al colaborador con más reconocimientos durante el mes	Reunión con los colaboradores para la resocialización del programa reconocer.	Gerente de agencia	Sala de juntas, Video beam, Portátil	(No. De colaboradores utilizando el programa/ No. De colaboradores total)* 100	100%	Reunión con el grupo de 1 hora.
	Ceremonia de premiación mensual al colaborador con más reconocimientos durante el mes.	Gerente de agencia	Portátil, Sala de juntas Medalla de premiación	(No. Total de colaboradores premiados/ No. De colaboradores total)*100	>60%	Reunión mensual con el grupo de 30 minutos

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE DEL PROCESO	RECURSOS	INDICADORES	META	TIEMPO
Implementar un programa de recolección de ideas y sugerencias de los colaboradores	Diseño de un programa de recolección de ideas y sugerencias de los colaboradores, para la toma de decisiones de la organización.	Talento Humano	Computador, Oficina.	Plataforma virtual de programa de ideas y sugerencias	100%	Se requieren 4 horas para la creación del programa.
	recolectar a través de la intranet las ideas y sugerencias de los colaboradores	Talento Humano	Computador, acceso a la intranet.	(No. De colaboradores utilizando la herramienta/ No. De colaboradores total)*100	>80%	10 minutos para el ingreso de la idea o sugerencia
	Socialización de los resultados obtenidos en la recolección de ideas y sugerencias de los colaboradores	Talento Humano	Portátil, video beam, Sala de juntas o salón,	(No. De ideas realizadas/ total de ideas y sugerencias recolectadas)*100%	>30%	Reunión de 30 minutos mensual.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE DEL PROCESO	RECURSOS	INDICADORES	META	TIEMPO
Establecer un plan carrera dentro de la organización	Diseño del programa de plan carrera dentro de la organización	Talento Humano	Computador, Oficina.	Manual del plan carrera	100%	Se requieren de 30 días hábiles para la creación del programa
	Socializar con los colaboradores el plan carrera de la organización y la manera en que son escogidas las personas que ascienden.	Talento Humano	Sala de juntas, Video beam, Portátil	(No. De colaboradores socializados/No. De colaboradores total)*100	>85%	Reunión de 2 horas por agencia.
	Realización de actividades que promuevan el interés de los colaboradores hacia el crecimiento personal y profesional	Talento Humano	Salón, portátil, video beam.	(No. De colaboradores participantes/ No. De colaboradores total)*100	100%	Reunión de 1 hora mensual
	Establecer horarios flexibles* que permitan a los colaboradores la formación académica.	Talento Humano	Tiempo de flexibilidad	Cumplimiento de la utilización de horarios flexibles	100%	Tiempo requerido para llevar a cabo el programa de formación del colaborador

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE DEL PROCESO	RECURSOS	INDICADORES	META	TIEMPO
Ampliar el portafolio de servicios de la organización.	Realizar una investigación de mercado para establecer los productos y servicios diferenciadores de la competencia.	Gerencia de Mercadeo	Portátil, conexión a internet, viáticos para la realización de visitas a otras entidades financieras.	Documento resultado de la investigación	100%	Se requieren de 90 días hábiles para realizar la investigación.
	Socializar con los colaboradores los nuevos productos y servicios para posteriormente ser lanzados al mercado.	Gerencia de Mercadeo	Sala de juntas, Video beam, Portátil	(No. De colaboradores capacitados en el nuevo portafolio de productos/No. De colaboradores total)*100	100%	Se requieren de 3 horas por cada agencia.
Equilibrar la carga laboral que tienen actualmente los colaboradores del área comercial del Banco W	Análisis de las actividades laborales de los analistas de crédito.	Talento Humano	Viáticos para la realización del estudio, portátil, cronometro, oficina.	Informa de análisis	100%	Se requieren de 30 días hábiles para la investigación
	Rediseñar el manual de funciones teniendo en cuenta el informe de análisis de carga laboral	Talento Humano	Computador, Oficina.	Nuevo manual de funciones	100%	Se requieren de 8 días hábiles
Crear un sistema que permita el registro y la medición de horas extra en el área comercial.	Diseñar el programa de registro y medición de horas extra en el área comercial.	jefatura de nómina y contratación	Computador, Oficina.	Creación del programa	Establecimiento del programa	Se requieren 3 días hábiles para la creación del programa
	Implementar y socializar el programa de registro y medición de horas extra en el área comercial.	jefatura de nómina y contratación	Sala de juntas, Video beam, Portátil	(No. De colaboradores capacitados/No. De colaboradores total)*100	100%	Se requieren de 2 horas de capacitación por cada agencia.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE DEL PROCESO	RECURSOS	INDICADORES	META	TIEMPO
Fortalecer la relación entre la organización y las familias de los colaboradores	Realizar una lluvia de ideas con los colaboradores respecto a que beneficios o actividades les gustaría que tuviera la organización para sus familias.	Talento Humano	Sala de juntas, Video beam, Portátil	(No de colaboradores participantes/ No de colaboradores total)*100	100%	Se requieren de 2 horas por cada agencia.
	Crear un programa de integración, recreación y beneficios para las familias de los colaboradores	Talento Humano	Computador, Oficina.	Creación del programa	Establecimiento del programa	Se requieren de 8 días hábiles para la creación del programa.
	Implementar el programa de integración, recreación y beneficios para las familias de los colaboradores	Talento Humano	Sitio recreativo, o salón para compartir con las familias, costo logístico de la realización de las actividades.	(No. De colaboradores asistentes al evento/ No. De colaboradores total)* 100	100%	Tiempo requerido para la realización de cada actividad
Aumentar la percepción de los beneficios establecidos en el pacto colectivo por parte de los colaboradores	Socializar con los colaboradores los beneficios del pacto colectivo, y el objetivo a alcanzar con el mismo.	Talento Humano	Sala de juntas, Video beam, Portátil	(No. De colaboradores capacitados/No. De colaboradores total)*100	100%	Se requieren de 3 horas por cada agencia

Los horarios flexibles mencionados anteriormente, no corresponden ni están relacionados a los beneficios que se encuentran ya establecidos en el pacto colectivo

Fuente: Elaboración Propia

4. CAPITULO 4: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el análisis de contenido de los documentos institucionales y la entrevista con la líder del equipo, se observa que el Banco W hace uso de factores externos para motivar a los colaboradores; entre estos prevalecen el salario, las bonificaciones y demás beneficios extralegales contemplados en el pacto colectivo que se relacionan con variables de carácter extrínseco; lo que indica que la organización no reconoce la importancia de motivar a sus empleados por medio de factores intrínsecos.

Asimismo, se evidencia que para la líder del área comercial los beneficios que otorga el Banco W y los factores de carácter extrínseco como el salario y las bonificaciones son suficientes para motivar a los colaboradores; a su vez, se observa que para esta persona estas variables predominan en la motivación de su equipo por lo que no ejerce acciones encaminadas a promover la motivación intrínseca de su personal, dejando de lado un aspecto importante que incrementaría la motivación y por ende lograría fomentar cambios en el comportamiento de sus colaboradores en función del desempeño.

Por otro lado, después de realizar las encuestas y entrevistas a los integrantes del equipo, se identifica que los colaboradores se encuentran motivados por factores intrínsecos tales como el logro, el poder y la afiliación, por lo que se encuentran orientados al cumplimiento de las metas organizacionales y a mantener adecuadas relaciones interpersonales que favorecen el trabajo en equipo. De igual manera, se evidencia que el logro es una de las variables intrínsecas más predominantes en los colaboradores del área comercial, dado que entre más difícil que sean las metas u objetivos propuestos, habrá mayor orientación a su cumplimiento.

Se observa también que variables motivacionales intrínsecas como la estima y la auto-realización no son motivantes en los colaboradores, puesto que, pese al esfuerzo que realizan por cumplir las metas, no son reconocidos por su labor; asimismo, los colaboradores encuentran pocas oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional en la organización, que

finalmente se convierte en una oportunidad para la empresa, la cual deberá estudiar la posibilidad de implementar acciones que garantice un cambio.

Respecto a los factores motivacionales externos se aprecia que el salario es predominante en la motivación de los colaboradores; no obstante, el esfuerzo que deben hacer para cumplir con sus objetivos implica tiempo adicional que no es reconocido por la organización, lo que influye de manera negativa en la motivación. Lo anterior también es contemplado en el presente trabajo, y descrito en el plan de acción en el que se exponen acciones requeridas para mejoras en la motivación y el cambio en el comportamiento y, por tanto, en el desempeño del colaborador. Adicionalmente, este tipo de acciones tienen implicaciones en indicadores de la gestión del talento humano, como la rotación, el ausentismo, y otros de carácter cualitativo como el compromiso.

Es posible identificar también como la supervisión, el contenido de trabajo y el grupo de trabajo son importantes motivantes externos para los colaboradores; se evidencia que estos se sienten a gusto con el liderazgo de su agencia, con las funciones de su trabajo y con el equipo mismo.

Por su parte, se identifica que la variable promoción no es motivante para los colaboradores del Banco W; esto se debe a que en la organización hay pocas oportunidades de crecimiento profesional y a que los colaboradores no son informados o tenidos en cuenta en los procesos de selección; asimismo se evidencia la falta de un plan carrera que pueda contribuir en la motivación de los empleados; lo anterior contempla una oportunidad en la medida que la empresa, en la construcción de su plan estratégico, busque el crecimiento y desarrollo de sus áreas.

Por otro lado, se logra apreciar, que tareas como el reconocimiento, la retroalimentación adecuada hacia los colaboradores, la creación de un plan carrera que permita obtener un ascenso por méritos y la escucha de parte de la organización a las ideas y sugerencias de los colaboradores, incrementará la motivación de estos, repercutiendo directamente en el incremento de la productividad de la agencia en cuestión. Por consiguiente, se propone un plan de acción que permita abarcar todos aquellos aspectos de mejora hallados en la investigación para intervenir de manera directa en estos por medio de actividades y programas, teniendo en cuenta no solo los aspectos mencionados anteriormente como la retroalimentación de los líderes hacia los colaboradores, la creación del plan carrera, la implementación del programa de recolección de ideas y sugerencias de parte de los colaboradores, sino también, el fortalecimiento de la relación de la organización con las familias de los colaboradores, la creación de un sistema que permita el registro de las horas extra en el área

comercial, equilibrar la carga laboral que actualmente tienen los analistas de crédito del Banco W y ampliar el portafolio de servicios con el que actualmente cuenta la organización. De esta manera se lograría abarcar tanto factores extrínsecos como factores intrínsecos en la motivación hacia los colaboradores del área comercial del Banco W.

Por último, desde la perspectiva académica e investigativa, este trabajo es de gran importancia para el desarrollo académico y profesional de los estudiantes, ya que permite conocer de primera mano la realidad organizacional (cuando es objeto de estudio), y además, logrando que estos contrasten en la práctica el conocimiento teórico adquirido en las aulas de clase. Adicionalmente, este trabajo establece un antecedente más en la problemática relacionada con la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral, que sirve de guía para futuros trabajos de investigación relacionados con el tema.

4.2. RECOMENDACIONES

Al concluir el presente trabajo de investigación, los resultados favorecen factores motivacionales tales como el reconocimiento. En dicho sentido, los autores recomiendan que dar reconocimiento a los colaboradores que se caracterizan por su labor, teniendo en cuenta sus habilidades, competencias y cumplimiento de metas organizacionales, es un referente que podrá garantizar la motivación para los integrantes de la organización.

Por otro lado, se recomienda a la empresa asumir el reto de diseñar y ejecutar programas de formación y entrenamiento que permitan el desarrollo de habilidades y competencias en los colaboradores, lo cual tendrá implicaciones en la motivación y está relacionado con el desarrollo del plan carrera en la organización. Adicionalmente, posibilitar a los colaboradores la promoción y el ascenso dentro de la jerarquía organizacional, con el fin de que estos perciban la importancia de crecer profesionalmente y a su vez los haga sentir plenos con sus expectativas tanto personales como profesionales, tiene implicaciones en factores motivacionales internos.

De igual manera, se recomienda a los responsables de la Gestión del Talento Humano revisar el manual de funciones de los analistas de crédito, ya que un factor predominante en los mismos es la falta de tiempo para realizar actividades diferentes a las laborales, debido a que gran parte de su

tiempo libre lo utilizan en las actividades laborales para alcanzar la meta propuesta por la organización.

Por su lado, el incluir a las familias de los colaboradores en programas de recreación y demás, brindados por la empresa, es importante debido a que para estos la principal motivación personal es la familia; por tanto, el sentir que el Banco W se preocupa por ellos podría generar una mayor motivación y garantía de que los colaboradores se orienten a las metas.

Finalmente, otro punto importante a tener en cuenta de parte de la directiva de la organización es ampliar el portafolio de productos y servicios, con el fin de ser más competitivos en el mercado y de esta manera llegar a nuevos clientes y fidelizar los existentes.

4.3. LIMITACIONES

La principal limitación del presente trabajo de grado se basa en que la investigación del personal del área comercial del Banco W, se realizó en la agencia del centro de la ciudad de Palmira, imposibilitando establecer con estos resultados el estado real de las demás agencias de la ciudad mencionada y del país. Aun así, se establecen ciertos puntos de mejora que podrían ser de gran utilidad para la organización en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adams, J. S. (1963). La teoría de la equidad. En: *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Aguilera Muñoz, G. N., y Molina, A. Y. (2010). *Diagnóstico de los factores motivacionales en la fuerza de ventas del canal tradicional de Prebel S.A.* (tesis de especialización). Universidad de la Sabana, Bogotá D.C, Colombia.
- Arango Jiménez, C., Arbeláez Duque, D. P., y Londoño Agudelo, Y. (2017). *Factores que están asociados a la motivación laboral de los empleados de la empresa OSP International (Out Side Plant Internacional) de la ciudad de Medellín* (tesis de especialización). Universidad de San Buenaventura, Medellín, Colombia.
- Araujo, M. C., y Guerra, M. L. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(2), 132-147.
- Báez Pacheco, N., Esquivel Laurente, J. L., Núñez Bueno, V. A., Rojas Marroquín, A., y Zavaleta Flores, L. A. (2017). *Influencia del clima, motivación y la satisfacción laboral en la rotación laboral de la generación “Y” en las entidades bancarias de la Ciudad del Cusco* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Cusco, Perú.
- Bateman, T. S., y Snell, S. A. (2005). *Administración: Liderazgo y colaboración en el mundo competitivo* (8a. ed.). México, D.F: McGraw- Hill Interamericana Editores S.A.
- Bennett, N., y Lemoine, J. (2014). Lo que VUCA realmente significa para ti. *Harvard Business Review*, 92 (1/2).
- Cequea Null, M. M., Rodríguez Monroy, C., y Núñez Bottini, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible capital*, 7(2), 549-584.
- Chiang, M. et al. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Bibliotecas Comillas. Universidad Pontifica Comillas. Madrid. ISBN: 978-84-8468-305-6
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8a. ed.). México, D.F: McGraw- Hill Interamericana Editores S.A.
- Davis, K., Newstrom, J. W., Sánchez, R. M. R., & Esponda, J. R. P. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional* (No. 658.3/D26hE/3a. ed.). Mexico: McGraw-Hill.

- Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (11a. ed.). México, D.F: Pearson Educación de México S.A.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 63(3), 67.
- DuBrin, A. J. (2008). *Relaciones humanas: Comportamiento humano en el trabajo* (9a. ed.). México, D.F: Pearson Educación de México S.A.
- García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables* (tesis de pregrado). Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- Gómez Casas, I. C. (2014). *Factores de motivación laboral en los empleados de CI UNIBAN* (tesis de pregrado). Corporación Universitaria Lasallista, Caldas, Colombia.
- Gorbaneff, Y., Torres, S., & Cardona, J. F. (2009). El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura. *Revista de economía institucional*, 11(21), 73-91
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a. ed.). México, D.F: McGraw- Hill Interamericana Editores S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a. ed.). México, D.F: McGraw- Hill Interamericana Editores S.A.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work*. Nueva York, Estados Unidos: Wiley.
- Jones, R., & George, J. (2006). *Administración Contemporánea*, México DF: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*. Barcelona, España. Gestión 2000.
- Krieger, M. J., y Fincowsky F. E. B. (2010). *Comportamiento organizacional*. México, D.F: Pearson Educación de México S.A.
- LAWLER III, Edward E. (1971) *Pay and organizational effectiveness*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1968). "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance* 3, num. 2, pp. 157-189.
- López Chanez, F. J., Casique Guerrero, A., y Ferrer Guerra, J. (2011). *La administración de recursos humanos en las PYME*. México, D.F: Pearson Educación de México S.A.

- Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos* (2a. ed.). México, D.F: Pearson Educación de México S.A.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Nueva York, Estados Unidos: Harper & Row, Publishers Inc.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mayo, E. (1924). Escuela de las relaciones humanas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas>
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana* (Vol. 52). Narcea Ediciones.
- McGregor, D. (1960). Teoría X y teoría Y. Teoría de la organización, 358, 374. Recuperado de https://switcheducation.com/wp-content/uploads/2017/06/SEB_LYO_McGregor_Thinker.pdf
- Najul Godoy, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 4 (8), 23-35.
- Nash, M. (1988). *Cómo incrementar la productividad del recurso humano*. Bogotá, D.C, Colombia: Norma.
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M., & Carrillo Puente, A. (2015). Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Familiar (Relationship of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Small Family Business). Revista internacional administración & finanzas, 8(1), 37-50.
- Ramírez, R., Abreu, J. L., y Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).
- Reales Romero, M. Y. (2012). *Análisis comparativo de los factores motivacionales de los empleados de un instituto de poligrafía de la ciudad de Bogotá según el tipo de contratación* (tesis de pregrado). Universidad Santo Tomás, Bogotá D.C, Colombia.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed.). México, D.F: Pearson Educación de México S.A
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (3ª. Ed.). México, D.F: Pearson Educación de México S.A

- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a. ed.). México, D.F: Pearson Educación de México S.A.
- Rodríguez, E. M., Vázquez, E. B., & Rodríguez, A. A. B. (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. *Revista Iberoamericana de educación*, 40(5), 1-9.)
- Sanclemente Tellez, J. C. (2017, 11 de febrero). ¿De dónde vienen y para dónde van las ventas?. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/de-donde-vienen-y-para-donde-van-las-ventas-juan-sanclemente/241895>
- Toro Alvarez, F. (1992). *Desempeño y productividad*. Medellín, Colombia: Cincel LTDA.
- Vásquez, G. (2008). Las ventas en el contexto gerencial latinoamericano. *Temas de Management*, 6, 16-23.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*. Nueva York, Estados Unidos: Wiley.

ANEXOS

Anexo 1. Formato De Encuesta: Cuestionario De Motivación Laboral En Colaboradores Banco W Zona Centro De Palmira

En el siguiente cuestionario se evaluará la motivación laboral y clima organizacional del personal del Banco W de la ciudad de Palmira zona centro.

¿Cuál es su nombre?

1. ¿Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

2. ¿En la agencia se celebran fechas o eventos especiales?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

3. ¿Los jefes Demuestran interés en los trabajadores como persona y no tan solo como colaborador?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

4. ¿Recibe un buen trato independientemente de su posición en la empresa?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

5. ¿El ambiente de trabajo es psicológica y emocionalmente saludable?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

6. ¿En la agencia hay un sentimiento de familia o de equipo?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

7. ¿El trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

8. ¿Los ascensos en la organización son dados por resultados y méritos?

- Nunca
- Rara vez

- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

9. ¿Se siente motivado para alcanzar los objetivos por los que lo miden?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

10. ¿La Compañía le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

11. ¿Siente que contribuye con sus resultados al logro de los objetivos de la compañía?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

12. ¿El cumplimiento de su trabajo le produce satisfacción?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre

- Siempre

13. ¿Para usted es importante que su jefe le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

14. ¿Cree que goza de un buen status dentro de su compañía?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

15. ¿La compañía reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

16. ¿En la compañía tiene oportunidad de recibir un reconocimiento especial?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

17. ¿Los jefes reconocen el esfuerzo y el trabajo adicional?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

18. ¿Es reconocido por sus compañeros de trabajo por la labor que realiza?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

19. ¿Recibe algún incentivo por parte de la empresa cuando hace un trabajo bien hecho?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

20. ¿Los jefes comunican de manera clara sus expectativas?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

21. ¿Es escuchado y tenido en cuenta por su jefe?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

22. ¿Los jefes son accesibles y se puede hablar con ellos fácilmente?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

23. ¿Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

24. ¿Sus jefes lo involucran en las decisiones que afectan su actividad o su ambiente?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

25. ¿Se siente apoyado por su jefe en el desarrollo de sus funciones?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

26. ¿Es animado para equilibrar el trabajo con su vida personal?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

27. ¿puede tomar tiempo libre de forma coordinada cuando debe atender una necesidad personal?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

28. ¿En el banco W tienen beneficios especiales?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

29. ¿Considera que está siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeña?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

30. ¿Es mejor trabajar en equipo que individualmente?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

31. ¿Puede contar con la ayuda de sus compañeros?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

32. ¿En su compañía le ofrecen capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

33. ¿La compañía proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

- Nunca
- Rara vez
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

Anexo 2.Formato De Entrevista

Teniendo en cuenta que una persona motivada trabaja más duro, dando como resultado un aumento de su productividad (Bateman y Snell, 2005). Es importante establecer los factores que influyen en la motivación del personal del área comercial del Banco W de la ciudad de Palmira zona centro.

DATOS DEMOGRÁFICOS

Cargo	
Edad	
Nivel académico	
Estudios complementarios	
Años de experiencia	

SECCIÓN DE PREGUNTAS

1. ¿Cómo se siente trabajando en el Banco W?
2. ¿Cómo se siente trabajando en el área comercial?
3. ¿En los últimos dos años ha sido promovido de puesto?
4. ¿Sabe cuáles son los incentivos y beneficios que le brinda el Banco W? (¿podría mencionar alguno de ellos?, ¿cuáles le llaman más la atención?)
5. ¿Usted cree que las metas son pertinentes para motivarlo?
6. ¿Siente usted que su trabajo es valorado por la organización?
7. ¿Describa lo que siente cuando cumple a cabalidad las metas? (¿cuándo no cumple que siente?)
8. ¿Cómo se siente con el liderazgo de su agencia? (¿cómo lo percibe?)
9. ¿Es importante para usted crear relaciones de amistad con sus compañeros y jefes?
10. ¿Las relaciones con sus demás compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo?

11. ¿Cree que un buen ambiente laboral entre compañeros genera mayores resultados en la compañía?
12. "... el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia afectan su desempeño" (Chiang et al., 2010; citado por Peña, Díaz y Carrillo, 2015: p.38). Considerando lo anterior, ¿Qué opina sobre el clima laboral de su agencia?
13. ¿Siente que participa en la toma de decisiones de su organización? (¿describa cómo se toman las decisiones?, y ¿usted qué piensa de eso?)
14. Teniendo en cuenta que la efectividad de la labor de un empleado también se relaciona con el agrado que este tiene por lo que hace, ¿considera usted que su función realizada en el Banco W cumple con las expectativas y metas que tenía planteadas en su proyecto de vida?
15. Si su empleo actual no cumple con las expectativas planteadas en su proyecto de vida ¿Ha considerado la posibilidad de cambiar de empleo?
16. ¿Es de su agrado recibir retroalimentación de su labor por parte de sus superiores, en función de implementar estrategias para mejorar su labor?
17. ¿Considera el status y la jerarquía como factores muy importantes en su carrera dentro de la compañía?
18. ¿La empresa le da la autonomía necesaria para efectuar su trabajo de forma adecuada?
19. ¿Siente que la labor que desempeña actualmente es remunerada de manera legal y justa, según los parámetros y marco legal utilizado por el ministerio del trabajo dando mayor beneficio al empleado en lo que respecta al bienestar laboral?
20. ¿Considera que el Banco W presta un buen servicio en el área comercial, innovando en el mercado al que se dirige?
21. ¿Recomendaría el Banco W como un lugar para trabajar y desarrollarse como persona?
22. ¿De qué manera emplea su tiempo libre?
23. ¿Cuál es la motivación personal que le lleva a cumplir con sus responsabilidades laborales en la cotidianidad?
24. ¿Su actividad laboral cumple con sus expectativas respecto al desarrollo personal, laboral y profesional?

Anexo 3.Consentimiento Informado Para Entrevistas Y Encuestas

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por INGRID TATIANA CASTAÑEDA BARONA y LUIS FELIPE SOTO CARVAJAL, estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Sede Palmira. La meta de este estudio es determinar los factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores del área comercial de la entidad financiera Banco W zona centro de la ciudad de Palmira.

Esta investigación busca proponer un plan de acción que permita el mejoramiento de los factores asociados a la motivación de los colaboradores del área comercial del Banco W zona centro de Palmira. El análisis surge a partir de la información recolectada y el plan de acción se da a conocer a la entidad financiera con sus principales hallazgos.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 1 hora de su tiempo. Lo que conversemos durante esta sesión se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por INGRID TATIANA CASTAÑEDA BARONA y LUIS FELIPE SOTO CARVAJAL. He sido informado que la meta de este estudio es determinar los factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores del área comercial de la entidad financiera Banco W zona centro de la ciudad de Palmira.

Esta investigación busca proponer un plan de acción que permita el mejoramiento de los factores asociados a la motivación de los colaboradores del área comercial del Banco W zona centro de Palmira. El análisis surge a partir de la información recolectada y el plan de acción se da a conocer a la entidad financiera con sus principales hallazgos.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 1 hora.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a INGRID TATIANA CASTAÑEDA BARONA al correo electrónico: ingrid.castaneda@correounivalle.edu.co

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a INGRID TATIANA CASTAÑEDA BARONA al correo anteriormente proporcionado.

_____	_____	_____
Nombre del Participante	Firma del Participante	Fecha
_____	_____	
Nombre del Investigador	Firma del Investigador	

Anexo 4.Formato De Entrevista: Gerente Área Comercial Zona Centro De Palmira

1. ¿Qué factores considera usted que tiene en cuenta la organización para motivar al equipo de trabajo?
2. ¿Cree que la organización cumple con incentivos cuyo fin es motivar la labor empresarial dentro de su remuneración mensual?
3. ¿Considera que la organización propone metas y retos a los empleados para motivar su rendimiento laboral (podría mencionar algunos de ellos)?
4. ¿Qué aspectos de la motivación estipulados por la organización considera usted son los más importantes para el banco w?
5. ¿Qué otro tipo de incentivos podría proponer a la organización como estrategia para motivar al personal en su labor diaria?

Anexo 5. Análisis cualitativo consolidado

Se anexa en archivo digital.