



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: MARÍA CRISTINA VIVANCO GRIJALVA, con C.I. 172198593-3, autora del trabajo de graduación intitulado: "ANÁLISIS DE LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN INTRÍNSICA Y EXTRÍNSICA Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PERSONAL DE TRES AGENCIAS BANCARIAS EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2014", previa a la obtención del título profesional de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL, en la Facultad de Psicología.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, marzo 2015

MARÍA CRISTINA VIVANCO GRIJALVA

C.I. 172198593-3

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICOLOGA
ORGANIZACIONAL**

**“ANÁLISIS DE LOS NIVELES DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA
Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PERSONAL DE TRES AGENCIAS BANCARIAS
EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2014”**

**CASO DE ESTUDIO: “AGENCIAS DE BANCO PICHINCHA, DEL PACÍFICO Y
RUMIÑAHUI”**

AUTOR: MARIA CRISTINA VIVANCO GRIJALVA

DIRECTO: MTR. WILMA RIERA VASQUEZ

QUITO, 2014

DEDICATORIA

El presente proyecto está dedicado en primera instancia a Diosito, que ha sido muy bueno conmigo, me ha llenado de bendiciones y ha iluminado mi camino para que pueda seguir adelante siempre, la prueba más ferviente de aquello son los padres maravillosos que me dio, mi mamita que ha sido mi guía y mi ángel cada día de mi vida, mi papito, por estar siempre al pie del cañón buscando lo mejor para mí; por eso, a ellos también les dedicó esté éxito y todos los que vengan, ya que han sido mi soporte durante tantos años y han hecho de mi la mujer feliz que soy ¡Los amo con todo mi corazón papis!.

AGRADECIMIENTO

A mi Diosito por permitirme culminar esta etapa tan importante de mi vida con tantas bendiciones; a Wilmita que ha sido mi tutora y guía en todo este proceso, siempre ha sido muy paciente y ha estado ayudándome incondicionalmente desde el inicio; al profe Jaime Moreno, por haberme brindado sus conocimientos y ser una guía constante en toda mi carrera universitaria, a mis papitos por haberme dado su apoyo incondicional; a Alejandro De La Torre, que nunca me soltó la mano, ha sido incondicional en este proceso, ¡le debo mucho!. Les agradezco con todo el corazón a cada uno de ustedes, porque todos pusieron su granito de arena para que este gran sueño se hiciera realidad y segura estoy, que Diosito sabrá recompensarles cada día de su vida.

TABLA DE CONTENIDOS

INDICE DE TABLAS	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I	11
MARCO INTRODUCTORIO	11
1.1. DATOS DE LAS ORGANIZACIONES.....	11
1.1.1 Banco Pichincha.	11
1.1.2. Banco del Pacífico.	12
1.1.3. Banco Rumiñahui.	14
1.2. ANTECEDENTES.....	16
1.3. JUSTIFICACIÓN.	17
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.5. OBJETIVOS.....	18
General.....	18
Específicos.....	19
CAPÍTULO II	20
MARCO TEÓRICO	20
2.1. LA MOTIVACIÓN.....	20
2.1.1. Fundamentos y Origen de la motivación.	21
2.1.2. Teorías trascendentes de la motivación a lo largo del tiempo.....	23
2.2. TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG	37
2.3. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	39
2.3.1. Fundamentos y teorías de la motivación intrínseca.	40
2.4. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA.....	44
2.4.1. Fundamentos y Teorías de la motivación extrínseca.....	45

2.5. LA ORGANIZACIÓN.....	46
2.5.1. Comportamiento Organizacional.....	47
2.5.2. Cultura Organizacional.....	49
2.5.3. Sistemas de compensación y beneficios empresariales.....	50
2.5.4. Satisfacción laboral.....	52
CAPITULO III	56
3.1. MARCO METODOLÓGICO.....	56
3.1.1. Determinación de la muestra.....	56
3.1.2. Diseño de Instrumentos.....	57
3.1.3. Levantamiento de la información.....	59
3.1.4. Análisis de la información.....	61
3.1.5. Planteamiento de la Hipótesis	63
3.1.6. Contraste de la Hipótesis.....	63
CAPITULO IV	64
PROPUESTA.....	64
1. INTRODUCCIÓN.....	64
2. OBJETIVOS.....	65
3. ALCANCE.....	65
4. PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN.....	65
4.1. PROGRAMAS FACTORES INTRÍNSECOS.....	66
4.1.1. Planes de Reconocimiento.....	66
4.1.2. Programas de Crecimiento Profesional.....	69
4.1.3. Capacitación.....	74
4.1.4. Comunicación.....	77
4.2. PROGRAMAS DE FACTORES EXTRÍNSECOS.....	81
4.2.1. Salario.....	81
4.2.2. Programa Equilibrio familiar – laboral.....	84

4.2.3. Condiciones de Trabajo.....	85
4.2.4. Seguridad.	86
CAPITULO V	87
5.1. CONCLUSIONES.....	87
5.2. RECOMENDACIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXOS	90
ANEXO 1. ENCUESTA LABORAL	91
ANEXO 2. FORMATO DE ENTREVISTA	93
Anexo 3. MATRIZ DE RESULTADOS AGENCIA BANCO PICHINCHA.....	94
Anexo 4. MATRIZ DE RESULTADOS AGENCIA BANCO DEL PACIFICO	95
Anexo 5. MATRIZ DE RESULTADOS AGENCIA BANCO GENERAL RUMIÑAHUI	96
Anexo 6. RESULTADOS ESPECÍFICOS MOTIVACIÓN INTRÍNSECA.....	97
Anexo 8. RESULTADOS ESPECÍFICOS MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA	116
Anexo 7. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	134

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Organigrama agencia Banco Pichincha.....	12
Figura 2. Organigrama agencia Banco del Pacífico.....	14
Figura 3. Organigrama agencia Banco Rumiñahui.....	15
Figura 4. Jerarquía de las necesidades del ser humano.....	24
Figura 5. Factores intrínsecos y extrínsecos de la teoría de Herzberg.....	38

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valoración de las respuestas de la encuesta.....	58
Tabla 2. Fechas de la aplicación de la encuesta.....	59
Tabla 3. Fechas de aplicación de la entrevista.....	60
Tabla 4. Promedios generales de motivación intrínseca y extrínseca.....	61
Tabla 5. Factores en estado crítico por cada agencia bancaria.....	62
Tabla 6. Criterios de evaluación de los factores intrínsecos y extrínsecos.....	66
Tabla 7. Tabla de criterios y calificación para el programa "yo soy el mejor".....	67
Tabla 8. Cuadro de resultados finales para obtención de reconocimiento "Yo soy el mejor".....	68
Tabla 9. Criterios establecidos para realización de pasantías.....	70
Tabla 10. Políticas de Posting job.....	72
Tabla 11. Temas para el programa "el capacitador".....	75
Tabla 12. Beneficio VS Costo.....	82
Tabla 13. Beneficios por generación.....	83

ABSTRACT

Por el mundo globalizado en el que vivimos, los trabajadores están mayormente presionados laboralmente, obteniendo a cambio, en el mejor de los casos, remuneraciones monetarias, que satisfacen solamente aspectos superficiales, pero no los más importantes de su vida; en este sentido, se genera la inquietud de profundizar las necesidades intrínsecas y extrínsecas del personal de tres agencias bancarias de la ciudad de Quito (agencia Banco Pichincha, agencia Banco del Pacífico y agencia Banco Rumiñahui) como una pequeña muestra poblacional del área financiera. La propuesta se ha realizado con la intención de buscar nuevos programas de motivación para el personal de estas tres agencias y lograr así, generar un mayor compromiso afectivo hacia sus instituciones bancarias; esta propuesta ha sido basada en la teoría dual de Herzberg, sobre los “factores motivacionales e higiénicos”, que en términos generales los llamaremos factores intrínsecos y factores extrínsecos; la propuesta se ha dividido en dos partes, con el fin de poder identificar a detalle el nivel de satisfacción de los elementos que subyacen en cada uno de estos; la propuesta se realizó tras una investigación previa de cómo están valorados los beneficios que ofrecen estas entidades bancarias a sus trabajadores, a través de encuestas y entrevistas diseñadas para el personal; después de realizado este análisis se pudo definir que dentro de los factores intrínsecos con bajo nivel de satisfacción está “el reconocimiento, crecimiento laboral, capacitación y comunicación” y por el otro lado, dentro de los factores extrínsecos se encuentran “el salario, equilibrio familiar, condiciones de trabajo y seguridad” después de identificado esto, se establece la propuesta, que apunta y se desarrolla con el fin de mejorar estos elementos específicos uno por uno, a través de programas novedosos, cortos y económicos. Parte esencial para que estos programas funcionen exitosamente, es que las empresas mantengan la constancia en su desarrollo, la correcta socialización y retroalimentación.

INTRODUCCIÓN

Kenneth Thomas (2000), uno de los teóricos más importantes sobre la motivación intrínseca propone una teoría de motivación donde intenta que el trabajo de las organizaciones sea desarrollar al máximo la motivación interna de todos sus trabajadores, para de esta manera, lograr aumentar el desempeño y la satisfacción laboral; existen prácticas que facilitan el desarrollo de la motivación intrínseca y que si se cumplen a cabalidad pueden generar altos niveles de motivación en una persona y por lo tanto, su alto desempeño laboral.

Daniel Pink (2008) conocedor de la motivación intrínseca y seguidor de la teoría de Kenneth Thomas, habla sobre lo que en realidad motiva hoy por hoy a un trabajador, la pasión y la satisfacción de realizar cosas que sean capaces de influir positivamente no solo a la persona en cuestión, sino a todo su entorno social, supuesto que deja totalmente fuera al factor económico, ya que éste, de una u otra forma es transitorio, pero la satisfacción de hacer lo que a uno le gusta es permanente.

Las tres agencias bancarias de la ciudad de Quito: agencia banco Pichincha, Pacifico y Rumuñahui, tomadas como caso de estudio en el presente proyecto, cuentan ya con beneficios que buscan la motivación intrínseca y extrínseca, sin embargo, no tienen programas de motivación acorde a las propias necesidades de su personal, por lo cual, la investigación aquí realizada, demuestra que muchos de los factores como “reconocimiento, crecimiento laboral, capacitación, comunicación, salario, equilibrio familiar, condiciones de trabajo y seguridad” se encuentran desatendidos en mayor o menor grado en cada agencia bancaria, es por ello, que esta propuesta desarrolla programas de motivación, especializados

en las exigencias del personal de cada agencia, tanto en el área intrínseca como extrínseca, con el fin de lograr mayor satisfacción laboral y por lo tanto, alto desempeño en sus funciones diarias.

Esta propuesta está basada en la teoría dual de Herzberg, quien en el campo de la Psicología ha sobresalido y ha sido considerado uno de los mejores teóricos sobre motivación, dicha teoría inició a través de varias investigaciones sobre las causas de satisfacción e insatisfacción en un grupo de ingenieros y contadores de la zona de Pittsburg; estos resultados le permitieron formular su famosa teoría dual: los factores de primer nivel o motivadores son aquellos que se relacionan con el crecimiento personal (logro, reconocimiento, responsabilidad, el trabajo autónomo) y por otra parte, los factores de segundo nivel o de higiene hacen referencia al contexto externo del trabajo (salario, condiciones de trabajo, tipo de supervisión, relaciones interpersonales, seguridad y cultura organizacional) y cuando uno de estos factores no se encuentra en óptimas condiciones, automáticamente genera en el personal un sentimiento de insatisfacción.

A lo largo de los primeros capítulos también serán revisadas teorías motivacionales desde el comienzo de los tiempos, entre las cuales se puede mencionar: La jerarquía de las necesidades de Maslow, las tres necesidades de McClelland, la teoría XY de McGregor, entre algunos otros conceptos importantes y procesos de motivación del ser humano que han permitido desarrollar la propuesta motivacional de la manera más acertada posible; sin duda, esta investigación resulta tener más importancia de la que se cree, ya que es un tema totalmente nuevo y es una realidad actual en las compañías del Ecuador, pues hoy en día, quizás sean pocas las empresas u organizaciones que se preocupen realmente por la vida personal de sus empleados, esto, es lo que quizás a muchas empresas les falta por hacer.

CAPITULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1. DATOS DE LAS ORGANIZACIONES.

1.1.1 Banco Pichincha.

1.1.1.1. Reseña histórica.

El Banco Pichincha dio inicio a sus actividades el 11 de abril de 1906 en Quito con una oficina matriz en la que se encontraban siete personas. La nueva institución logró acumular el 60 % del capital de la ciudad, esto había sido posible dentro de un tiempo récord de un mes, dado el tipo de acciones de bajo valor que habían sido emitidas, lo cual permitió la participación de un grupo considerable de personas de fortuna mediana.

1.1.1.2. Filosofía Organizacional.

1.1.1.2.1 Misión y Visión.

Misión: Según la página institucional del Banco Pichincha (2014) “Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador y los países donde tenga presencia, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas”.

Visión: En la página institucional del Banco Pichincha (2014) “Ser el Banco líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas”.

1.1.1.4. Organigrama de Agencia Bancaria Centro Comercial San Luis Shopping.

Figura 1. Organigrama agencia Banco Pichincha.



Elaborado por Cristina Vivanco

1.1.2. Banco del Pacífico.

1.1.2.1. Reseña histórica.

La fundación del Banco del Pacífico fue fundado el 10 de abril de 1972. El banco empezó sus operaciones con un capital de 40 millones de sucres, con la filosofía de brindar mayor acceso al crédito a todos los sectores de la economía, incluidos artesanos, microempresarios, el banco revolucionó el sistema financiero desde el comienzo.

En el año de 1999 el Banco del Pacífico enfrentó el momento más crítico en su historia. La crisis financiera de ese momento colocó a la institución al borde de la quiebra; no obstante, la aparición de un nuevo accionista, la fidelidad de cada uno de los clientes y el manejo prudente y profesional de su administración permitieron su recuperación en un tiempo récord y el relanzamiento comercial de la entidad con una imagen nueva, renovada y moderna.

1.1.2.2. Filosofía Organizacional.

1.1.2.2.1. Misión y Visión.

Misión: La misión y filosofía ha sido establecida por el Banco del Pacífico (2014) “Contribuir al desarrollo del país con responsabilidad social, mediante un modelo de negocio que genere la oferta oportuna y competitiva de servicios financieros de calidad, el compromiso ético, la excelencia operacional y el recurso humano capaz y motivado; creando valor para nuestros clientes, colaboradores y accionistas”.

Visión: La visión que mantiene el Banco del Pacífico (2014) "Ser una organización rentable, flexible y moderna, líder en servicios financieros de calidad, sobre la base de prácticas éticas y estándares internacionales de eficiencia".

1.1.2.3. Organigrama de Agencia Bancaria Banco del Pacífico

Figura 2. Organigrama agencia Banco del Pacífico.



Elaborado por Cristina Vivanco

1.1.3. Banco Rumiñahui.

1.1.3.1. Reseña histórica.

El Banco General Rumiñahui S.A, abrió sus puertas en octubre de 1988 en la ciudad de Quito. Institución financiera que funciona a nivel nacional en las principales ciudades del país, la matriz se encuentra en la ciudad de Quito y en la actualidad cuenta con aproximadamente 438 trabajadores a nivel nacional.

1.1.3.2. Filosofía Organizacional.

1.1.3.2.1. Misión y Visión.

Misión: La misión del Banco General Rumiñahui (BGR, 2014) es “Aportamos bienestar a nuestros colaboradores, soluciones financieras de calidad a nuestros clientes y valor a nuestros accionistas y al país”.

Visión: La visión del Banco General Rumiñahui (BGR, 2014) es " Ser el mejor Banco mediano del país”.

1.1.3.3. Organigrama de Agencia Bancaria la prensa.

Figura 3. Organigrama agencia Banco Rumiñahui.



Elaborado por Cristina Vivanco

1.2. ANTECEDENTES.

Daniel Pink actual experto en el estudio de la motivación intrínseca habla sobre lo que motiva hoy por hoy a un trabajador; la pasión y la satisfacción de realizar cosas que sean capaces de influir positivamente, no solo a la persona en cuestión, sino a todo su entorno social, dejando así, totalmente de lado el dinero y lo material, que de una u otra forma es algo transitorio para las personas, pero, la satisfacción de hacer lo que a cada uno le gusta es permanente y posee un verdadero valor para la persona.

Daniel Pink, ratifica en su magistral conferencia en New York:

El mundo empresarial se ha volcado en tratar de encender esa chispa a base de recompensas, promesas o castigos. Es decir, ha pretendido que esa chispa interior arda a base de leña cortada de manera extrínseca. Tratan de presentar una serie de estímulos, casi siempre de naturaleza material, que nos resulten tan atractivos, que estemos dispuestos a adoptar la conducta o perseguir los objetivos que ellos desean. En mi pueblo, le pese a quien le pese, a eso lo llaman manipulación (Conferencia NY, 2008).

El modelo de motivación intrínseca ha sido estudiado por muchos autores, sin embargo, aún no existe una teoría universal unificada, pues sigue en un proceso de investigación y de desarrollo, contrario, a la motivación extrínseca que se ha establecido como un modelo de motivación durante décadas, tanto en empresas como en instituciones educativas, pues sin duda, esta motivación es más fácil y práctica de crear que la misma motivación intrínseca.

1.3. JUSTIFICACIÓN.

De acuerdo a los cambios organizacionales que se pueden observar en esta nueva era empresarial, basada en nuevas necesidades humanas, como las intrínsecas, se genera la inquietud de saber cuán falso o real puede resultar esto como una problemática, por esta misma razón, la presente propuesta se realiza con el fin de entender varias de las necesidades intrínsecas de cada uno de los colaboradores de las tres agencias bancarias de la ciudad de Quito, con la intención de buscar nuevas propuestas, herramientas o programas de motivación interna y externa para su personal, lo cual, a largo plazo genere un mayor compromiso afectivo de cada uno de ellos hacia sus instituciones bancarias, siendo beneficiadas ambas partes; adicionalmente, se considera, que este estudio es fundamental para las instituciones bancarias, pues, es un tema totalmente nuevo y es una realidad actual en las compañías del Ecuador; hoy en día, quizás sean pocas las empresas u organizaciones que se preocupen realmente de la vida personal y familiar de sus trabajadores, esto, es lo que quizás a muchas empresas les falta por hacer. Finalmente, el presente estudio genera un beneficio para la investigadora, pues al tener la oportunidad de realizar un estudio de este nivel, la investigadora adquiere experiencia en el área motivacional, tema, que le genera un gusto y pasión especial.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

De acuerdo a varias teorías planteadas por la psicología, este estudio está argumentado, por uno de los más conocidos psicólogos de la historia, Frederick Herzberg, quien menciona su reconocida teoría de los dos factores, donde explica que la mayoría de los beneficios que ofrece una empresa a sus colaboradores, son factores higiénicos, es decir, son elementos

presentes que no generan ningún tipo de motivación, ni actitud positiva en la gente, sin embargo, si llegarán a faltar, sí generarían malestar e insatisfacción laboral. En este sentido, el evidente problema que promueve el tema de disertación de grado, es básicamente, la escasa práctica o ejecución de la motivación intrínseca en los bancos, ya que se ha evidenciado, a priori, que se caracterizan por ser instituciones donde se encuentran mayormente fortalecidos los factores extrínsecos y no los intrínsecos, sin embargo, la posibilidad de mejora en estos dos estilos de motivación son factibles; los factores extrínsecos frecuentemente utilizados por los bancos, son los sistemas de compensación, entendiéndose así: el salario, comisiones y bonos; cuando dentro de una organización existen otras buenas opciones que podrían generar motivación extrínseca y que podrían ser mejor percibidas por el personal de estas instituciones; por este motivo, la motivación intrínseca tanto como la extrínseca podrían mejorarse y aplicarse de mejor manera, como herramienta de motivación en las instituciones bancarias tomadas como caso de estudio.

1.5. OBJETIVOS.

General.

- Diseñar una propuesta de mejora de las prácticas de motivación intrínseca y extrínseca para los trabajadores de tres agencias bancarias de la ciudad de Quito (Banco Pichincha, Pacífico y Rumiñahui), para que de esta manera podamos potencializar el desempeño laboral en cada uno de los trabajadores de dichas agencias bancarias.

Específicos.

- Conocer y profundizar la información organizacional de cada una de las instituciones bancarias en estudio.
- Investigar y desarrollar los sustentos conceptuales que guiarán y serán la base de la disertación, referente al análisis de los niveles de motivación intrínseca y extrínseca de los bancos: Pichincha, Pacífico y Rumiñahui.
- Establecer a través de la investigación de campo, el grado de satisfacción e insatisfacción con respecto a los niveles de motivación intrínseca y extrínseca de los empleados de los bancos Pichincha, Pacífico y Rumiñahui.
- Elaborar una propuesta de mejoramiento de los niveles de motivación intrínseca y extrínseca de los empleados de los bancos Pichincha, Pacífico y Rumiñahui.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. LA MOTIVACIÓN

A lo largo de los años se ha ido investigando cada vez más acerca de la motivación laboral y se podría considerar como el motor que impulsa a una persona a realizar acciones en base a sus propias necesidades.

Solana (1993) explica “la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía” (p. 208), varios autores coinciden en que la motivación es un proceso de combinaciones que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas y a través de esto generen impulsos conscientes e inconscientes para realizar actividades.

La motivación es un factor muy importante en cualquier ámbito en donde se desarrolla una persona, ya sea, en el ámbito académico, familiar y laboral, siendo este último, uno de los más importantes, pues el trabajo es una de las actividades que consume en su gran mayoría el tiempo de una persona.

Etimológicamente, el término motivación viene del latín *movere* que significa movimiento (Hernández, 2002).

2.1.1. Fundamentos y Origen de la motivación.

La definición del tema motivación debe ser revisado desde sus orígenes, existen dos grandes etapas en el desarrollo del término motivación según Mankeliunas (1996) “la etapa pre científica, que abarca desde los principios de la humanidad hasta mediados del siglo XV; y la etapa científica, que se inicia con la obra de Darwin y se desarrolla particularmente durante los últimos 30 o 40 años de la psicología científica” (p. 17), a inicios de la pre científica se buscó dar una explicación del comportamiento humano basado en la idea de los espíritus y la energía, mientras que más tarde, los filósofos griegos intentaron explicar el comportamiento humano, basándose en la razón. Entrado ya al siglo XIX, se inició la etapa de la investigación científica, en donde la obra de Darwin da hincapié a nuevos estudios, ya que los cambios que presentan las especies por la separación y aislamiento entre ellos y la influencia de factores ambientales son evidentes. A raíz de esta teoría aparecen nuevos estudios, basados ya en el ser humano, en donde los filósofos y psicólogos McDougall, Thorndike, Wundt y Freud buscan entender de mejor manera a la motivación y su influencia directa en el ser humano con el desarrollo cotidiano.

La psicología del instinto fue iniciada por McDougall (Mankeliunas 1996) en su libro, los instintos son “variables motivacionales, innatas pero modificables” (p. 19), esta teoría, explica el proceso de la motivación señalando que todos los procesos vitales tienen una tendencia final que es ayudar a preservar la existencia del individuo y la de su especie; más adelante, surge la psicología del aprendizaje con Thorndike (1898), según la cual, todo organismo posee una conexión entre sus efectores y receptores, así se genera una respuesta gracias a un estímulo interno o externo, siendo así, indispensable satisfacer todas las necesidades del individuo para subsistir. Freud estudió las variables motivacionales en

relación a concepción de las pulsiones, en donde se concluye que toda persona necesariamente, busca de una u otra forma cumplir y satisfacer sus necesidades, las cuales generan un efecto bueno o malo y de esta forma el motivo conduce a la satisfacción o insatisfacción de la persona.

Finalmente, Wundt dio origen a la psicología de la motivación, Graumann (1971) citando a Wundt menciona “los sentimientos eran los elementos subjetivos de la vida del alma e iban unidos a las sensaciones y percepciones” (p. 29), por lo tanto, a estos sentimientos Wundt lo denominó “motivos”.

Es entonces, como se puede apreciar varios estudios previos que ha realizado la psicología con respecto a la motivación, para así poder definir la motivación en relación al impulso, el deseo, el motivo y la satisfacción de necesidades. Con todos estos postulados se puede llegar a un concepto más claro de la motivación humana, concluyendo entonces, que en la etapa pre científica se habló de la motivación únicamente como una actividad voluntaria, posteriormente, en la etapa científica ya se toma en cuenta a los términos impulso, tendencia y motivo.

El estudio de Chiavenato (2000), explica que “el comportamiento humano es causado, motivado y orientado hacia objetivos específicos, es decir, que existen causas internas o externas que producen que una persona se comporte de tal o cual manera y que tanto los impulsos como las necesidades generan un comportamiento específico en el ser humano, es decir nada es coincidencia” (p. 69).

2.1.2. Teorías trascendentes de la motivación a lo largo del tiempo.

La motivación ha ido generando tal interés, que hoy en día existe un sin número de teorías motivacionales, muchas de estas teorías han marcado la historia de la motivación, sin embargo, existen teorías que han despuntado durante el pasar de los años.

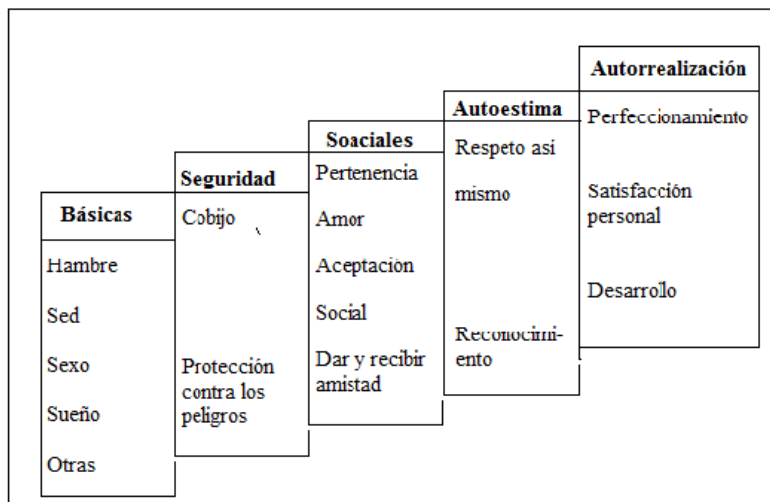
Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades primarias o elementales para el ser humano, y un nivel secundario referido más bien a las necesidades sociales.

En cuanto a las primeras teorías de motivación que fueron apareciendo en distintos contextos históricos, valen la pena destacar las siguientes:

2.1.2.1. Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow.

Esta teoría de la motivación humana nace en 1943, fue propuesta por Abraham Maslow, esta teoría es aplicable en cualquier ámbito en la que se encuentre un ser humano, puesto que Maslow organizó las necesidades humanas de modo jerárquico en seis niveles, con el fin de entender desde lo más primario hasta lo más complejo que el ser humano necesita, pues el origen de la motivación viene cuando se genera una necesidad.

Figura 4. Jerarquía de las necesidades del ser humano.



Abraham Maslow en Luis González (2001). *Jerarquía de necesidades*. (p. 49)

Estos cinco niveles de necesidades han sido divididos en dos grupos, los de orden inferior, que involucra a las necesidades básicas y las de seguridad y las de orden superior, donde se encuentran las necesidades sociales, de estima y autorrealización; dicha separación se hace con el fin de mostrar que las de orden inferior se satisfacen de manera externa, es decir, que la persona necesariamente requiere de factores que vienen desde afuera de ella misma (alimentación, empleo, dinero, familia, etc.) para su satisfacción, mientras que las de orden superior, se satisfacen de manera interna, es decir, que vienen desde adentro de la misma persona (confianza en sí mismo, amor por lo que hace, etc.) y se ve reflejado en la autorrealización; evidentemente, para poder alcanzar las necesidades de orden superior, previo se deben satisfacer las necesidades de orden inferior de manera correcta.

- Necesidades Básicas: son todas aquellas necesidades fisiológicas básicas del ser humano (comer, respirar, dormir, etc.)
- Necesidad de Seguridad: solamente surgen cuando las necesidades básicas han sido satisfechas, el ser humano necesita sentir seguridad y protección.

- Necesidades Sociales: es la necesidad de relaciones interpersonales.
- Necesidad de estima: la necesidad de estima alta, está dirigida al respeto y logros propios y la estima baja concierne directamente al respeto de los demás.
- Autorrealización: es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, es la necesidad de desarrollarse, crecer y potencializarse como persona.

Es importante mencionar, que solamente las necesidades fisiológicas nacen con el ser humano, las demás van apareciendo gradualmente con el paso del tiempo.

Más adelante, Luis González (2001) aporta con dos nuevas teorías de necesidades dentro de la pirámide de Maslow.

- Necesidad Cognitiva: según González (2001) “es el deseo de conocer y comprender. Es deudora de la tradición de la filosofía antigua, tanto oriental como occidental” (p. 56). Ambas veían la verdadera felicidad en el conocimiento, es la necesidad de conocer, resolver misterios, ser curioso e investigar a fondo las cosas.
- Necesidad estética: encontramos aquí la necesidad del orden, la simetría y la belleza, enfocado hacia la necesidad de buscar que las situaciones estén bien estructuradas, de la belleza del exterior y de tener experiencias estéticas gratificantes.

La jerarquía de las necesidades establece de manera excepcional el orden en el cual el ser humano debe ir escalándolas, según Maslow (1996) “el objetivo último de toda acción humana es la autonomía y autodirección, que se obtiene mediante el desarrollo óptimo de las propias potencialidades” (p. 154) postulado por el cual se han realizado varias críticas a su teoría, pues la autonomía y la autorrealización no serían alcanzables en personas de bajos

recursos económicos, ya que esto evitaría que una persona cumpla con sus necesidades primarias.

La teoría de Maslow se basa en las siguientes premisas:

- El comportamiento humano puede tener más de una motivación que le impulsa y conduzca a la satisfacción de sus necesidades.
- La satisfacción de una necesidad no es lo que motiva a generar el comportamiento, sino al contrario, la no satisfacción de una necesidad es lo que impulsa al ser humano a adoptar un comportamiento encaminado al logro de objetivos, como lo confirma Koontz y Weirich (1990) “cuando se satisface un conjunto de necesidades, éste tipo de necesidad dejar de ser un motivador” (p. 471).
- Ningún comportamiento es casual, sino motivado, orientado al cumplimiento de objetivos.
- Las necesidades están dispuestas en jerarquía de importancia.
- La necesidad inferior domina el comportamiento, ya que para avanzar a los niveles más altos se debe satisfacer los primeros niveles de la pirámide.

2.1.2.2. Teoría ERG de Alderfer.

La teoría de existencia, relación y crecimiento (ERG) de Alderfer en 1972, fue un intento de mejorar la teoría de Maslow, donde Alderfer busca agrupar las necesidades de mejor manera y en contraposición con Maslow, considera que no necesariamente debe existir un orden correlativo para su satisfacción, ya que puede surgir al mismo tiempo varias necesidades en la persona:

- Necesidad de Existencia: son necesidades relacionadas con la supervivencia del ser humano, dentro de estas necesidades están: las fisiológicas y las de seguridad descritas anteriormente por Maslow.
- Necesidad de Relación: abarca todo el factor social, es decir las relaciones que se guarda con el resto y como son percibidas tanto el trabajo como fuera de él.
- Necesidad de Crecimiento: se refiere al propio desarrollo, tanto en el ámbito creativo y productivo, para de esta manera alcanzar el nivel más alto de las necesidades, lo cual según Alderfer conduce a la realización personal.

Dentro de esta descripción de tres necesidades, se encuentran implícitas las de Maslow, sin embargo, para Alderfer no existe dependencia de unas con otras, pues cada una puede ser satisfecha de manera independiente y puede predominar cualquiera de ellas. Alderfer, indicó que cuando no existe la satisfacción de cualquiera de estas necesidades, la persona puede sentir frustración (Robbins, 1994) “cuando se frustran las necesidades de orden superior, se presenta un afán por aumentar una necesidad de orden inferior” (p. 214), es decir, si una persona no logra satisfacer su necesidad de relación social, está aumentará su necesidad por conseguir más dinero o mejorar sus condiciones laborales y por su frustración, regresa automáticamente a la necesidad de existencia.

2.1.2.3. Teoría de los motivos de McClelland.

La teoría de las tres necesidades de David McClelland (1938) habla de: logro, poder y afiliación; en donde indica que estas tres necesidades son factores claves para la motivación y satisfacción humana.

- Necesidad de Logro: abarca todo lo que tiene que ver con la propia superación y hacer las cosas de mejor manera, esta necesidad va evolucionando de la mano conforme el ser humano también va evolucionando, creciendo y aprendiendo; Mankeliunas (1996) sostiene que existen tres aspectos importantes a tomar en cuenta para el cumplimiento de esta necesidad “que el objetivo de la persona es alcanzable y a corto plazo, que la educación recibida ayude al fortalecimiento de la autoconfianza y autocontrol y pertenecer a una clase media, pues tienen mayor probabilidad de lograr el éxito” (p. 257). Las personas que se demuestran alta necesidad de logro se caracterizan normalmente por:
 1. Querer hacer mejor las cosas constantemente.
 2. No correr riesgos fuertes, ya que el éxito rápido no les produce satisfacción.
 3. Ser responsables de sus acciones y de sus resultados, porque así pueden controlar su destino.
 4. Buscan retroalimentación inmediata para volver al punto uno, en donde se busca hacer las cosas bien constantemente.
 5. Después de haber realizado la presente investigación sobre la motivación laboral, se puede decir que:

- Necesidad de Poder: el individuo busca ejercer control sobre los demás; esta necesidad se refleja en sujetos que asumen papeles de dirección y mando; además, buscan siempre cambiar a las personas y las situaciones. Las personas con necesidad de poder resaltan a la vista por:
 1. Prefieren situaciones competitivas.
 2. Influyen a las personas para hacer cosas y manipulan a otros para conseguir beneficios propios.
 3. Se interesan más por su prestigio que por su rendimiento.

- Necesidad de Afiliación: esta necesidad refleja el deseo de ser aceptado y apreciado por otros. Dentro de esta necesidad, los individuos se caracterizan por:
 1. Preferir situaciones de cooperación más no de competencia.
 2. Dar importancia a la calidad de las relaciones personales y sobre todo y más importante, dar y recibir afecto.

Muchos consideran que esta necesidad se desarrolla en los primeros años de vida, pues el niño depende completamente de sus padres para su supervivencia y necesita obligatoriamente de otros para cumplir con sus necesidades básicas.

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo y se van adquiriendo con el tiempo gracias a sus experiencias de vida.

2.1.2.4. Teoría “XY” de Douglas McGregor.

Dentro de los teóricos más influyentes en el estudio del comportamiento está la de Douglas McGregor (1957), quien planteó dos concepciones distintas acerca del ser humano; la primera teoría tradicional que denominó teoría “X” y la teoría moderna la cual llamó “Y”.

Estos dos factores son para él, la base que modela a la conducta humana (Moreno, 2012) y las planteó a partir de la opinión que tienen los administradores frente al ser humano.

- Teoría tradicional “X”: como lo afirma Chiavenato (2000) “se basa en ciertas concepciones y premisas erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las

cuales predominaron durante décadas en el pasado” (p. 133), esta teoría presupone que el trabajador es pesimista y que tiene una aversión natural hacia el trabajo, por lo cual, es necesario presionar, controlar, ordenar, dirigir y castigar a la persona para que cumpla bien con su trabajo, por lo cual detrás de esto se vuelve indispensable mantener estructuras jerárquicas en la que cada nivel tenga jefes y supervisores para controlar a la gente, incluso con amenazas, por lo cual el ambiente laboral es altamente negativo.

Las premisas de la teoría “X” son:

1. Los incentivos económicos son la fuente principal de la motivación del ser humano, y como estos incentivos los controla la empresa, el individuo debe ser sumiso y dejarse controlar e incluso amenazar por sus jefes.
2. El hombre es perezoso y vago por naturaleza, por eso no le gusta trabajar y trata de evitar el trabajo lo máximo posible.
3. El ser humano considera necesario la seguridad y por ello la resistencia al cambio se vuelve algo de instinto.
4. El hombre no tiene ambiciones y es egoísta frente a las necesidades de su organización.

Cuando trasladamos estas premisas de la teoría “X” a la práctica con la organización, González (2001) “se tendrían exhaustivos reglamentos y manuales de normas, procedimiento de sanción rigurosos, manifestaciones autoritarias en el estilo de dirección, no hay cabida en la iniciativa propia, controles periódicos y sistemáticos” (p. 83) la empresa debería realizar todo esto con el fin de controlar al hombre de la mejor manera posible, pues como la teoría X indica, el ser humano es malo, perezoso y negligente.

- Teoría moderna “Y”: esta teoría tiene una visión, más bien, humanista, que se constituye a partir de un proceso de creación de oportunidades para impulsar el desarrollo personal y organizacional. La teoría moderna “Y”, es todo lo contrario a la anteriormente expuesta, pues esta establece que el hombre es uno de los elementos más importantes de la empresa, se considera a las personas como optimistas, buenas, dinámicas, amantes del trabajo. El líder de este grupo necesariamente debe creer en su gente y crear condiciones apropiadas para trabajar.

Las premisas para la teoría “Y” son:

1. El hombre encuentra al trabajo como un juego o descanso, lo considera como algo bueno que le llena de satisfacción.
2. Para alcanzar los objetivos impuestos por la organización, no necesita de control alguno y mucho menos de amenazas, este puede llegar a cumplir sus metas solo porque es responsable.
3. El individuo es parte de la toma de decisiones.
4. El ser humano es activo y responsable.

En el ámbito laboral, en este caso, la administración debe proporcionar al trabajador las herramientas y condiciones óptimas para que pueda desarrollar su potencial al máximo, crear métodos y condiciones en las que el trabajador pueda cumplir objetivos y asumir retos mediante el autocontrol, crear un estilo de liderazgo participativo y comunicativo, guiar a las personas para que logren su autorrealización.

McGregor (1960) identificó a la teoría “X” y la teoría “Y” como totalmente opuestas, pues la X asume todo lo malo del ser humano, y la Y todo lo bueno, en cuanto a esta naturaleza humana de “buena” o “mala”, González (2001) indica “Hoy en día, en la tradición de

Occidente se impone, al menos en apariencia, la idea de que la naturaleza humana es voluntariosa, ni intrínsecamente buena ni mala y algo muy importante, mejorable, perfectible ,siempre que se guíe y actúe con corrección” (p. 84).

La Teoría X y la Teoría Y también hacen referencia a la Pirámide de Maslow, en como el comportamiento humano y la motivación son las principales prioridades en el espacio laboral.

2.1.2.5. Teoría de la Expectativa.

Esta teoría está basada en investigaciones realizadas por Tolma y Lewin (1935) y por autores contemporáneos como Vroom (1979), sostienen que el hombre como ser pensante y razonable, tiene creencias, esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros.

Para Lewin (1935) el comportamiento humano es la respuesta a las situaciones que vive, esquematizó el comportamiento en torno a la ecuación $C = f(P \times M)$ (el comportamiento es función de la persona y de su medio ambiente), a raíz de esto concluyó que cada persona tiene preferencias en cuanto a los resultados finales que pretende alcanzar o evitar, deseos que se denominaron “valencia” que puede ser positiva al indicar el deseo de alcanzar un determinado resultado o negativa cuando el deseo es evitarlo. En relación a esto, Vroom, concluyó que la motivación se da en función a tres factores: valencia, expectativa e instrumentalidad (Material didáctico, Jaime Moreno, 2012).

- Valencia: en palabras de Blum & Naylor (1977) es “la atracción de una meta o un suceso” (p. 483), que se refiere a los resultados de las metas a cumplir. El ser humano puede tener

preferencias positivas o negativas, por lo tanto la valencia también puede ser positiva o negativa.

El ser humano puede tener preferencias positivas y negativas, por lo tanto, la valencia puede ser positiva o negativo de acuerdo a la situación, por eso cuando un sujeto tiene una preferencia intensa se dice que su valencia es positiva y por el contrario, cuando su preferencia no busca alcanzar resultados su valencia es negativa.

- Expectativa: como menciona Davis & Newstrom (2003) es “la intensidad de la creencia de que el esfuerzo personal en el trabajo lleve a terminar una tarea” (p. 139).
- Instrumentalidad: en palabras de Davis & Newstrom (2003) es “la creencia del empleado en que se le dará una retribución o recompensa toda vez que termine su tarea” (p. 139).

Esta teoría señala que las personas estarán motivadas cuando crean que su comportamiento les traerá recompensas y ganancias. Para Víctor Vroom (1979) hay dos maneras de clasificar las recompensas: “extrínsecas e intrínsecas” (p. 148).

- Recompensas Extrínsecas: son todas aquellas recompensas que vienen del exterior, es decir que forman parte de la situación del trabajo, la recompensa más común de este tipo es el salario.
- Recompensas Intrínsecas: son todas aquellas recompensas que vienen desde el interior de una persona, surgen directamente de su propia productividad, la más común es la autorrealización.

Es importante que las recompensas que otorgue la organización estén en relación con todo lo que espera el trabajador, ya que el individuo siempre busca aumentar al máximo su satisfacción.

2.1.2.6. Teoría de la Equidad

Adams (1963), el más reconocido de esta teoría manifiesta como su nombre lo dice, la percepción de equidad y equilibrio que existe en los beneficios de unos con otros, en base a esto, se genera el estudio de la relación de lo que el trabajador recibe vs lo que da a cambio. El ser humano por ser una persona de carácter social, tienden a juzgarse y compararse unos con otros, e inconscientemente actúa de acuerdo a como se siente dentro del grupo, dos elementos son indispensables para que esto suceda:

- Aportaciones: son elementos de suma importancia que generan valor al puesto de trabajo, pueden ser la experiencia laboral, el nivel de estudio, habilidades y destrezas, alto desempeño laboral, entre otros.
- Resultados: son elementos que se logran ya en el puesto de trabajo como recompensa por el trabajo realizado, podemos mencionar al salario, comisiones, bonos, estabilidad, ascensos, etc.

En base a estos dos elementos importantes en la teoría se puede analizar que las personas están analizando y comparando constantemente sus aportaciones y sus resultados con los demás; son cuatro tipos de comparaciones, que el trabajador tomará como punto de referencia para considerar si sus beneficios son justos y equitativos.

Robbins (1994):

- El yo y el interior: la persona recuerda y compara sus anteriores experiencias en la misma organización con el puesto actual.
- El yo y el exterior: la persona recuerda y comprar sus anteriores experiencias en otras organizaciones con la organización actual.
- El otro y el interior: la persona analiza y compara su situación actual con la de otros que se encuentran dentro de la misma organización.
- El otro y el exterior: la persona analiza y compara su situación actual con la de otros que se encuentran fuera de la organización para en base a eso juzgar si los beneficios prestados son justos o no (p. 226).

Una vez analizado las cuatro comparaciones básicas el individuo los utilizará como puntos de referencias para considerar si sus beneficios son justos y equitativos, se presentan tres maneras de juzgar sus propios beneficios:

- Equidad: es decir, que los beneficios se están dando de manera equilibrada entre los empleados, por lo tanto, en circunstancias de inequidad el trabajador se siente perturbado y tensionado.
- Recompensa Excesiva: en palabras de Robbins (2003) “la teoría de la Equidad predice que sentirán un desequilibrio en su relación con el patrón y buscarán restaurarlo” (p. 146).
- Recompensa Insuficiente: cuando esto sucede, es inevitable, que el trabajador disminuya su eficiencia y productividad en el trabajo, pues siente que su trabajo no es lo suficientemente valorado en comparación con el de los otros.

La teoría de la Equidad busca establecer la relación que existe entre la persona y la compensación que recibe por su trabajo, busca entender cómo se siente el trabajador y como se puede mejorar su rendimiento en base al equilibrio total de él con los otros.

2.1.2.7. Teoría de la justicia organizacional.

Proviene de la teoría de la equidad y menciona cuatro tipos de justicia:

- Justicia distributiva: es la percepción que tienen los trabajadores respecto a cómo se está repartiendo los recursos dentro de la organización; si la percepción del trabajador es negativo la motivación se destruye.
- Justicia Procedimental: es la percepción que tienen los trabajadores respecto a todos los procesos y trámites internos de la organización. Esta teoría sostiene que los empleados están más motivados para desarrollar un alto nivel de rendimiento cuando perciben que los procedimientos utilizados para tomar decisiones sobre la distribución de resultados son justos, es decir que sientan que su desempeño será evaluado con exactitud.
- Justicia Interpersonal: es la percepción que tienen los empleados respecto al trato que se les da dentro de la empresa para la que trabajan, es decir, la percepción de favoritismos podría desmotivar fuertemente a una persona (Moreno, 2012).
- Justicia Informacional: es la percepción que tienen los trabajadores en cuanto los directivos explican, comunican y comparten sus decisiones.

Las percepciones de estas cuatro justicias pueden tener altas consecuencias en la motivación de los empleados, incluso, sus comportamientos y actitudes.

2.2. TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG

Frederick Herzberg, fue considerado el precursor de la teoría dual sobre los factores motivacionales y los factores de higiene, por lo cual es considerado uno de los teóricos más importantes en el campo de la Psicología Organizacional; Herzberg nació en Lynn, Massachusetts, el 18 de Abril de 1923, sus estudios los realizó en la Universidad de Pittsburg, posteriormente, trabajó en la Universidad de Western donde creó un departamento de salud mental; en 1955 publicó su primer libro “One More Time, How Do You Motivate Employees”. El 18 de Enero del 2000, Herzberg muere en Saltt Lake City a los 77 años de edad.

Los estudios realizados por Herzberg se especializaron básicamente en todos aquellos factores que generan satisfacción e insatisfacción en ingenieros y contadores de una serie de industrias en la zona de Pittsburg. Para poder obtener información detallada utilizaron la entrevista individual y el método de incidentes críticos, es por eso que cada uno de los ingenieros y contadores detallaron con minuciosidad las situaciones cotidianas en las que se sentían bien o mal con respecto a su labor, además, de mencionar cual de todos los aspectos de su trabajo les hacían sentirse satisfechos y cómodos en el momento de desarrollar sus labores cotidianas.

Blum, Milton y Naylor (1977) tres premisas fueron consideradas durante la investigación “las cosas mencionadas cuando las personas describían las veces en las que estaban satisfechas con su trabajo, las cosas citadas cuando describían las ocasiones en que se sentían insatisfechos en su trabajo, y si los tipos de cosas descritas en esas dos circunstancias diferentes sería o no distintas” (p. 538). El resultado obtenido sobre toda la investigación,

arrojó como resultados que existen dos grandes factores predominantes, el primero que engloba aquellos factores estrechamente relacionados con la satisfacción, mientras que el segundo abarca todos aquellos factores de insatisfacción.

Herzberg citado por González (2001) concluye:

Unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un erróneo estilo de dirección, determinarán normalmente insatisfacción en el trabajo. Una buena política, administración, modo de dirección o condiciones de trabajo, no determinarán por sí mismos satisfacción; Contrariamente, el reconocimiento, logro, trabajo interesante, responsabilidad y promoción determinan satisfacción en el trabajo, mientras que su ausencia conduce con poca frecuencia a la satisfacción (p. 65).

En conclusión, Herzberg identificó así, dos factores importantes en su teoría, factores motivadores y factores de higiene, dando paso a lo que hoy actualmente, conocemos como motivación intrínseca y extrínseca.

Figura 5. Factores intrínsecos y extrínsecos de la teoría de Herzberg.



Elaborado por Cristina Vivanco

Es importante, que el líder que maneja un grupo de gente sea capaz de identificar lo que a cada persona le motiva, para de esta manera buscar el medio adecuado de aprovecharlo y sacar lo mejor de las personas en el desempeño laboral.

2.3. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

La motivación intrínseca es aquella motivación que nace desde el interior de una persona, es decir que, no requiere de ningún tipo de factor externo para generar satisfacción, motivación y pasión propia de las actividades que un individuo realiza en su trabajo diario.

La motivación intrínseca tiene mucho poder, pues es capaz de influenciar en el estado de ánimo de una persona para bien o para mal, por lo tanto, la repercusión directa se da en el desempeño laboral diario del individuo, por eso, es de vital importancia que las organizaciones sepan manejarla de buena manera y la utilicen como una herramienta de acercamiento hacia sus trabajadores, mas no como, un impedimento para el desarrollo de la organización.

La percepción de una persona motivada intrínsecamente es totalmente diferente a la del resto, pues todas las cosas malas que sucedan no las ve como fracaso, sino más bien como una manera más de aprender, ya que la satisfacción radica en el proceso como tal y no en el resultado; pues la motivación intrínseca no nace del deseo de la obtención de resultados sino del placer que genera la realización de la tarea misma.

2.3.1. Fundamentos y teorías de la motivación intrínseca.

La teoría de Herzberg de la motivación intrínseca parte de la idea de que las organizaciones actuales no buscan la obediencia de sus empleados, sino su compromiso y entrega afectiva, por lo tanto, no solo es suficiente entregar recompensas externas al trabajador, sino abordarlo desde lo más interno y profundo y que va más allá de la del interés por el dinero.

2.3.1.1. Factores de primer nivel – Frederick Herzberg.

Para los estudios de Herzberg, la motivación intrínseca, representaba ciertos factores subjetivos que son capaces de mover al ser humano por sí solo; estos elementos están correlacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo y son aquellos que sí generan motivación y satisfacción real en un trabajador, dentro de los principales del grupo están: logro, reconocimiento, trabajo autónomo, crecimiento y responsabilidad.

- Logro: es la propia satisfacción de cumplir a cabalidad metas propuestas, las personas motivadas por la necesidad de logro se caracterizan por:
 1. Tener mucho auto control sobre el trabajo.
 2. Asumir nuevos retos.
 3. Tener la necesidad de recibir retroalimentación inmediata.
- Reconocimiento: generar una percepción positiva en el resto.
- El Trabajo Autónomo: la capacidad de realizar las cosas por sí mismo, haciendo del trabajo una actividad interesante y creativa.

- Crecimiento: se refiere al desarrollo de las habilidades y destrezas profesionales como personales.
- Responsabilidad: control del empleado para realizar su trabajo, sin necesidad de supervisión intensa.

Todos estos factores mencionados por Herzberg, buscan el desarrollo personal de los individuos, para que en su plenitud máxima alcancen la autorrealización; (Chiavenato, 2000) “el término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento, y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo” (p. 126), lo cual genera en la persona la satisfacción interna de haber alcanzado y logrado un trabajo significativo para sí mismo.

Más adelante, González (2001), aporta con algunos parámetros importantísimos encaminados directamente a la facilitación de procesos para la organización, los cuales deben ser considerados para generar la motivación y satisfacción en sus trabajadores, siendo así:

- Logro: la organización debe buscar la facilitación de caminos para que el empleado sea capaz de cumplir con sus objetivos, los cuales deben ser razonables y significativos para el trabajador.
- Reconocimiento: los trabajadores se sentirán reconocidos cuando reciban sinceras felicitaciones por parte de sus superiores, y más aún si es que esté reconoce además a su familia.
- El Trabajo Autónomo: es importante que la persona participe en la toma de decisiones, la realización de nuevos proyectos y el mejoramiento continuo del trabajo.

- Responsabilidad: los trabajadores deben tener la oportunidad de supervisar su propio trabajo, la libertad de ser parte de reuniones importantes.
- Crecimiento: la continua capacitación en el trabajo, el asesoramiento y promoción son factores determinantes para la motivación y satisfacción personal.

2.3.1.3. Teoría de la motivación intrínseca de Deci y Ryan.

En este marco de referencia, Deci en 1975 presenta un modelo de motivación intrínseca relacionado con la competencia y el control. Para Deci, la persona por naturaleza necesita controlar el ambiente y sentirse competente en él y todas sus conductas son para obtener la recompensa de una meta intrínseca o extrínseca.

El ser humano posee necesidades innatas relacionadas con la competencia, posesión y control, tales necesidades se encuentran asociadas con la motivación intrínseca. Por otro lado, la motivación extrínseca tiene que ser vista considerando la significación que posee un determinado evento para lograr la satisfacción de dichas necesidades internas, es éste un tema de importancia, ya que resulta muy difícil determinar cuál es la relación existente entre motivación intrínseca y motivación extrínseca en una persona que lleva a cabo una actividad dirigida a obtener un objetivo.

Por otra parte, es necesario considerar también la recompensa que puede obtener ese individuo con la ejecución de la actividad. En los últimos años, este aspecto ha sido tratado en algunos estudios, en ellos se propone que, al menos intuitivamente, es posible defender la existencia de alguna suerte de relación entre ambas formas de motivación. No obstante, si se llevan a cabo análisis independientes, se establece que cuando la recompensa extrínseca se

asocia a una tarea que posee poca o nula significación para la persona, no se produce ninguna repercusión sobre la motivación intrínseca y en el caso de que dicha repercusión se produzca, tiene resultados negativos para la persona, pues lo hace de mala gana. Ahora bien, si la tarea en cuestión posee significación para el individuo, se aprecia que la recompensa extrínseca repercute positivamente sobre la motivación intrínseca.

2.3.1.4. Teoría de la motivación intrínseca de Kenneth Thomas.

Esta teoría de motivación intrínseca busca que la labor de las organizaciones sea desarrollar la motivación intrínseca de todos sus trabajadores, para de esta manera, aumentar el desempeño laboral y el compromiso afectivo.

La teoría de motivación intrínseca supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero, pues las personas buscan recompensas intrínsecas con alto contenido emocional y que hacer las cosas que deben hacer les provoque sentimientos positivos.

Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su trabajo un propósito valioso por alcanzar, el cual se lo denomina autodirección, la cual exige tener mayor iniciativa y compromiso, cuando un colaborador obtiene su autodirección obtiene cuatro grandes recompensas intrínsecas:

- Autonomía: elegir lo que debe hacer, es importante que cada persona sea capaz de elegir las actividades con las que tiene mayor afinidad, tomando en cuenta sus capacidades y destrezas.

- Sentido de competencia: el trabajador debe sentir que es medido continuamente, pero con el fin de recibir retroalimentación constante.
- Tarea significativa: el trabajador debe sentir que el trabajo que realiza es importante y que contribuye fuertemente al desarrollo de la organización y a un propósito propio.
- Progreso: la necesidad del ser humano por naturaleza será la de buscar evolución y crecimiento, es de igual manera una persona en una organización, necesita crecer.

La combinación de estos cuatro elementos provocan en la persona un estado de motivación intrínseca que esta derivado de la propia ejecución de la tarea, que a su vez, sin duda genera en el colaborador un alto desempeño en el cumplimiento de las metas organizacionales y elevada satisfacción por lograr su propios objetivos personales.

2.4. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

Los factores de motivación extrínseca son elementos que vienen del exterior de una persona, podrían catalogarse específicamente como todos aquellos paquetes de compensación y bonificación que recibe un trabajador por parte de su empresa; esto es un tipo de motivación que incita a la gente a realizar cosas que no son de su entero agrado, pero que se realizan por obtener una recompensa. Con la motivación extrínseca resulta muy difícil que una persona esté enteramente entregada a su labor y mucho menos que la quiera realizar con excelencia, pues lo importante en este caso es cumplir con la tarea y recibir la recompensa lo más pronto posible.

2.4.1. Fundamentos y Teorías de la motivación extrínseca.

2.4.1.1. Factores de Segundo nivel – Frederick Herzberg.

Para los estudios de Herzberg, la motivación extrínseca era nada más la relación directa con los factores de higiene, que son aquellos que están relacionados directamente con el contexto del trabajo y con todos los elementos externos al trabajador; dentro de este grupo de factores encontramos: salario, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, cultura organizacional.

- Salario: el sueldo es un factor de higiene que provoca insatisfacción en el trabajador cuando no lo tiene como recompensa.
- Supervisión: es un factor que hace referencia a la función de dirigir, es decir, la capacidad de influir sobre el resto; la supervisión podría ser una herramienta fundamental para una empresa. Indudablemente, el líder es la pieza clave del éxito de una empresa, por eso es necesario que los supervisores de personal cumplan con ciertos parámetros deseables en un líder (Bittel, 1990) “energía y buena salud, potencial para liderazgo, empatía, conocimiento del trabajo, iniciativa, autocontrol, dedicación y actitud positiva” (p. 5).
- Relaciones Interpersonales: las relaciones sociales constituyen una parte fundamental de la persona, ya sea dentro o fuera de su lugar de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales, son capaces de incrementar o bajar el desempeño laboral de una persona.
- Cultura organizacional: son aquellos lineamientos generales que rigen una organización, pero si la persona no está alineada a la cultura, podría resultar un factor de insatisfacción personal.

- Condiciones de trabajo: una persona pasa el mayor tiempo del día en su lugar de trabajo, por ésta misma razón es indispensable que las organizaciones se preocupen del ambiente físico, para que siempre se encuentre en óptimas condiciones.
- Seguridad: es el conjunto de medidas que debe tomar la organización, con el fin de prever accidentes de trabajo, daños, incendios y circunstancias que puedan dañar a los trabajadores.

Cuando todos estos factores de higiene se encuentran perfectamente controlados y en óptimas condiciones, mantienen a la persona en un estado de no insatisfacción, sin embargo, si alguno de estos factores de higiene llegará a fallar, la persona automáticamente entraría al nivel de insatisfacción; Es así, como (Mankeliunas, 1996) “la teoría de Herzberg no es solamente una teoría de la persona y su motivación, sino que introduce también a los factores ambientales del trabajo: toda motivación extrínseca, es decir, la referente a las condiciones externas, sólo proviene de la no satisfacción, en cambio, todo lo referente al contenido y significado del trabajo produce satisfacción” (p. 257).

Es importante conocer y estudiar más sobre la organización y sus conceptos, para entender mejor la relación de la motivación organizacional con el ser humano.

2.5. LA ORGANIZACIÓN.

La organización como unidad social, coordinada conscientemente, se encuentra conformada por dos o más personas, que opera con una base de relativa continuidad para alcanzar una o más metas, las organizaciones pueden variar no solo en términos del diseño

organizacional, sino también de acuerdo a sus roles, tareas, actividades y ordenamientos físicos (Latorre, 2011).

La organización es un sistema conformado por partes inter relacionales e interdependientes, en la que hay subsistemas, un orden jerárquico y tiene una frontera que separa a la organización de los demás. En la organización el componente clave es el ser humano y también es el más sensible en la que muchas veces no se ve afectado directamente el sistema. En una organización hay sistemas socio técnicos, es decir, tiene un componente humano y un componente tecnológico; el equilibrio adecuado entre estos dos componentes logrará que una organización se desarrolle de manera exitosa (Latorre, 2011).

En una organización cada individuo se comporta de manera diferente porque estos poseen habilidades diferentes, pueden ser habilidades técnicas (habilidades que las personas adquieren a través de la experiencia con la profesión), habilidades sociales (interpersonales, humanos), habilidades conceptuales (análisis, síntesis, deducción, toma de decisiones, relación causa-efecto).

Para obtener un mejor entendimiento del ser humano, se explica las bases del comportamiento organizacional del colaborador dentro de las organizaciones.

2.5.1. Comportamiento Organizacional.

El comportamiento organizacional (CO) según Robbins (1999) “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento

dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización” (p. 7).

En el comportamiento de una organización es imprescindible establecer una causa - efecto, ya que un comportamiento puede ser resultado de distintas percepciones, por la diferencia que existe en cada uno de los individuos, las diferencias son bien marcadas y ellas también influyen en la conducta; hay ciertas coincidencias entre las personas como son la cultura, ámbito social, género, entre otras; pero así también existen normas que rigen ciertos comportamientos dentro de la organización.

El CO tiene como meta en la organización el de poder describir el comportamiento, la conducta de las personas, entender porqué las personas se comportan de la manera que lo hacen, predecir cómo van a comportarse los empleados en situaciones futuras, controlar las circunstancias, condiciones o situaciones, mas no la conducta como tal.

De esta manera la estructura organizacional estudia de forma específica las situaciones que se encuentran en relación con el empleo: variables dependientes y variables independientes. Las variables dependientes no pueden ser manipulables y hacen énfasis en los puestos de trabajo, rotación de empleados, ausentismo, ciudadanía organización, satisfacción laboral y productividad.

El resultado del comportamiento organizacional de los trabajadores de una empresa genera la cultura organizacional de la empresa.

2.5.2. Cultura Organizacional.

Hay que tener claro que las organizaciones son algo más que autoridad y poder, pues actualmente una organización es capaz de tener su propia personalidad como cada una de las personas que la componen, a través de la cultura organizacional, la cual permite el entendimiento de qué es la organización y como se manejan las cosas dentro de ella y sobre todo es la pauta que un trabajador tiene para comportarse dentro de ella; La cultura Organizacional Judge (2009) “se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (p. 551).

Cabe mencionar que cultura organizacional es un término descriptivo, ya que es el modo de percepción que tiene los trabajadores de la cultura de una organización, no si les agrada, ya que ésta busca medir las respuestas eficaces en un ambiente laboral.

En una organización grande, suelen haber subculturas; es decir, una cultura dominante que contempla los valores de la mayoría de los integrantes de una organización y las subculturas que se encuentran definidas por diseños departamentales; si las organizaciones no contaran con subculturas y cultura dominante, el valor de la cultura organizacional disminuiría de forma significativa ya que no habría una clara interpretación de si es o no un comportamiento apropiado.

Una cultura organizacional puede convertirse en desventaja en una organización, cuando está se convierte en barrera para el cambio y es un obstáculo para la diversidad (empleados de

una sola ciudad en una organización) así como también, se convierte en una barrera contra las fusiones y adquisiciones.

A continuación, se plantea algunos de los sistemas de compensación y beneficios empresariales más comunes en las empresas del Ecuador.

2.5.3. Sistemas de compensación y beneficios empresariales.

Cuando hablamos de sistemas de compensación y beneficios empresariales, son todos aquellos pagos en dinero o en especies que entrega la organización al trabajador, al considerar las empresas el sistema de compensación siempre lo hacen en torno al costo – beneficio, con el fin de obtener altos resultados por su inversión; es necesario resaltar que incentivo es todo aquel estímulo que venga desde el exterior, con el fin de mover a una persona a realizar algo.

Los sistemas de incentivos y compensación pueden ser manejado de manera diferente en cada organización, de acuerdo al estilo de negocio y a las políticas que se manejen dentro de ella; generalmente los sistemas de compensación son recompensas que refuerzan a la motivación extrínseca.

- El salario base: es una manera de compensar al trabajador por el tiempo y el esfuerzo que entrega para la producción de bienes o servicios, es un pago que viene por parte de la empresa en la cual el trabajador ofrece sus servicios, el salario además de ser periódico (diario, semanal, quincenal, o mensual), debe tener coherencia con las condiciones y el tipo de trabajo que realiza la persona.

- **Salario Variable:** este tipo de compensación se rige bajo otros principios de recompensa, la idea del salario variable es la de premiar a sus trabajadoras por el cumplimiento de metas y objetivos que generen mayor ganancia para la organización “a mayor contribución, mayor recompensa”. Este tipo de salario no es un valor fijo de cada mes, por eso su nombre lo indica es variable, ya que depende de varios factores que serán establecidos por la organización.
- **Sistema de bonos:** es un valor adicional que se entrega al empleado normalmente de forma anual, se utiliza sobre todo en áreas o departamentos; en este tipo de sistemas se realiza una planificación previa donde se personifican y puntualizan los objetivos anuales; es un valor que solamente es entregado si el departamento o área cumple con la meta.
- **Incentivos salariales:** son montos de dinero que ayudan a cubrir ciertos gastos diarios, como por ejemplo: gasto de educación, gasto de alimentación, gasto de transporte, gastos de viajes, gastos de vestido y de vivienda; estos valores no son entregados directamente al empleado como parte de su salario, sino aparte, con el fin de cubrir ciertas necesidades usuales que una persona y su familia tienen.
- **Prestaciones o Beneficios empresariales:** son todos aquellos incentivos no monetarios que una empresa ofrece a sus empleados, pero que aunque no es dinero son necesarios y son capaces de satisfacer ciertas necesidades del personal, entre los más comunes tenemos: seguro médico y de vida, tarjetas de afiliación y de descuento a supermercados, uniformes, capacitación, clubs entre otros. Cada empresa ofrece distintos tipos de prestaciones o beneficios empresariales, estos beneficios son otorgados de acuerdo a varios factores como el tipo de cargo, el área en donde trabaja y las condiciones laborales de una persona.

Estos beneficios buscan la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa, sin embargo, estos mismos factores podrían también generar la insatisfacción del personal.

2.5.4. Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es el resultado positivo que una persona obtiene frente a su trabajo diario; para lograr la satisfacción se debe analizar las características del puesto vs las percepciones que tiene el trabajador de lo que “debería ser”, para esto existen tres características claves del empleado que pueden afectar dicha percepción: las necesidades, los valores y los rasgos personales, y a su vez tres características de las condiciones del trabajo: las comparaciones sociales con otros empleados, la características de empleos anteriores, los grupos de referencia, salario, supervisión, compañeros de trabajo, objetivo del puesto, seguridad de empleo y las oportunidades de crecimiento; la satisfacción va en base a todas estas percepciones que tiene una persona con respecto a sí mismo y a su trabajo (Latorre, 2011).

Los principales factores que determinan la satisfacción laboral (Robbins, 1998) son: “reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo”.

- Reto del trabajo: los empleados buscan actividades y tareas varias, que les permitan además, desarrollar sus habilidades, destrezas e incluso conocimientos.
- Sistema de recompensas Justas: el sistema salarial y asensos que tiene la organización debe ser justo y ser percibido como tal por los empleados.

- Condiciones favorables de trabajo: el ambiente de trabajo es sumamente importante para el trabajador, pues es donde se encuentra la mayor parte de su tiempo, por lo cual es un factor esencial en la satisfacción de una persona.
- Colegas que brinden apoyo: el entorno social y las interrelaciones laborales son muy valoradas en el lugar de trabajo y tienen repercusión directa con la satisfacción laboral.

Se podría determinar a la satisfacción laboral como la motivación misma, sin embargo, existen diferencias importantes entre las dos.

2.5.4.1. Diferencias entre motivación y satisfacción laboral.

La motivación laboral es todo lo que representa un impulso interior para realizar actividades determinadas, mientras que cuando hablamos de satisfacción laboral, hablamos del resultado del cumplimiento del deseo, por lo tanto, se puede decir que la motivación es anterior al resultado, y la satisfacción es posterior al resultado.

2.5. DESMOTIVACIÓN LABORAL.

El tema de la desmotivación laboral es un tema de preocupación actual en las organizaciones, ya que cuando un empleado o grupo de empleados se sienten insatisfechos y desmotivados realizan su trabajo de baja calidad. Los empleados pueden expresar su desmotivación de diferentes maneras, ya sea quejándose, insubordinándose, evadir responsabilidades, bajar el nivel de compromiso con la empresa, entre otros.

2.5.4.1. Causas y Consecuencias comunes de la desmotivación laboral.

Las causas de la desmotivación laboral podrían ser muchas, pues cada persona tiene intereses, necesidades, y percepciones diferentes unos con otros, pero de acuerdo a todo lo anteriormente mencionado se podría dividir en dos:

- Causas intrínsecas: falta de reconocimiento de su labor, falta de autonomía en el trabajo, nulas oportunidades de crecimiento, logro y pocas responsabilidades en su labor; estos puntos son todos aquellos factores que son capaces de desmotivar a una persona desde lo más interno de sí mismo.
- Causas extrínsecas: puede causar desmotivación laboral cuando el trabajador percibe que existe injusticia e inequidad en factores como el salario, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y políticas internas de la organización. Estos puntos son factores que vienen desde el exterior a la persona, y las consecuencias de una persona desmotivada son muchas, entre las principales:
 1. Abandono del puesto de trabajo: la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia definitiva.
 2. Expresión: son intentos constantes y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
 3. Lealtad: expresada mediante una espera continua y optimista para que la situación mejore pronto. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.

El desempeño también depende de factores sistémicos, no siempre es individual y personal. Dentro del factor sistémico se encuentra el estilo de liderazgo, es por ello que la

gestión del desempeño ya toma en cuenta los factores sistémicos y uno de los que más motiva y desmotiva es precisamente el liderazgo. Siendo así, si se quiere mejorar el desempeño, las evaluaciones son insuficientes; la evaluación no sería lo más importante sino más bien una adecuada “planificación” del desempeño. Esta planificación del desempeño consiste primeramente en clarificar los objetivos de trabajo y sus expectativas y luego aplicar la teoría de las metas (teoría motivacional de Locke & Latham) que permite mejorar el desempeño de la gente por medio de metas, retos, desafíos, finalmente monitorear y seguir el desempeño (reunión jefe-colaboradores) para controlar.

La gestión del desempeño es contar con un programa permanente de formación de habilidades y liderazgo, recursos humanos dota a los líderes de sus habilidades para medir la gestión, además permite lograr objetivos de trabajo y el grado de contribuciones de la persona a la organización, es decir la evaluación del desempeño tiene que ver con el trabajo como tal más no con la persona. Otro tipo de evaluación del desempeño es la de competencias, en donde se evalúa las características de la persona que se asume que ayudan a realizar bien el trabajo. La evaluación de factores sistémicos evalúa el entorno en donde la persona trabaja (Latorre, 2011).

CAPITULO III

3.1. MARCO METODOLÓGICO.

La metodología utilizada en la investigación de campo, tiene como objetivo obtener información real sobre las percepciones de los niveles de motivación intrínseca y extrínseca del grupo estudiado.

3.1.1. Determinación de la muestra.

Después de establecer como caso de estudio a tres entidades bancarias de la ciudad de Quito, Banco del Pacífico, Banco Pichincha y Banco Rumiñahui, se ha tomado una muestra poblacional de tres agencias bancarias, una por cada banco, es importante conocer que cada agencia bancaria está compuesta por 25 personas que representa el 100% de la muestra por cada agencia, dándonos así, un total de 75 personas encuestadas.

Se ha tomado estas tres agencias bancarias como caso de estudio por la facilidad y apertura que han tenido al brindar información para el presente casos de estudio.

Las características generales de la muestra son:

- Empleados de entidades financieras.
- Edad comprendida entre 20 y 50 años.
- Género masculino y femenino (22 hombres y 53 mujeres)
- Tiempo de trabajo de mínimo 3 meses.
- Cargos relacionados con atención constante al cliente.

- Trabajo en agencia bancaria y no en matriz.
- Estudios en proceso o concluidos de tercer nivel.

3.1.2. Diseño de Instrumentos.

El instrumento de investigación en este caso de estudio, es la encuesta individual y anónima, con preguntas cerradas de selección, cortas y concisas para mayor comodidad de los colaboradores. La encuesta ha sido creada por el investigador y ha sido estructurada en base a 18 preguntas, de las cuales 9 preguntas indagan el nivel de motivación intrínseca de acuerdo a los factores motivacionales planteados por Herzberg y 9 preguntas más indagan el nivel de motivación extrínseca o factores de higiene de Herzberg de acuerdo al siguiente orden: (Anexo 1)

- Preguntas en base a los factores de motivación intrínseca: 1,3,5,7,9,11,13,15,17 (número impares)
- Preguntas en base a los factores de motivación extrínseca (factores de higiene): 2,4,6,8,10,12,14,16,18 (números pares)

La escala de calificación se basa en la escala de Likert, la cual nos permite medir con mayor precisión las actitudes y comportamientos de los encuestados, pues las opciones de respuesta van de extremo a extremo, es decir, de mejor a peor, y en el medio existen niveles de opinión que son muy útiles para la investigación para poder precisar las áreas que podrían necesitar mejora.

Cada pregunta tiene 5 alternativas de respuesta: *Siempre*, *Casi siempre*, *A veces*, *Casi nunca*, *Nunca*; Para obtener un valor cuantificable de estas respuestas, hemos asignado un valor a cada una de ellas, siendo así:

Tabla 1. Valoración de las respuestas de la encuesta

Siempre	5 puntos
Casi siempre	4 puntos
A veces	3 puntos
Casi nunca	2 puntos
Nunca	1 punto

Elaborada por Cristina Vivanco

El valor otorgado para cada respuesta es de 1 a 5 puntos, un puntaje alto corresponde a una percepción positiva y un puntaje bajo a una percepción negativa.

La entrevista, consta de 5 preguntas sobre cómo se manejan los factores motivacionales dentro de la agencia bancaria, la cual fue realizada para ser aplicada solamente a los jefes o supervisores de la agencia, con el fin, de poder saber la percepción de los mandos altos vs los mandos medios (Anexo 2).

3.1.3. Levantamiento de la información.

Las encuestas se realizaron a 75 personas, 23 personas de género masculino y 52 personas de género femenino, divididas en tres grupos de 25 trabajadores, que representan a las tres agencias bancarias tomadas para este caso de estudio, la encuesta se aplicó de manera individual e independiente, es decir que las encuestas fueron repartidas a todos los trabajadores de dichas agencias y se les concedió 10 minutos para contestarlas. El cronograma de aplicación se definió de la siguiente manera:

Tabla 2. Fechas de la aplicación de la encuesta

AGENCIA BANCARIA	FECHA DE APLICACIÓN	Nº DE ENCUESTADOS
Agencia Banco Pichincha	13 de Marzo de 2014	25 personas
Agencia Banco Pacífico	14 de Marzo de 2014	25 personas
Agencia Banco Rumiñahui	20 de Marzo de 2014	25 personas

Elaborada por Cristina Vivanco

La entrevista se realizó a los jefes de cada una de las agencias bancarias, realizándose 5 preguntas concisas, en las cuales se pudo detallar cuál es la percepción del nivel jerárquico más alto de cada agencia, para así poder realizar una comparación de las percepciones de los demás trabajadores con las de los jefes. El cronograma establecido para la realización de entrevistas se dispuso así:

Tabla 3. Fechas de aplicación de la entrevista

AGENCIA BANCARIA	FECHA Y HORA DE ENTREVISTA
Agencia Banco Pacífico	04 de Agosto de 2014 – 17h00
Agencia Banco Rumiñahui	07 de Agosto de 2014 – 08h30
Agencia Banco Pichincha	08 de Agosto de 2014 – 18h00

Elaborada por Cristina Vivanco

3.1.3.1. Tabulación.

Para facilitar la visión de los resultados se realizó tres tablas en las cuales se encuentran de manera ordenada la tabulación de todas las encuestas realizadas, en ellas se puede apreciar cada una de las alternativas escogidas por los trabajadores de las tres agencias bancarias.

- Eje X (horizontal): La pregunta formulada.
- Eje Y (vertical): persona encuestada, enumerada alfabéticamente.

Es importante señalar que el cuadro se llenó con los valores asignados a cada una de las alternativas de respuesta de la escala de Likert.

Para el levantamiento de la información y el procesamiento de datos fue necesario utilizar Microsoft Excel, para poder graficar matrices que nos permiten visualizar claramente los

resultados obtenidos de las encuestas, y de esta manera poder convertirlos en porcentajes por cada una de las preguntas de nuestras tres agencias bancarias. (Anexo 3)

3.1.4. Análisis de la información.

Para facilitar el análisis de los resultados se ha dividido la encuesta en dos partes, la primera donde se encuentran los factores de motivación intrínseca y la segunda donde se encuentran los factores de motivación extrínseca, se ha utilizado la gráfica circular para la exposición de los resultados, pues este gráfico completo representa el 100%, por lo cual ayuda a visualizar los niveles de porcentaje de cada respuesta. A continuación se detalla los factores con sus respectivos porcentajes y análisis del mismo. (Anexo 3).

3.1.4.1. Resultados Generales

Tabla 4. Promedios generales de motivación intrínseca y extrínseca.

	Promedio F. Intrínsecos	Promedio F. Extrínsecos
Banco Pichincha	4,07	4,12
Banco del Pacífico	3,98	3,8
Banco Rumiñahui	3,41	3,46

Elaborado por Cristina Vivanco

Tabla 5. Factores en estado crítico por cada agencia bancaria.

Agencia Banco Pichincha	
FACTORES INTRÍNSECOS	FACTORES EXTRÍNSECOS
Reconocimiento	Salario
Banco del Pacífico	
Reconocimiento	Salario
Crecimiento Laboral	
Banco Rumiñahui	
Reconocimiento	Salario
Crecimiento Laboral	Equilibrio laboral familiar
Capacitación	Condiciones de trabajo
Comunicación	Seguridad

Elaborado por Cristina Vivanco

De acuerdo a los resultados generales obtenidos en la encuesta realizada en las tres agencias bancarias (Banco Pichincha, Banco del Pacífico y Banco Rumiñahui); se puede determinar lo siguiente: en la agencia Banco Pichincha, el nivel de motivación extrínseca se encuentra más arriba del nivel de motivación intrínseca, tomando en consideración que la diferencia es mínima, ambos se encuentran en un muy buen nivel de satisfacción motivacional, que sobre pasa la media notablemente, así que en este caso, sería importante realizar una propuesta mínima de mejora, y también una propuesta de mantenimiento para ambos factores. En agencia Banco del Pacífico se puede identificar mayor nivel de satisfacción de los factores intrínsecos que de los extrínsecos, los resultados sobre pasan la media, sin embargo, aún se podría obtener resultados más altos en dichas motivaciones, manejando una correcta propuesta de mejora para ambos factores y atacando principalmente al factor extrínseco. Finalmente, en agencia Banco Rumiñahui, se encuentran los resultados más bajos en comparación a las otras dos agencias, siendo el factor extrínseco más alto que el

factor intrínseco por una diferencia casi imperceptible, y aunque los dos factores superan la media, es importante realizar propuestas de mejora para alcanzar mejores resultados motivacionales. Siendo así, los factores que se van a considerar para la realización de programas de intervención de mejora son intrínsecos: el reconocimiento, crecimiento laboral, capacitación, comunicación y en factores extrínsecos: el salario, equilibrio familiar – laboral, condiciones de trabajo y seguridad como un resultado general de las tres agencias bancarias de estudio.

3.1.5. Planteamiento de la Hipótesis

Los niveles de motivación extrínseca son superiores y mayormente reforzados que los niveles de motivación intrínseca en el personal de las tres instituciones bancarias.

3.1.6. Contraste de la Hipótesis.

Después de la realización del presente proyecto se evidencia a través de los resultados arrojados de los métodos de investigación aplicados en el presente estudio (encuestas y entrevista), que en las tres agencias bancarias existe un equilibrio de los niveles de satisfacción del personal, tanto en la motivación intrínseca como en la extrínseca, sin embargo, en ambos factores se pudo encontrar oportunidades de mejora, por lo cual nace a continuación la siguiente propuesta.

CAPITULO IV

PROPUESTA

1. INTRODUCCIÓN.

Los programas de motivación de los factores intrínsecos buscan satisfacer y motivar a los trabajadores a través de mejores prácticas empresariales, tomando en cuenta factores internos como el reconocimiento laboral, la capacitación y la comunicación organizacional, cada uno de estos factores son inter dependientes unos con otros, por lo cual la propuesta se ha realizado de la misma forma, es decir conecta los programas motivacionales de manera fácil y efectiva

La presente propuesta está dividida en dos partes importantes “factores intrínsecos” y “factores extrínsecos”, los cuales desglosan a su vez programas de motivación que han sido personalizados de acuerdo a las necesidades captadas en cada una de las agencias bancarias. Los trabajadores recibirán varios tipos de compensación solo por el mismo hecho de ser participes de estos programas, a más del de su propio beneficio; la idea es generar un nivel alto de compromiso y motivación laboral hacia la empresa, su agencia y su puesto de trabajo.

Los programas de motivación de los factores extrínsecos por el otro lado, proponen nuevas actividades y compensaciones totalmente diferentes a las usualmente acostumbradas, que apuntan más bien hacia la motivación externa de un trabajador, hablamos de factores compensatorios como el dinero y factores externos del medio como las condiciones del puesto de trabajo y la seguridad que este mismo ofrece, pero que a su vez NO represente un

gasto excesivo para el banco y para la agencia, y sea visto como un ganar – ganar tanto empleado como empleador.

Es de suma importancia mencionar que las necesidades humanas jamás están satisfechas al cien por ciento, pues cuando se logra resolver una necesidad, de inmediato surge una más compleja.

2. OBJETIVOS.

- Mejorar los niveles de satisfacción y motivación tanto intrínseca como extrínseca de los trabajadores de las agencias bancarias.
- Generar un cambio significativo del desarrollo organizacional en las tres agencias bancarias.
- Mejorar el desempeño y eficiencia laboral de los trabajadores.

3. ALCANCE.

La presente propuesta está dirigida hacia los trabajadores de tres agencias bancarias de la ciudad de Quito de diferentes entidades financieras del Ecuador “Banco Pichincha, Banco del Pacífico y Banco Rumiñahui”

4. PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN.

Estos factores de motivación intrínseca y extrínseca de cada una de las agencias bancarias fueron escogidos en base a los resultados obtenidos en las encuestas, por ser los factores con

más bajo promedio de motivación en los colaboradores de dichas agencias; además, de ser factores que si son mejorados podrán garantizar y potencializar mayor productividad, satisfacción y motivación laboral.

Los criterios que se han establecido para considerar que un factor esta bajo o alto se explican en el siguiente cuadro:

Tabla 6. Criterios de evaluación de los factores intrínsecos y extrínsecos.

	CRITERIO DE EVALUACIÓN
De 1 a 2	Muy bajo nivel de satisfacción
De 2,1 a 3,5	Bajo nivel de satisfacción
De 3,6 a 4	Alto nivel de satisfacción
De 4,1 a 5	Muy alto nivel de satisfacción

Elaborado por Cristina Vivanco

El promedio a considerar para la propuesta, son todos aquellos factores que se encuentren en ***Bajo nivel y muy bajo nivel de satisfacción***, siendo así se tomaron en cuenta los siguientes factores por cada una de las agencias bancarias:

4.1. PROGRAMAS FACTORES INTRÍNSECOS.

4.1.1. Planes de Reconocimiento.

Los planes de reconocimiento para los trabajadores ayudan a mejorar el nivel de productividad de su desempeño laboral, así como aumentar su nivel de satisfacción y

motivación en su lugar de trabajo, por lo cual se propone el siguiente programa, al cual se ha nombrado de la siguiente manera:

4.1.1.1. Yo soy el mejor.

Es importante reconocer el buen desempeño laboral y logros cumplidos de cada trabajador de la agencia, por lo cual se propone que trimestralmente un día viernes al finalizar el día de labores se realice una pequeña reunión de felicitación en la misma agencia, la cual dure alrededor de 20 minutos, en donde se pueda realizar un reconocimiento del mejor trabajador de cada área (cajas, crédito y servicios) de dicho período trimestral, debe estar basado en criterios de calificación que vayan más allá del desempeño laboral, como son:

Tabla 7. Tabla de criterios y calificación para el programa "yo soy el mejor"

CRITERIO	PESO	CONCEPTO
1. Desempeño Laboral	4	Desenvolvimiento de las actividades laborales con eficiencia y efectividad.
2. Responsabilidad	3	Llegar a tiempo a su lugar de trabajo sin atrasos o ausencias, no sobre pasa el tiempo que le corresponde en sus recesos ya sea lunch u otros.
3. Liderazgo	2	Saber influir positivamente en el grupo de trabajo que los rodea.

4. Innovación	1	Mostrar interés en aportar con buenas ideas al mejoramiento de los procesos de la agencia
TOTAL	10	El puntaje más alto que se puede alcanzar.

Elaborado por Cristina Vivanco

El colaborador será evaluado en base a estos 4 criterios, que en su suma total dan el valor de 10 (como valor máximo).

Adicionalmente, es indispensable que cada trimestre el jefe directo asigne objetivos medibles, de acuerdo al puesto que en cada trabajador se desenvuelve, este criterio es de suma importancia para poder realizar la evaluación final.

Tabla 8. Cuadro de resultados finales para obtención de reconocimiento “Yo soy el mejor”

CRITERIO	PORCENTAJE DE OBJETIVO CUMPLIDO	COMPENSACIONES
9 y 10	86% al 100%	Tarjeta de regalo de \$100 (Pacifcard) + diploma de cumplimiento
10	71% al 85%	Cena para 2 personas de \$50 + diploma de cumplimiento.
7	50% al 70%	Retroalimentación

Elaborado por Cristina Vivanco

La compensación otorgada a cada trabajador dependerá de la calificación de su evaluación final, tal como se ha presentado en la tabla anterior; las recompensas son accesibles al bolsillo de la institución bancaria.

Finalmente, parte del programa “Yo soy el mejor” la retroalimentación es de vital importancia, se tiene que implementar y complementar con un proceso de retroalimentación a cada trabajador, con el fin de que siempre todos los trabajadores reciban por parte de su jefe directo, una felicitación por las cosas buenas que ha realizado en ese trimestre de evaluación, y de la misma manera se debe indicar las áreas de mejora de cada trabajador, dicha reunión debe ser entre el trabajador y su jefe directo, al finalizar el período trimestral anteriormente propuesto, dicha reunión no debe tardar más de 15 minutos por cada trabajador; si bien es cierto realizar esta actividad toma tiempo, es importante que el trabajador tanto como su jefe directo sepan que el realizar esta actividad es una INVERSIÓN de tiempo, pues la retroalimentación es beneficiosa para el trabajador, su jefe directo y por supuesto para el desarrollo de la empresa bancaria.

4.1.2. Programas de Crecimiento Profesional.

Este programa consiste en que cada trabajador tenga altas oportunidades de recibir crecimiento profesional dentro de su agencia bancaria, cumpliendo parámetros y requisitos pre establecidos; Es importante mencionar, que dicho programa está muy aparte de los procesos que lleva el área de Talento Humano, pues más bien esta propuesta podría ser manejado por el Jefe de agencia o el jefe de cada una de las áreas establecidas en la agencia.

4.1.2.1. “Aprende fácil”.

Cuando se habla sobre programas de ascenso se tiende a pensar que significa un crecimiento jerárquico en la estructura organizacional, sin embargo, “aprende fácil” es un programa que permite que el trabajador tenga la opción de conocer y aprender sobre otros puestos de trabajo que sean de su interés, a través de “transferencias” o “pasantías” temporales dentro de la misma institución, con el fin de que los trabajadores tengan mayor conocimiento sobre otros puestos y actividades inherentes a su propio sitio de trabajo, de este modo existirá mayor oportunidad laboral en el momento de aplicar a nuevas vacantes que se presenten en la agencia o fuera de ella.

Existen criterios importantes para que este programa se desarrolle dentro de la institución:

Tabla 9. Criterios establecidos para realización de pasantías.

Criterios de selección para las áreas donde se realicen las pasantías	Criterios de selección para que un trabajador realice pasantías	Responsabilidad del jefe directo
1. Tamaño del área: debe ser un área productiva, con ambiente creativo e innovador, que fomente realidades y casos altamente motivantes para el desarrollo de las actividades de pasantía.	1. Inscribirse en el programa de pasantías en los lapsos establecidos por la Institución financiera.	1. Coordinar los procesos de planificación y supervisión del programa de pasantía.

2. Profesionales dentro del área: el área debe tener gente apta para hacer el papel de tutor del pasante y permita la constante evaluación y constatación de la pasantía.	2. Cumplir con los objetivos y cronogramas establecidos en el plan de pasantía.	2. Asignar a los trabajadores que deben realizar pasantías.
3. Para resguardo de la objetividad de la pasantía no deben existir amigos muy allegados dentro del área.	3. Que el área de pasantía de interés del trabajador este acorde con su campo de acción para su desarrollo profesional.	3. Elaborar carta de compromiso del trabajador para realizar un buen papel en el transcurso de sus pasantías.

Elaborado por Cristina Vivanco

Dichas pasantías por temas laborales no deben durar más de 30 días, con el fin de que todas las personas que deseen participar puedan hacerlo, sin alterar las actividades inherentes a su puesto de trabajo. Las pasantías se realizarán en 2 horas al día.

Al finalizar las pasantías el participante debe desarrollar un informe final sobre el aprendizaje más relevante que obtuvo en este período, como un respaldo de que la inversión de tiempo y esfuerzo haya valido la pena; el jefe directo debe realizar la revisión respectiva y una vez que esté aprobado debe archivarlo directo en su carpeta personal.

En base a este programa se puede lograr que la gente se sienta más motivada, mayormente reconocida y sobre todo que sepa que siempre hay opciones de crecer en la agencia bancaria; Parte importante de este programa de pasantía es también generar mayor autonomía en el trabajador, el cual es un factor que también se debe mejorar como parte de la motivación intrínseca de los trabajadores de las agencias bancarias.

4.1.2.2. Posting Job.

Posting job es un sistema de reclutamiento interno, en donde los trabajadores podrán acceder a postulaciones internas de procesos de selección, con el fin de que el talento humano se encuentre dentro de la misma institución.

La política principal para que un candidato sea recomendado directamente hacia el área de Recursos Humanos por parte de su jefe directo, es la de haber ganado al menos una vez al año el premio al programa de reconocimiento “Yo soy el mejor”.

Tabla 10. Políticas de Posting job.

REQUISITOS	DESEMPEÑO
1. Mantener al menos un año de permanencia laboral en la institución financiera.	1. Tener una evaluación de desempeño de al menos 8.
	2. Tener un porcentaje de cumplimiento de objetivos de al menos 85% en adelante

Elaborado por Cristina Vivanco

4.1.2.2.1. Procedimiento de Posting job.

a) El Jefe de Talento Humano envía vía email a los Colaboradores de la institución bancaria el anuncio de posición vacante en el que informa la fecha límite para recepción de documentos y adjunta el formulario de anuncio de posición vacante.

- b) Los candidatos interesados llenan el formulario de anuncio de posición vacante y mantienen una reunión con su Jefe inmediato para comentarle sobre su interés de participar en el proceso y obtener su aprobación. Los colaboradores que deseen participar en un proceso Interno, deben tener, mínimo Un año en la empresa. Si el Jefe inmediato aprueba, firma el formulario y lo entrega al candidato.
- c) Los candidatos entregan hasta la fecha límite, el formulario de anuncio de posición vacante debidamente diligenciado y firmado adjuntando la hoja de vida actualizada al Departamento de Talento Humano.
- d) El Jefe de Talento Humano con las hojas de vida y/o los formularios de anuncio de posición vacante de los candidatos, verifica el cumplimiento de los requerimientos previstos de acuerdo al perfil de la posición. Si cumplen con los requisitos, el candidato queda preseleccionado, si no cumple con los requisitos, se descarta el candidato.
- e) El Jefe de Talento Humano realiza una evaluación a cada uno de los candidatos preseleccionados. Además de las entrevistas, se pueden realizar evaluaciones las cuales pueden incluir assessment center, pruebas psicológicas, psicotécnicas y propias del área donde se originó la vacante.
- f) El Jefe de Talento Humano selecciona una terna de candidatos y los presenta al Jefe inmediato y entrega vía email el informe de candidato.
- g) El área de Talento Humano coordina las entrevistas entre el candidato y el Jefe Inmediato.
- h) El Jefe inmediato toma la decisión para la contratación de uno de los candidatos. Una vez seleccionado, el Jefe de Talento Humano coordina con el Jefe inmediato del candidato seleccionado las actividades para el cambio de posición y reemplazo de la posición que deja.
- i) El Jefe de Talento Humano notifica a los candidatos que no fueron seleccionados de tal circunstancia antes del cambio efectivo de posición.

- j) El Jefe de Talento Humano elabora la carta de modificación de condiciones de trabajo, en la cual se especifican las nuevas funciones, remuneración y beneficios.
- k) El área de Talento Humano entrega una copia de la carta de modificación de condiciones de trabajo al Colaborador y la otra copia firmada por el Colaborador se archiva en la respectiva carpeta personal del Colaborador.
- l) El Jefe de Talento Humano envía un comunicado a todos los Colaboradores de la institución financiera informando del cambio de posición del Colaborador.

4.1.3. Capacitación.

El factor capacitación es de suma importancia en cualquier empresa o institución, sin embargo, es uno de los factores que normalmente se encuentra desatendido, por temas de costos y de tiempo que esta exige, por lo tanto la presente tiene el fin de motivar y generar un cambio novedoso en la manera de brindar capacitaciones y talleres.

4.1.3.1. El capacitador.

Como su nombre lo indica, esté programa propone que cada colaborador tenga la oportunidad de transmitir conocimientos sobre temas que domine, cualquier ámbito que este sea, con el fin de tener capacitadores internos que sean capaces de brindar a sus compañeros charlas sobre sus temas de experticia.

El área de Talento Humano será quien determine y organice los temas y las fechas establecidas para las capacitaciones, por lo cual es indispensable que “el capacitador”

entregue su propuesta de capacitación al área de Talento Humano para la previa revisión y aprobación.

Los temas de capacitación están basados en tres áreas importantes: el aprendizaje social e individual y el enfoque al desarrollo de habilidades y competencias de las personas, para que puedan aportar de manera directa e indirecta al desarrollo empresarial y social.

Tabla 11. Temas para el programa "el capacitador"

TEMAS SOCIALES	TEMAS DE ENTRETENIMIENTO	TEMAS DE DESARROLLO PROFESIONAL
Reciclaje	Cursos de cocina	Sistemas informáticos
Globalización	Lectura rápida	Desarrollo de competencias

Elaborado por Cristina Vivanco

El trabajador que quiera participar en el programa como figura de “el capacitador” debe inscribirse al inicio del lanzamiento del programa, enviando una propuesta escrita sobre su tema de exposición, la cual será analizada por el área de Talento Humano y siendo esta oportuna y a fin a las áreas de interés, se aprueba, se debe organizar las charlas oportunamente, para que el participante prepare su material de exposición de la mejor manera.

Estas charlas o talleres deben ser dadas de manera mensual dos días Jueves del mes, el primer jueves del mes será direccionado hacia teoría del tema en cuestión, y el tercer jueves

del mes será destinado a un taller práctico sobre el mismo tema del primer jueves, con el fin de no perder el hilo de la capacitación.

Los temas deben ser aleatorios, así no existirá repetición (por eso es indispensable realizar la clasificación anteriormente mencionada), para ir turnando cada dos meses temas diferentes (Anexo 7).

Los trabajadores que participen en este programa, automáticamente la calificación de su evaluación en el factor “innovación y liderazgo” del programa “yo soy el mejor” será el valor más alto, lo cual dará paso a tener mayor oportunidad de ganar los premios del programa de reconocimiento.

Este programa se debe socializar a través de comunicación interna, la cual debe mencionar los beneficios y los puntos positivos de ser capacitador y de ser oyente, pues el beneficio es para ambos, este programa además de ser una opción de capacitar a la gente, también funciona como un método de formación de líderes, pues “el capacitador” aprende a manejar, controlar y liderar sus grupos, a más de desarrollar competencias importantes de un líder como:

- Iniciativa creativa: el capacitador debe buscar alternativas que hagan más llamativas, didácticas, y eficientes sus charlas.
- Toma de decisiones: el capacitador debe tomar decisiones en el momento adecuado.
- Comunicación: el capacitador aprende a escuchar, preguntar, y aprende a transmitir sus ideas con eficacia.
- Empoderamiento: el capacitador debe lograr que las personas a su alrededor se conviertan en propietarios de su trabajo.

- Orientación al cliente: el capacitador debe satisfacer las necesidades e inquietudes de sus clientes internos.
- Trabajo en equipo: liderar los grupos de trabajo con entorno de cooperación, comunicación y confianza.
- Resiliencia: el capacitador debe resistir momentos de presión o fracasos, lo cual le permitirá volverse más fuerte dentro de su entorno laboral.
- Gestión de los conflictos: solución de conflictos entre diferentes puntos de vista que se pueden presentar en la capacitación.
- Gestión de tiempo: priorizar y programar su tiempo y el de los demás de manera adecuada.

4.1.4. Comunicación.

El plan de comunicación aquí propuesto sintetiza de manera rápida y eficiente las acciones básicas necesarias para fortalecer la comunicación interna de las agencias bancarias. La información que brinda la institución bancaria a sus trabajadores debe tener un seguimiento y una retroalimentación, con el fin de que, quede constancia de que la información que se está transmitiendo este llegando de manera oportuna y efectiva hacia los trabajadores, por tal razón para lograr un plan de comunicación válido se requiere:

1. Planificar la estrategia.
2. Determinar a qué tipo de personas será dirigido el mensaje, quién debe comunicar, a quien, y ¿cuándo se hará?
3. Ordenar las ideas antes de comunicar.
4. Analizar con qué intención se comunicará.

5. Estimar los resultados del mensaje.
6. Definir las herramientas.
7. Generar ámbitos de comunicación hacia las jerarquías más altas.
8. Optimizar los medios de comunicación.
9. Coordinar la información.
10. Dejar constancia de las actividades realizadas.

En base a estos 10 factores, el programa de comunicación propone 4 pasos fundamentales para la efectivización de la comunicación:

- **Paso 1.** Desarrollo de programas de divulgación para misión, visión y valores, con el fin de que los trabajadores conozcan más sobre su propia empresa.

ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Desarrollar un programa de divulgación sobre misión, visión y valores empresariales donde todos los trabajadores conozcan más sobre la empresa.	- Cartelera - Mailing - Reuniones	- Dpto. Comunicación - Dpto. Talento Humano
Realizar reuniones anuales en cada agencia bancaria que sean informativas, para que el personal conozca sobre los logros y metas de cada año	- Espacio físico - Papelería	- Jefe de agencia - Dpto. Comunicación - Dpto. Talento Humano
Colocar cuadros que contengan la información institucional en cada agencia bancaria	- Cartelera	- Dpto. Comunicación - Dpto. T.H

Elaborado por Cristina Vivanco

- **Paso 2.** Desarrollar herramientas de comunicación para mantener informados a los trabajadores de manera permanente.

ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Crear un manual de reglamento interno que contenga los derechos y los deberes del trabajador, así como las faltas y sanciones.	- Papelería	- Dpto. Comunicación - Dpto. Talento Humano
Crear un pequeño folleto con toda la información necesaria de la institución.	- Papelería	- Dpto. Comunicación - Dpto. Talento Humano
Elaborar un pequeño boletín interno que contengan las actividades que se realicen mensualmente (programa yo soy el mejor, el capacitador, actividades extras)	- Cartelera - Mail	- Jefe de agencia - Dpto. Comunicación - Dpto. Talento Humano

Elaborado por Cristina Vivanco

- **Paso 3.** Lograr establecer canales de comunicación homogéneos, es decir que todos los empleados de la agencia bancaria sientan que reciben la misma información, y tienen la misma oportunidad de expresar sus ideas y/o sugerencias.

ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Establecer programa de reuniones semanales por agencia, donde se conversen problemas laborales que han surgido, dando así a los trabajadores la oportunidad de expresarse.	- Papelería - Recursos humanos	- Jefe de agencia
Creación de buzón de sugerencias	- Papelería - Buzón	- Dpto. Comunicación Organizacional.

Elaborado por Cristina Vivanco

- **Paso N 4.** Desarrollo de programas de convivencia entre los trabajadores, sus familias y la institución, con el fin de fortalecer las relaciones.

ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Celebración días especiales (día del niño, día de la familia, aniversario institucional, en donde se involucren actividades de los trabajadores con sus familias.	- Papelería - Recursos humanos - Espacio físico - Financiero	- Dpto. de Comunicación Organizacional - Dpto. Talento Humano
Realizar torneo deportivos entre los trabajadores con otras instituciones	- Espacio físico - Premios y trofeos - Financiero	- Dpto. de Comunicación Organizacional - Dpto. Talento Humano
Paseos familiares, con el fin de que los	- Espacio físico	- Dpto. de

trabajadores y sus familias se relacionen con temas de la institución financiera.	- Transporte - Financiero	- Comunicación - Organizacional - Dpto. Talento Humano
---	--	--

Elaborado por Cristina Vivanco

4.2. PROGRAMAS DE FACTORES EXTRÍNSECOS.

4.2.1. Salario.

El salario de un trabajador es uno de los factores más delicados, tanto para el empleado como para el empleador, por lo cual se han propuesto dos programas alternativos para mejorar la percepción actual de los empleados con respecto a sus compensaciones, tomando en consideración que las instituciones financieras no podrán realizar alzas de sueldo en los próximos meses, por proceso y presupuestos internos de cada uno.

4.2.1.1. *Conoce tus Beneficios.*

Si bien es cierto los beneficios empresariales, no representan un ingreso económico para el trabajador, pero SI, un gasto para el empleador; por lo cual en este programa se busca transformar y socializar el valor de los beneficios, en valores económicos para que sean más perceptibles al ojo del trabajador; que de una u otra manera aportan y son una vía intangible o intrínseca de compensar.

Tabla 12. Beneficio VS Costo

Beneficio	Porcentaje que asume la empresa	Porcentaje que asume el trabajador
Seguro de salud privado	80%	20%
Seguro de vida	100%	0%
Seguro Odontológico	100%	0%
Alimentación	100%	0%
Capacitación empresarial	100%	0%
Uniformes	100%	0%
Bailo terapia	100%	0%

Elaborado por Cristina Vivanco

Esta programa busca socializar el verdadero valor económico que tiene cada uno de los beneficios otorgados a los trabajadores, a través de medios que permitan informar a los trabajadores sobre estos valores extras uno de los medios es el rol de pago, donde al final de cada mes estén implícitos los valores que el empleado está percibiendo por concepto de beneficios que aunque por no han sido depositado mensualmente en su cuenta, representan un valor extra en su salario.

4.2.1.2. Beneficios flexibles.

Los beneficios flexibles se ajustan a las necesidades personales de cada trabajador de acuerdo a la edad o a la época que corresponda, pues las personas de acuerdo a su generación buscan cosas diferentes entre sí.

Tabla 13. Beneficios por generación.

Adultos Mayores	Adultos	Jóvenes
Pensión	Planes de salud y vida	Cooperativa de ahorros
Retiro	Plan odontológico	Programa de desarrollo de habilidades
Seguro de vida	Pólizas de hogar	Días adicionales de vacación
Chequeos médicos	Seguro exequial	Gimnasio
Pólizas para enfermedades	Plan de ahorro de educación para hijos	Acceso a redes sociales

Elaborado por Cristina Vivanco

Los beneficios tradicionales son una inversión de dinero por parte de la empresa para que todos tengan los mismos beneficios, sin embargo, estos son escogidos por la empresa, mientras que los beneficios flexibles es una inversión en la cual los trabajadores escogen sus beneficios de un portafolio de opciones de acuerdo a sus necesidades y su interés.

Los beneficios flexibles pueden financiarse:

1. Tomar la inversión en beneficios actuales y destinarlos al portafolio de los beneficios flexibles.
2. Tomar parte del presupuesto de incrementos salariales y dirigirlos al aumento de cupo para beneficios.
3. Hacer un cambio proporcional de lo que se gasta en los beneficios clásicos vs el valor de los beneficios flexibles.

Este programa permite que los trabajadores sean partícipes de sus propios beneficios, aumentando su satisfacción en el factor compensación.

4.2.2. Programa Equilibrio familiar – laboral.

Cuando un trabajador siente que el tiempo con su familia se está deteriorando por el trabajo, tiende a bajar el ritmo de su desempeño laboral y por lo tanto su motivación; cuando un trabajador siente que en su lugar de trabajo lo incentivan a pasar tiempo con su familia, genera mayor compromiso con la empresa y con su puesto de trabajo.

4.2.2.1. Mi familia es importante.

El programa “Mi familia es importante” ha sido realizado con el fin de que los trabajadores puedan compartir más tiempo con sus familias:

1. Plan de Trabajo: Cada uno de los colaboradores deben tener una organización semanal de su trabajo, con el fin de que cada colaborador cumpla con su plan de trabajo, y puedan optimizar sus 8 horas de trabajo, para que en la hora de salida, todos se encuentren listos para ir a casa a tiempo.

Además, como parte fundamental de este programa, se debe promover actividades familiares, que irán de la mano con el programa de comunicación, que busca relacionar al trabajador, con su familia y la institución.

4.2.2.2. Flexibilidad horaria.

Dentro de la agencia bancaria se pueden establecer políticas de flexibilidad horaria, donde el trabajador tenga total apertura de solicitar permisos por concepto de: calamidades domésticas graves, enfermedad (con certificado médico) de conyugue o hijos pequeños, siempre y cuando esto no suceda de manera consecutiva (más de 2 ocasiones por mes).

4.2.3. Condiciones de Trabajo.

Las condiciones de trabajo deben ser relacionadas directamente con la “Ergonomía”, por lo cual es indispensable que se realice una revisión intensa de tres de los factores físicos más importantes que pueden estar perjudicando al lugar de trabajo de cada colaborador de la agencia bancaria.

1. Iluminación: mantener una iluminación adecuada para el sitio de trabajo, si está muy tenue el ambiente, colocar mayor iluminación, y si por el contrario existe un exceso de luz, colocar cortinas, o focos con menor voltaje.
2. Infraestructura: el lugar de trabajo donde se desempeñan los trabajadores (la agencia) debe estar siempre agradable a la vista del colaborador, realizar mantenimientos continuos, pintar paredes, limpiar pisos e incluso renovar mueblería de oficina cada cierto tiempo determinado.
3. Temperaturas extremas: la agencia bancaria siempre debe mantener una temperatura fresca, para que los colaboradores no sientan frío o demasiado calor, el cual no les dejará desarrollar sus actividades con normalidad.

La propuesta se basa en estos tres factores de riesgo, en donde se va asignar una persona de mantenimiento de la agencia bancaria, que sea la persona encargada de supervisar periódicamente (3 o 6 meses) que estos tres factores se estén controlando de manera adecuada.

4.2.4. Seguridad.

En cada agencia bancaria deben implementarse sub comités de seguridad, en donde en cada una exista al menos una persona que sea capacitada con temas de seguridad y salud ocupacional, a la mano de este, debe existir planes programados de contingencia en caso de emergencias (incendios, temblores, terremotos, etc.), se debe establecer rutas de evacuación, salidas de emergencia, y puntos de seguridad en cada una de las agencias, dicho plan de emergencia debe estar en conocimiento de todos los trabajadores de la agencia, de tal manera, que puedan reaccionar de manera adecuada frente a algún tipo de emergencia.

CAPITULO V

5.1. CONCLUSIONES.

Después de haber realizado la presente investigación sobre la motivación laboral, se puede decir que:

- Los niveles de satisfacción de motivación extrínseca se encuentran igual a los niveles de motivación intrínseca en las tres agencias bancarias.
- Cada agencia bancaria cuenta con variables y factores muy desiguales entre sí, de hecho, el estilo de capital humano es tan diferente que a pesar de ser el mismo estilo de negocio, cada agencia se maneja de manera distinta a la otra.
- El nivel de competitividad que existe dentro del giro del negocio es muy alto, por tal razón, la motivación se convierte en un factor indispensable de cuidar, los empleados siempre deben sentirse motivados dentro de la organización para garantizar un buen desempeño laboral, excelente compromiso afectivo y el verdadero sentido de pertenencia; Esto finalmente se verá reflejado en el desarrollo productivo de la agencia bancaria y por lo tanto de la entidad financiera como tal.
- Los factores motivacionales intrínsecos predominan antes los extrínsecos, dichos factores son más bien subjetivos y no monetarios; estos factores están muy ligados a las prioridades o necesidades inherentes de cada persona y afectan en medidas diferentes a su desempeño laboral dentro de la agencia bancaria a la que cada trabajador pertenece.
- Cada agencia bancaria ha manejado diferentes estilos o programas de motivación por la importancia que este tema tiene, sin embargo, dichos programas no han causado los resultados óptimos esperados, pues no todos los programas de motivación impactan de

manera positiva a todos los trabajadores, ya que a la final, todas las agencias bancarias son muy diferentes entre sí.

- En base a esta investigación personalizada de cada agencia bancaria, se ha permitido realizar propuestas motivacionales más concretas y certeras en base a las necesidades de cada colaborador, lo cual garantiza mejores resultados en el desempeño laboral.
- Está propuesta es novedosa e innovadora, su mayor beneficio es el de ser una propuesta accesible de implementar, con presupuestos relativamente bajos para el beneficio que podrían generar en el nivel motivacional del personal de cada agencia bancaria.

5.2. RECOMENDACIONES.

- Realizar evaluaciones anuales de los programas implementados, con el fin de irlos mejorando y perfeccionando.
- Los directivos no deben descuidar los programas de motivación, deben ser consecuentes, ya que si los programas no se mantienen o se fortalecen, podrían causar incluso la insatisfacción del personal.
- Realizar evaluaciones periódicas de los resultados que se van obteniendo de los programas de motivación, para conocer el impacto que ha tenido en los trabajadores de las agencias y como ha mejorado o ha empeorado su desempeño laboral, esto se puede realizar con una nueva aplicación de la encuesta que se realizó en el inicio del presente proyecto, pues de esta manera se puede obtener resultados medibles y cuantificables.
- Retroalimentación y seguimiento constante de cada uno de los programas propuestos.
- Es indispensable que más adelante se realice una revisión y un análisis salarial de los colaboradores.

- Los programas deben ser socializados y comunicados al personal, con campañas internas que promuevan y difundan el contenido de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

Banco del Pacífico. (2014, Julio 27). Misión y Visión. Quito, Pichincha, Ecuador.

- Banco del Pichincha. (2014, Julio 25). Misión y Visión. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Banco General Rumiñahui. (2014, Julio 27). Filosofía Organizacional. Quito, Pichicnha, Ecuador.
- Bittel, L. (1990). *Curso práctico del supervisor*. Bogota: McGraw Hill .
- Blum, M., & Naylor. (1977). *Psicología Industrial*. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota: McGraw Hill Interamericana s.a.
- Cohen, J. (1973). *Psicología de los motivos personales*. México: Editorial Trillas.
- Davis, K., & Newstrom. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Gonzalez, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid: Ediciones Días de Santos S.A.
- Graumman, C. (1971). *Fundamentos de la Psicología*. Madrid: Ediciones Morata S.A.
- Kenneth W. Thomas (2000). *Intrinsic Motivation at Work*. Madrid: Berrett Koehler.
- Latorre, G. (2011). *material didáctico*. Quito.
- Mankeliunas, M. (1996). *Psicología de la motivación*. México: Editorial Trillas.
- Mcclelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Moreno, J. (2012). *material didáctico*. Quito.
- Pinder, C. (s.f). *work motivation in organizational behavior*. New York: Psychology Press.
- Pink, C. (2009). *la sorprendente verdad sobre que nos motiva: solo Pink puede convertir un viaje al interior de nuestra mente algo tan fascinante y divertido como este libro*. Barcelona: Centro libros PAPF.
- Raffini. (2005). Motivación Intrínseca y extrínseca. In V. Perez Fernandez, M. T. Gutiérrez Domínguez, A. García, & J. Gómez Bujedo, *Procesos psicológicos: un análisis funcional* (p. 121). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Solana, R. (1993). *Administración de organizaciones* . Buenos Aires: Ediciones Interoceánica S.A.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA LABORAL

ENCUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL

Nombre de la Institución Financiera a la que pertenece: _____

Género: F___ M___

Edad comprendida entre: 20 a 30 años ___

30 a 40 años ___

40 a 50 años ___

La presente encuesta tiene como objetivo evaluar el nivel de motivación laboral del colaborador dentro de la empresa, dicha encuesta tiene fines académicos, para disertación de grado en la carrera de Psicología Organizacional, por lo cual solicito muy gentilmente su ayuda respondiendo lo más honestamente posible, ya que la encuesta también es anónima.

Por favor, marque con una X en la columna que contenga la opción más acertada de acuerdo a su criterio respecto a las siguientes afirmaciones:

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Observaciones
1. Cuando usted realiza un buen trabajo, su jefe lo reconoce o felicita.						
2. Considera que el salario que recibe compensa el trabajo que realiza dentro de su puesto de trabajo.						
3. Existen oportunidades de crecimiento y de desarrollo profesional dentro de su institución.						

4. Se siente satisfecho y cómodo con la relación jefe – trabajador.						
5. La organización facilita todas las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos y metas propuestas para su puesto de trabajo.						
6. Las relaciones interpersonales dentro de la organización son satisfactorias.						
7. Es libre y autónomo en el momento de tomar decisiones en su puesto de trabajo.						
8. Se siente identificado con la misión y visión de la organización.						
9. Se siente cómodo con las actividades cotidianas de su puesto de trabajo.						
10. Las condiciones de su puesto de trabajo son las adecuadas para realizar su labor óptimamente.						
11. La capacitación es constante y además ayuda a desarrollar sus habilidades.						
12. Su puesto de trabajo es seguro y protege su integridad física.						
13. Sus actividades laborales le permiten sentirse auto						

realizado.						
14. La jornada de trabajo le permite tener un correcto equilibrio entre lo laboral y familiar.						
15. Existe una comunicación adecuada dentro de la organización, en donde usted puede libremente realizar sugerencias, poner quejas, etc.						
16. Existen lineamientos y políticas establecidas y claras en la organización.						
17. Su capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades que le asignan.						
18. Considera que la organización busca mantener y mejorar las condiciones de su puesto de trabajo.						

Muchas gracias por su gentil ayuda

Cristina Vivanco

ANEXO 2. FORMATO DE ENTREVISTA

Cargo:

1. Me podría mencionar ¿cuáles son los beneficios que el Banco ofrece a sus empleados, para mantenerlos motivados?
2. ¿Qué acciones importantes realiza el Banco con el fin de motivar a sus empleados?
3. ¿Qué estrategias considera usted que se podrían incorporar en el Banco, con el fin de motivar más a los trabajadores?
4. ¿Considera usted que la motivación de los empleados influye en su desempeño laboral? ¿Cómo podría darse cuenta que un empleado se encuentra desmotivado o no?
5. En términos generales, ¿Cómo se encuentra el rendimiento del personal de su agencia en comparación con las demás agencias del Banco?

GRACIAS

Anexo 3. MATRIZ DE RESULTADOS AGENCIA BANCO PICHINCHA

Tabla 1

Matriz de resultados en agencia Banco Pichincha

BANCO PICHINCHA																		
Personas	Preguntas																	
	Nº1	Nº2	Nº-3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	Nº11	Nº12	Nº13	Nº14	Nº15	Nº16	Nº17	Nº18
A	2	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
B	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
C	4	3	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
D	2	3	4	1	3	3	4	3	3	5	5	5	5	2	4	3	4	4
E	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
F	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	5	4	3	5
G	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
H	3	2	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
I	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
J	2	2	2	3	4	3	2	3	4	4	5	5	4	3	2	5	5	3
K	1	2	1	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	5	4
L	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
M	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	1
N	1	3	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	3
O	4	1	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4
P	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
Q	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5
S	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
T	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
U	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
V	2	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
W	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
X	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	5	4	3	3	5
Y	3	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	1
Siempre	7	5	8	11	9	9	11	9	10	11	12	11	9	10	8	12	12	12
Casi siempre	5	5	12	7	12	9	8	10	12	10	9	11	13	6	13	9	9	7
A veces	7	11	3	6	4	7	5	6	3	4	4	3	3	7	3	4	4	4
Casi Nunca	4	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0
Nunca	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Promedio	3,40	3,40	4,00	4,1	4,2	4,1	4,2	4,1	4,3	4,28	4,32	4,32	4,24	3,96	4,12	4,32	4,32	4,08
Promedio general	4,09																	

Elaborado por Cristina Vivanco

Anexo 4. MATRIZ DE RESULTADOS AGENCIA BANCO DEL PACIFICO

Tabla 2

Matriz de resultados en agencia Banco del Pacífico

BANCO DEL PACIFICO																		
Personas	Preguntas																	
	Nº1	Nº2	Nº-3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	Nº11	Nº12	Nº13	Nº14	Nº15	Nº16	Nº17	Nº18
A	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
B	3	4	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5
C	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5
D	1	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	2	2	5	4	4
E	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
F	3	3	3	3	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4
G	3	3	2	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3
H	3	3	2	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3
I	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3
J	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
K	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3
L	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
M	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4
N	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3
O	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	3	1	4	4	3
P	3	2	3	3	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4
Q	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
R	3	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4
S	3	3	4	4	5	5	3	5	5	4	3	5	4	3	3	4	3	3
T	3	2	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	4
U	2	3	3	3	5	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3
V	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
W	3	2	3	3	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4
X	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
Y	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
Siempre	0	0	3	4	8	7	4	6	8	7	10	12	5	8	2	10	8	5
Casi siempre	8	8	8	15	12	12	11	16	12	14	7	8	12	9	15	11	11	9
A veces	15	12	12	6	5	6	8	3	5	4	8	5	8	7	3	4	6	11
Casi Nunca	1	5	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	4	0	0	0
Nunca	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Promedio	3,2	3,1	3,48	3,9	4,1	4	3,7	4,1	4,1	4,12	4,08	4,28	3,88	3,96	3,52	4,24	4,08	3,76
Promedio general	3,87																	

Elaborado por Cristina Vivanco

Anexo 5. MATRIZ DE RESULTADOS AGENCIA BANCO GENERAL RUMIÑAHUI

Tabla 3

Matriz de resultados en agencia Banco Rumiñahui

BANCO RUMIÑAHUI																		
Personas	Preguntas																	
	Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	Nº7	Nº8	Nº9	Nº10	Nº11	Nº12	Nº13	Nº14	Nº15	Nº16	Nº17	Nº18
A	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
B	4	3	2	5	4	4	3	4	4	5	3	5	3	3	3	3	5	5
C	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3
D	2	1	2	3	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3
E	3	3	3	4	3	3	4	5	5	3	3	3	4	2	3	4	5	4
F	4	3	3	4	4	3	4	5	5	4	3	3	4	2	3	4	5	4
G	3	3	2	4	4	4	4	5	5	3	3	2	4	2	2	4	5	4
H	3	4	2	5	3	4	4	5	5	3	4	2	5	2	2	4	5	4
I	4	4	2	5	3	4	4	4	5	4	4	2	5	4	2	4	5	3
J	4	4	2	2	3	4	4	3	5	4	4	2	2	4	2	4	5	3
K	4	4	2	2	3	4	2	3	5	4	4	2	2	4	2	2	4	5
L	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4
M	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	2	3	4	3
N	2	2	3	3	5	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3
O	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2
P	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4
Q	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4
R	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3
S	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3
T	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4	2	4	3	2
U	3	4	1	3	3	4	4	3	3	3	4	1	3	4	1	4	4	4
V	4	4	2	4	3	2	4	3	4	4	4	2	4	5	2	4	4	4
W	3	3	3	5	3	4	4	4	4	3	3	3	5	5	3	4	4	4
X	3	4	3	4	3	5	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3
Y	3	2	3	4	5	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3
Siempre	0	0	0	4	2	1	0	8	8	2	1	3	4	3	1	1	8	3
Casi siempre	11	9	2	10	7	19	17	8	12	9	10	1	9	7	1	16	11	10
A veces	12	13	9	9	16	4	6	9	5	13	12	10	10	6	11	6	6	10
Casi Nunca	2	2	13	2	0	1	2	0	0	1	2	10	2	7	11	2	0	2
Nunca	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	0	0	0
Promedio	3,36	3,2	2,48	3,6	3,4	3,8	3,6	4	4,1	3,48	3,4	2,8	3,6	3,08	2,6	3,64	4,08	3,56
Promedio general	3,44																	

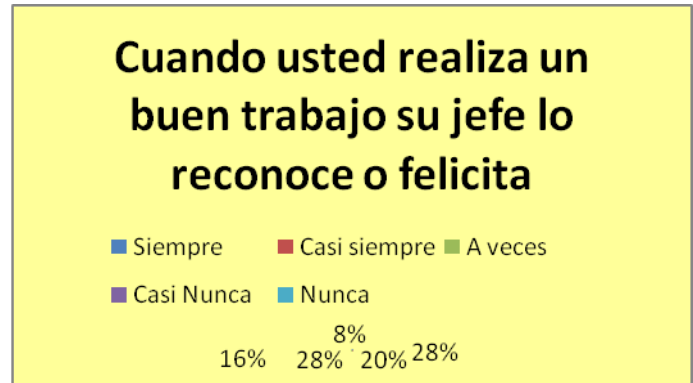
Elaborado por Cristina Vivanco

Anexo 6. RESULTADOS ESPECÍFICOS MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

Factor N° 1: Reconocimiento

Pregunta N° 1: Cuando usted realiza un buen trabajo su jefe lo reconoce o felicita.

Figura 1. Banco Pichincha.



Siempre	7
Casi siempre	5
A veces	7
Casi Nunca	4
Nunca	2
Promedio	3,40

Figura 2. Banco del Pacífico.



Siempre	0
Casi siempre	8
A veces	15
Casi Nunca	1
Siempre	0
Casi	11
Promedio	3,2

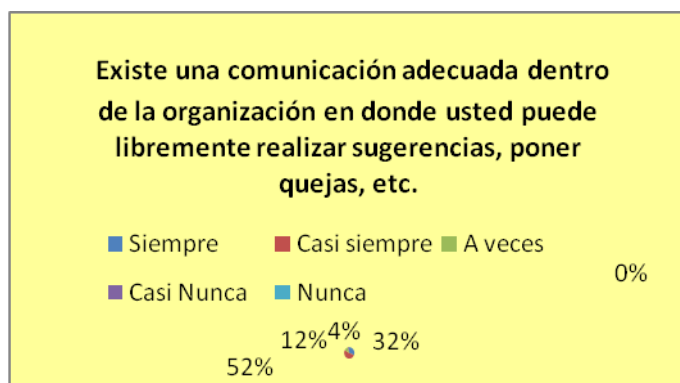
Figura 3. Banco Rumiñahui.



siempre	
A veces	12
Casi Nunca	2
Nunca	0
Promedio	3,36

De acuerdo a los datos obtenidos en esta pregunta, se puede contemplar que el promedio general de las tres agencias se encuentra sobre la media, lo cual representa que el nivel de reconocimiento laboral por parte de sus supervisores es bueno, siendo la agencia de Banco Pichincha la más alta, seguida por Banco Rumiñahui y en último lugar el Banco del Pacífico, por lo cual se deduce, podría ser un área de mejora.

Pregunta N° 15: Existe una comunicación adecuada dentro de la organización en donde usted puede libremente realizar sugerencias, poner quejas, etc.

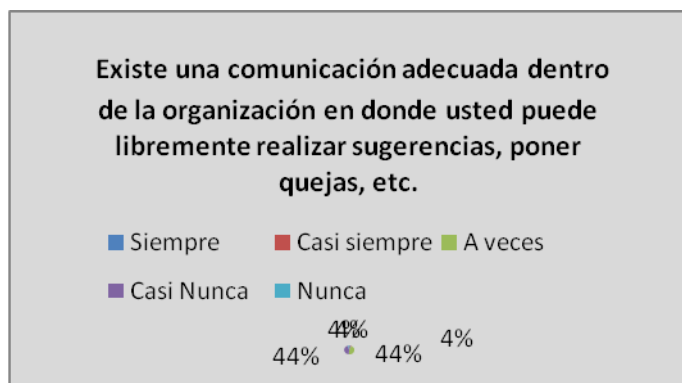
Figura 4. Banco Pichincha.

Siempre	8
Casi siempre	13
A veces	3
Casi Nunca	1
Nunca	0
Promedio	4,12

Figura 5. Banco del Pacífico.

Siempre	2
Casi siempre	15
A veces	3
Casi Nunca	4
Nunca	1
Promedio	3,52

Figura 6. Banco Rumiñahui.



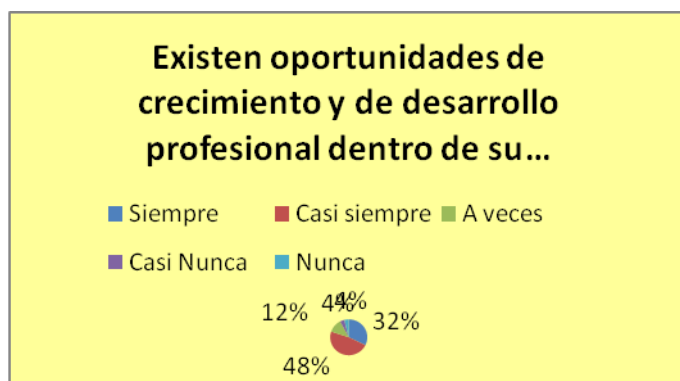
Siempre	1
Casi siempre	1
A veces	11
Casi Nunca	11
Nunca	1
Promedio	2,6

En base de los resultados arrojados por los cuadros se puede apreciar que el nivel de comunicación de doble vía es muy bueno en las agencias de Banco Pichincha y Banco del Pacífico, ya que se encuentran sobre la media, sin embargo, se puede observar que en la agencia de Banco Rumiñahui el nivel de comunicación es casi nulo, ya que se encuentra inferior a la media, siendo este un punto relevante de mejora para esta agencia.

Factor N° 2: Crecimiento

Pregunta N° 3: Existen oportunidades de crecimiento y de desarrollo profesional dentro de su institución.

Figura 7. Banco Pichincha.



Siempre	8
Casi siempre	12
A veces	3
Casi Nunca	1
Nunca	1
Promedio	4,00

Figura 8. Banco del Pacífico.



Siempre	3
Casi siempre	8
A veces	12
Casi Nunca	2
Nunca	0
Promedio	3,48

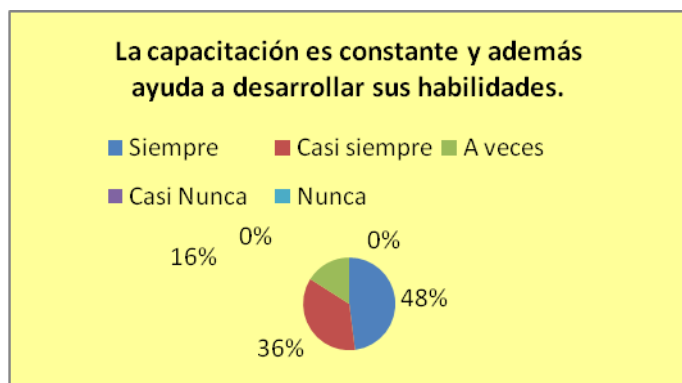
Figura 9. Banco Rumiñahui.



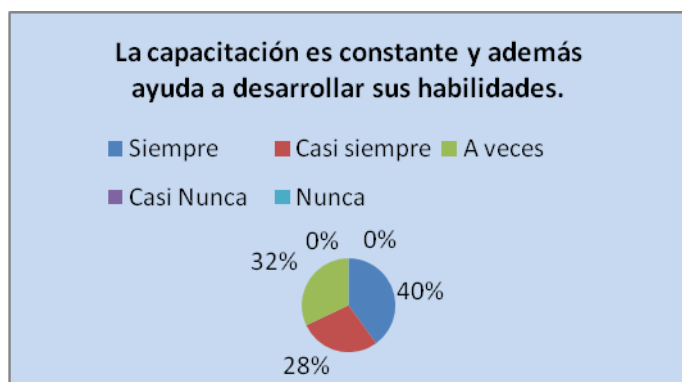
Siempre	0
Casi siempre	2
A veces	9
Casi Nunca	13
Nunca	1
Promedio	2,48

El nivel de crecimiento del personal en las agencias bancarias de Banco Pichincha y Banco del Pacífico son bastante óptimas, el nivel de porcentaje se encuentra sobre la media, contrario sucede en la agencia de Banco Rumiñahui, pues las posibilidades de crecimiento en base a los resultados obtenidos, son escasas, pues el porcentaje de resultados de esta agencia es inferior a la media y denota mucha insatisfacción es este factor “Crecimiento”.

Pregunta N° 11: La capacitación es constante y además ayuda a desarrollar sus habilidades.

Figura 10. Banco Pichincha

Siempre	12
Casi siempre	9
A veces	4
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,32

Figura 11. Banco del Pacífico.

Siempre	10
Casi siempre	7
A veces	8
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,08

Figura 12. Banco Rumiñahui.



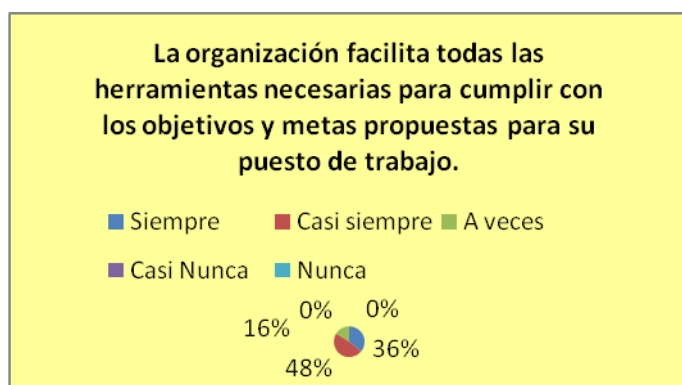
Siempre	1
Casi siempre	10
A veces	12
Casi Nunca	2
Nunca	0
Promedio	3,4

Los resultados de este factor indican que en las tres agencias bancarias si existe capacitación y que el personal se encuentra casi siempre satisfecho con lo que la empresa ofrece en capacitación profesional, pues los resultados se encuentran sobre la media; siendo agencia Banco Pichincha la más satisfecha en este punto, seguido por agencia Banco del Pacífico y finalmente agencia Banco Rumiñahui.

Factor N° 3: Logro

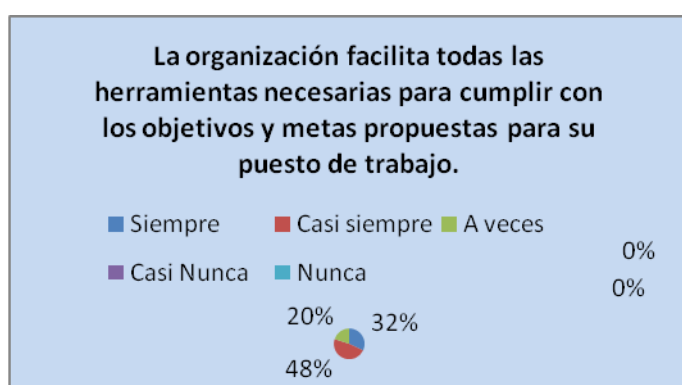
Pregunta N° 5: La organización facilita todas las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos y metas propuestas para su puesto de trabajo.

Figura 13. Banco Pichincha.



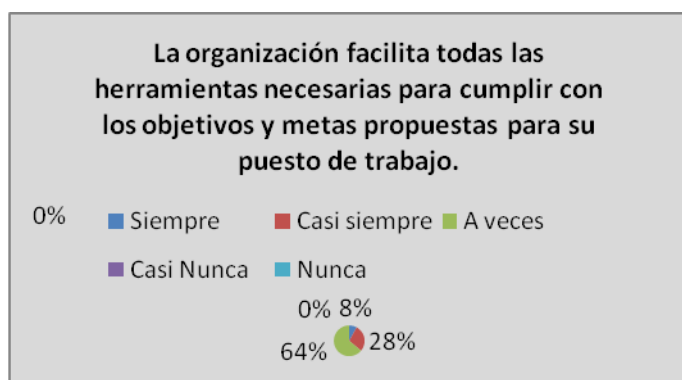
Siempre	9
Casi siempre	12
A veces	4
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,2

Figura 14. Banco del Pacífico.



Siempre	8
Casi siempre	12
A veces	5
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,1

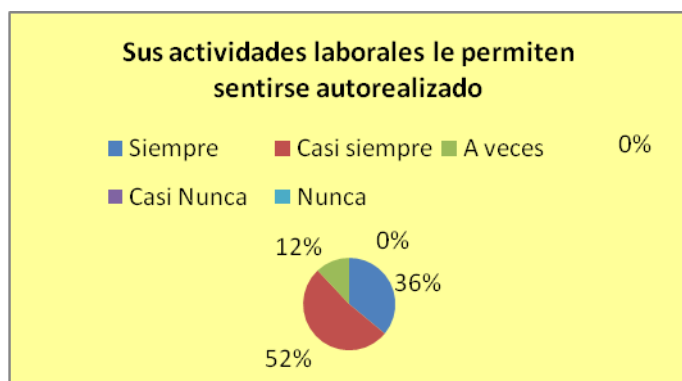
Figura 15. Banco Rumiñahui.



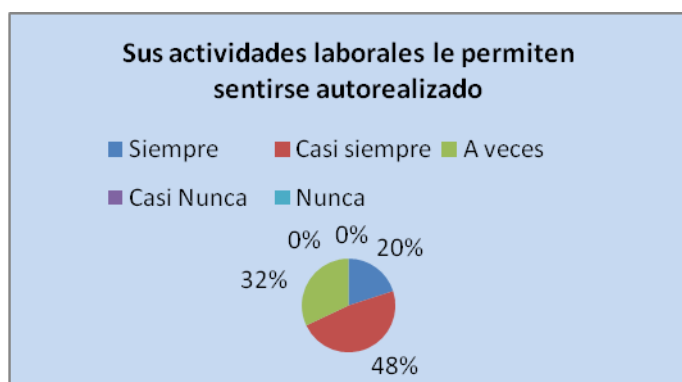
Siempre	2
Casi siempre	7
A veces	16
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	3,4

El nivel de cumplimiento de objetivos y metas es en general alto para las tres agencias bancarias, pues las organizaciones “casi siempre” otorgan todas las herramientas necesarias a sus trabajadores para su cumplimiento, el porcentaje de respuesta se encuentra sobre al media en las tres agencias, sin embargo, se puede apreciar que existe un nivel más alto para la agencia Banco Pichincha que para agencia Banco del Pacífico y Banco Rumiñahui, por lo tanto, existen posibilidades altas de mejor en amabas agencias (Pacífico y Rumiñahui).

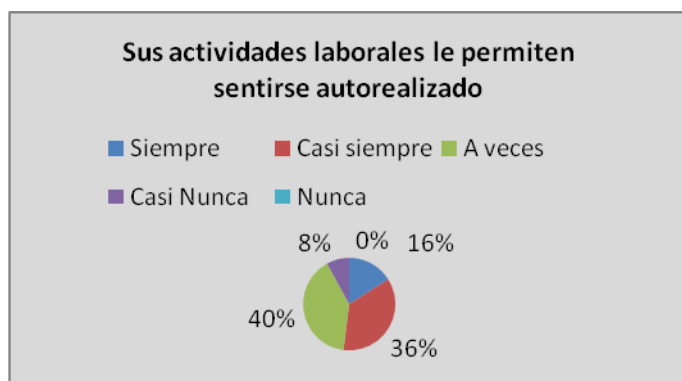
Pregunto N° 13: Sus actividades laborales le permiten sentirse auto realizado.

Figura 14. Banco Pichincha.

Siempre	9
Casi siempre	13
A veces	3
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,24

Figura 15. Banco del Pacífico.

Siempre	5
Casi siempre	12
A veces	8
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	3,88

Figura 16. Banco Rumiñahui.

Siempre	4
Casi siempre	9
A veces	10
Casi Nunca	2
Nunca	0
Promedio	3,6

El nivel de satisfacción en la auto realización se encuentra bastante conveniente en las tres agencias bancarias, predominando agencia Banco Pichincha con altos resultados, sin embargo, se considera que Banco del Pacífico y Banco Rumiñahui están en un nivel medio, el cual podría ser mejorado para lograr nivel de satisfacción cinco.

Pregunta N° 17: Su capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades que le asignan.

Figura 17. Banco Pichincha.



Siempre	12
Casi siempre	9
A veces	4
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,32

Figura 18. Banco del Pacífico.



Siempre	8
Casi siempre	11
A veces	6
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,08

Figura 19. Banco Rumiñahui.

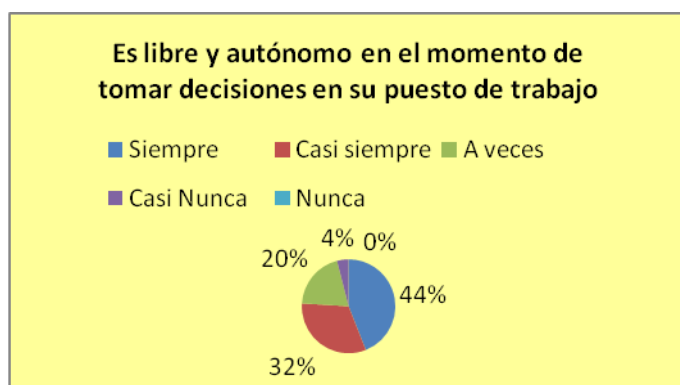
Siempre	8
Casi siempre	11
A veces	6
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,08

Los resultados obtenidos en esta pregunta son realmente buenos, se puede apreciar que existe resultados que sobre pasan la media notablemente en las tres agencias bancarias, es decir que el nivel de satisfacción del personal en base a sus tareas y responsabilidades es gratificante y de agrado para sus trabajadores, por lo tanto es un factor que se debe mantener en alto nivel de satisfacción.

Factor N° 4: Responsabilidad

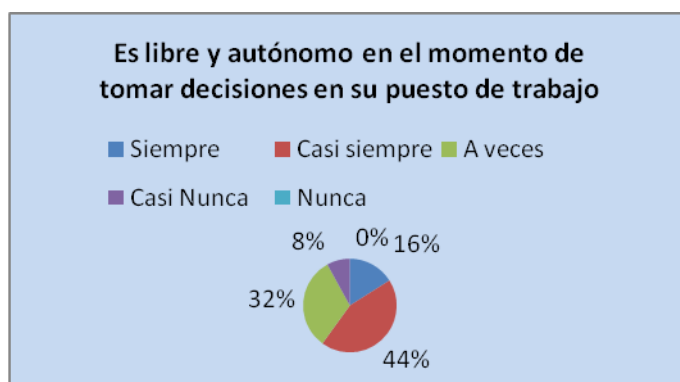
Pregunta N° 7: Es libre y autónomo en el momento de tomar decisiones en su puesto de trabajo.

Figura 20. Banco Pichincha.

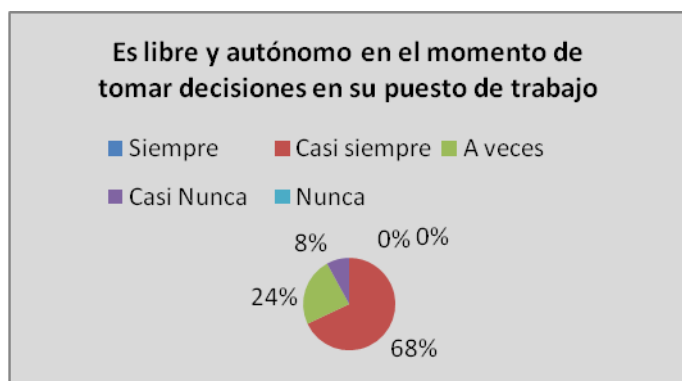


Siempre	11
Casi siempre	8
A veces	5
Casi Nunca	1
Nunca	0
Promedio	4,2

Figura 21. Banco del Pacífico.



Siempre	4
Casi siempre	11
A veces	8
Casi Nunca	2
Nunca	0
Promedio	3,7

Figura 22. Banco Rumiñahui.

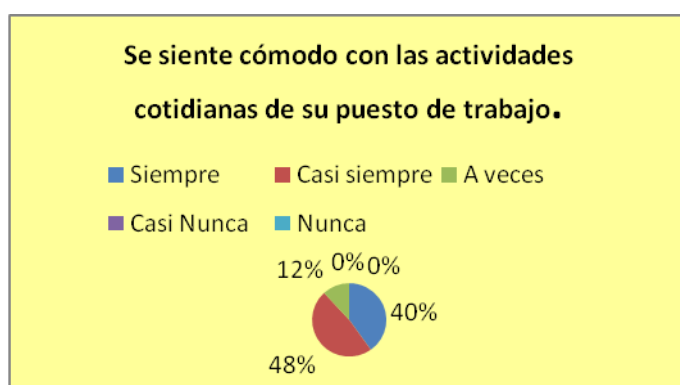
Siempre	0
Casi siempre	17
A veces	6
Casi Nunca	2
Nunca	0
Promedio	3,6

La libertad en la toma de decisiones supera la media en las tres agencias bancarias, sin embargo, los resultados en agencia Banco del Pacífico y agencia Banco Rumiñahui se encasillan en “a veces” lo cual denota que podría ser un área de mejora y de refuerzo, contrario a agencia Banco Pichincha donde se obtiene un alto nivel de satisfacción en dicho factor.

Factor N°5: Trabajo autónomo

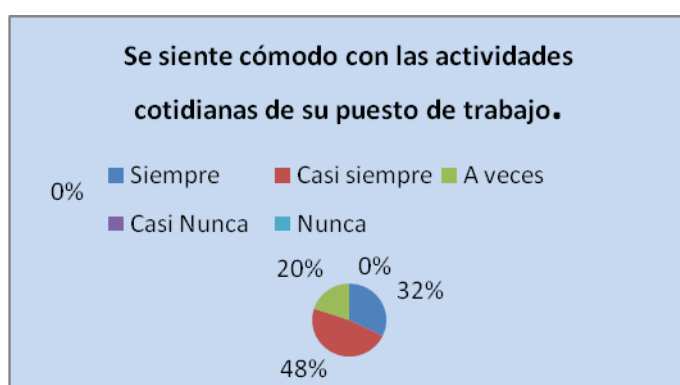
Pregunta N° 9: Se siente cómodo con las actividades cotidianas de su puesto de trabajo.

Figura 22. Banco Pichincha.

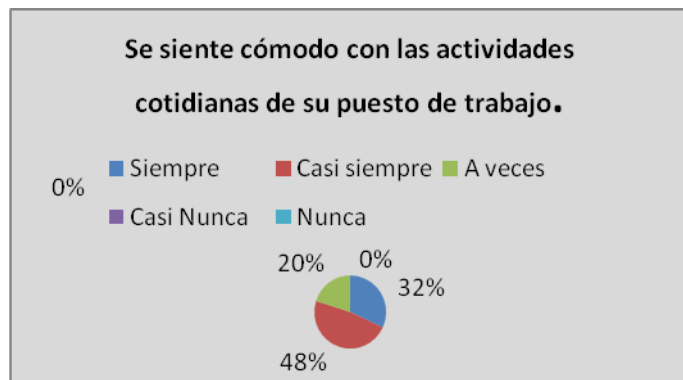


Siempre	10
Casi siempre	12
A veces	3
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,3

Figura 23. Banco del Pacífico.



Siempre	8
Casi siempre	12
A veces	5
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,1

Figura 24. Banco Rumiñahui.

Siempre	8
Casi siempre	12
A veces	5
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,1

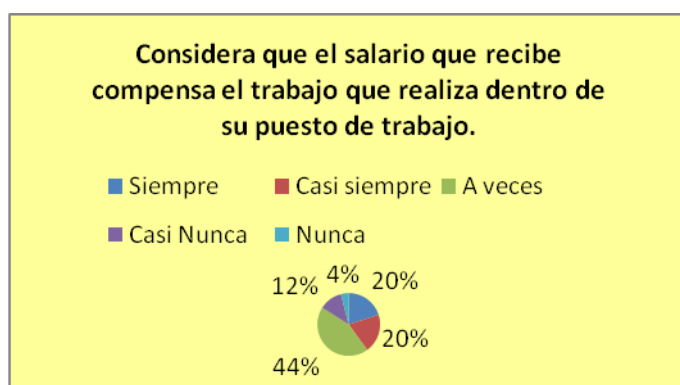
Los resultados para las tres agencias bancarias son bastante buenos, pues sobre pasan con un valor significativo a la media, sin embargo, no llegan a la satisfacción total en este punto, el cual es de suma importancia para un trabajador promedio, por lo cual es un factor que debe ser tomado en cuenta, ya que podría ser una posible área de mejora.

Anexo 8. RESULTADOS ESPECÍFICOS MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

Factor N° 1: Salario

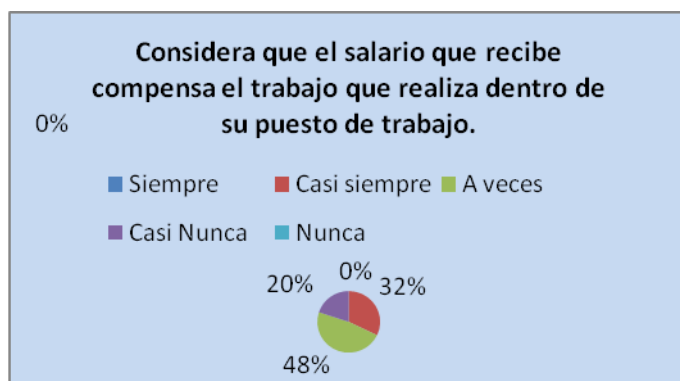
Pregunta N° 2: Considera que el salario que recibe compensa el trabajo que realiza dentro de su puesto de trabajo.

Figura 25. Banco Pichincha.

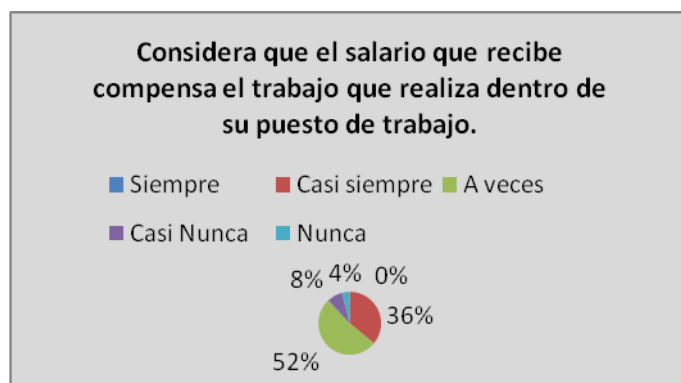


Siempre	5
Casi siempre	5
A veces	11
Casi Nunca	3
Nunca	1
Promedio	3,40

Figura 26. Banco del Pacífico.



Siempre	0
Casi siempre	8
A veces	12
Casi Nunca	5
Nunca	0
Promedio	3,1

Figura 27. Banco Rumiñahui.

Siempre	0
Casi siempre	9
A veces	13
Casi Nunca	2
Nunca	1
Promedio	3,2

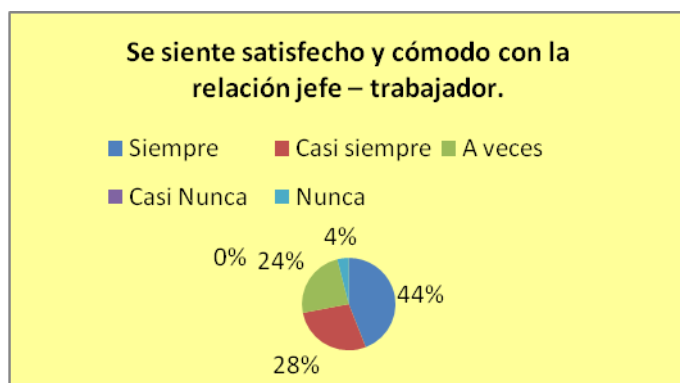
Los resultados indican que los trabajadores de las tres agencias bancarias consideran que “a veces” su salario compensa el trabajo que realizan dentro de la institución financiera, supera la media, sin embargo, no existe realmente un nivel satisfactorio alto en este factor, que de una u otra manera se puede considerar como algo normal, pues la tendencia del ser humano generalmente es aspirar cada vez mayor paga.

Factor N° 2: Supervisión

Pregunta N° 4: Se siente satisfecho y cómodo con la relación jefe – trabajador.

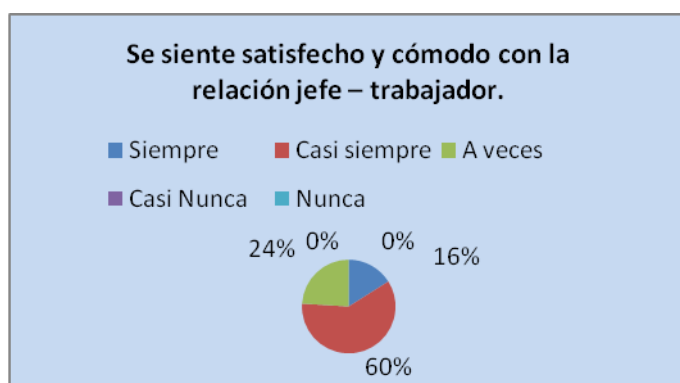
Figura 28. Banco Pichincha.

Siempre	11
Casi siempre	7



A veces	6
Casi Nunca	0
Nunca	1
Promedio	4,1

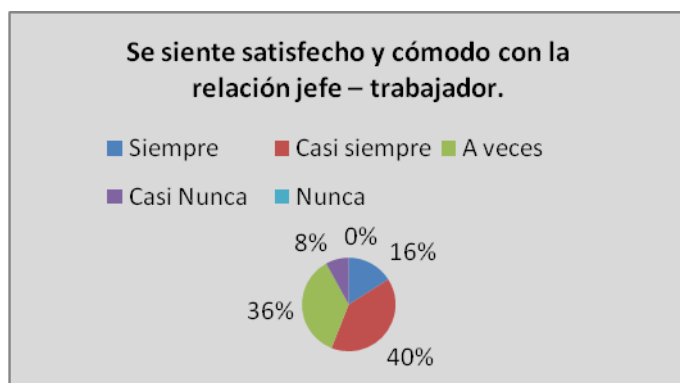
Figura 29. Banco del Pacífico.



Siempre	4
Casi siempre	15
A veces	6
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	3,9

Figura 30. Banco Rumiñahui.

Siempre	4
Casi siempre	10
A veces	9



Casi Nunca	2
Nunca	0
Promedio	3,6

El factor de Supervisión es uno de los más importantes dentro de una organización, y de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que agencia Banco Pichincha tiene un nivel satisfactorio adecuado en este factor, sin embargo, agencia Banco del Pacífico y agencia Banco Rumiñahui se encuentra en nivel de satisfacción medio, por lo cual fácilmente se puede indentificar que la supervisión es un factor que podría ser mejorado en estas dos agencias bancarias.

Factor N° 3: Relaciones interpersonales

Pregunta N° 6: Las relaciones interpersonales dentro de la organización son satisfactorias.

Figura 31. Banco Pichincha.



Siempre	9
Casi siempre	9
A veces	7
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,1

Figura 32. Banco del Pacífico.



Siempre	7
Casi siempre	12
A veces	6
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4

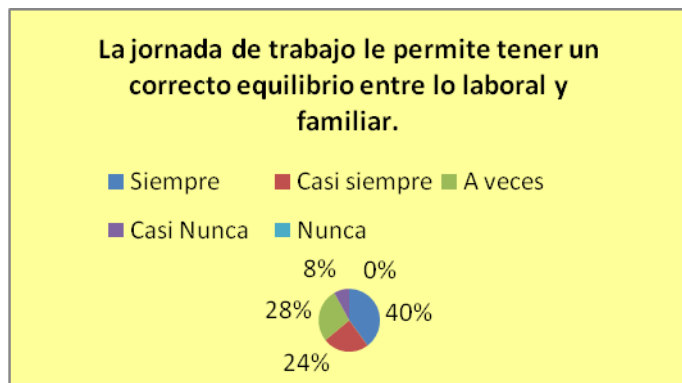
Figura 33. Banco Rumiñahui.



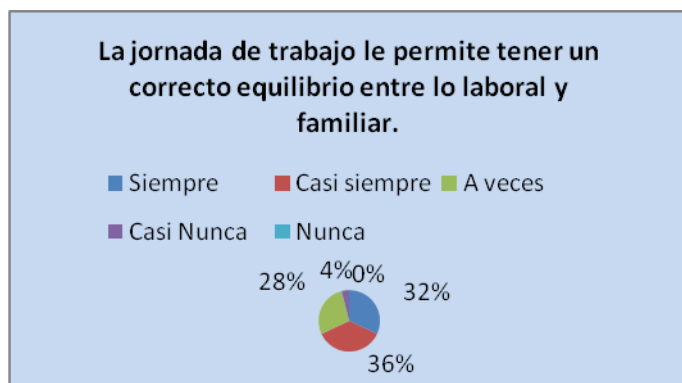
Siempre	1
Casi siempre	19
A veces	4
Casi Nunca	1
Nunca	0
Promedio	3,8

Generalmente, las relaciones interpersonales suelen ser un factor positivo dentro de una organización, por eso se puede apreciar un alto nivel de satisfacción en las tres agencias financieras, son resultados que superan la media y que se inclinan a la respuesta de “casi siempre” que en general representa un nivel alto de agrado.

Pregunta N° 14: La jornada de trabajo le permite tener un correcto equilibrio entre lo laboral y familiar.

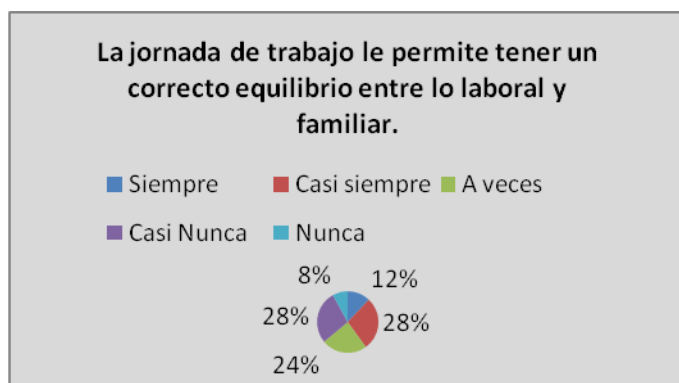
Figura 34. Banco Pichincha.

Siempre	10
Casi siempre	6
A veces	7
Casi Nunca	2
Nunca	0
Promedio	3,96

Figura 35. Banco del Pacífico.

Siempre	8
Casi siempre	9
A veces	7
Casi Nunca	1
Nunca	0
Promedio	3,96

Figura 36. Banco Rumiñahui.



Siempre	3
Casi siempre	7
A veces	6
Casi Nunca	7
Nunca	2
Promedio	3,08

Los resultados en las tres agencias bancarias superan la media, siendo agencia Banco Pichincha y Banco del Pacífico muy satisfactorias con resultados de “Casi siempre”, pero agencia Banco Rumiñahui se encuentra el nivel “a veces” y pese a que supera la media, no es un resultado de alta satisfacción, por lo cual es un factor a ser tomado en consideración para puntos de mejora.

1. Factor N° 4: Cultura Organizacional

Pregunta N° 8: Se siente identificado con la misión y visión de la organización.

Figura 37. Banco Pichincha.

Siempre	9
Casi siempre	10
A veces	6
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,1

Figura 38. Banco del Pacífico

Siempre	6
Casi siempre	16
A veces	3
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,1

Figura 39. Banco Rumiñahui.



Siempre	8
Casi siempre	8
A veces	9
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4

El nivel de satisfacción de la cultura organizacional es muy bueno, pues las tres agencias bancarias sobre pasan la media, encasillándose en “casi siempre” lo cual resulta un factor positivo dentro de la organización, sin embargo, es uno de los factores que en base a mejoras y cambios oportunos podrían alcanzar el nivel más alto de satisfacción.

Pregunta N° 16: Existen lineamientos y políticas establecidas y claras en la organización.

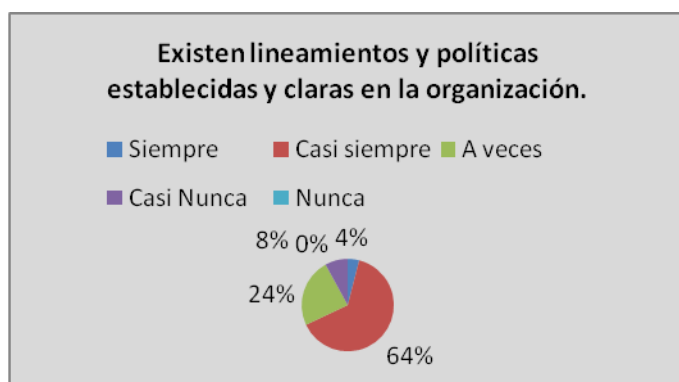
Figura 40. Banco Pichincha.

Siempre	12
Casi siempre	9
A veces	4
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,32

Figura 41. Banco del Pacífico.

Siempre	10
Casi siempre	11
A veces	4
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,24

Figura 42. Banco Rumiñahui.



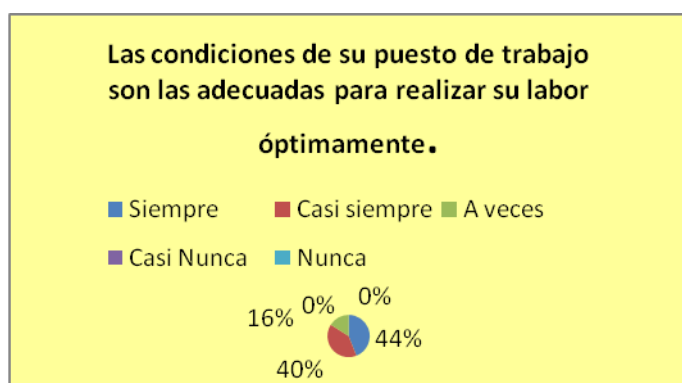
Siempre	1
Casi siempre	16
A veces	6
Casi Nunca	2
Nunca	0
Promedio	3,64

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que existe una correcta comunicación de los lineamientos y políticas empresariales en agencia Banco Pichincha, tanto como en agencia Banco del Pacífico, pues agencia Banco Rumiñahui pese a sobre pasar la media y encontrarse en un buen nivel de satisfacción, es un factor que podría mejorarse y aumentar los niveles de agrado y aceptación por parte del personal de esta agencia bancaria.

Factor N° 5: Condiciones de trabajo

Pregunta N° 10: Las condiciones de su puesto de trabajo son las adecuadas para realizar su labor óptimamente.

Figura 43. Banco Pichincha.



Siempre	11
Casi siempre	10
A veces	4
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,28

Figura 44. Banco del Pacífico.



Siempre	7
Casi siempre	14
A veces	4
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,12

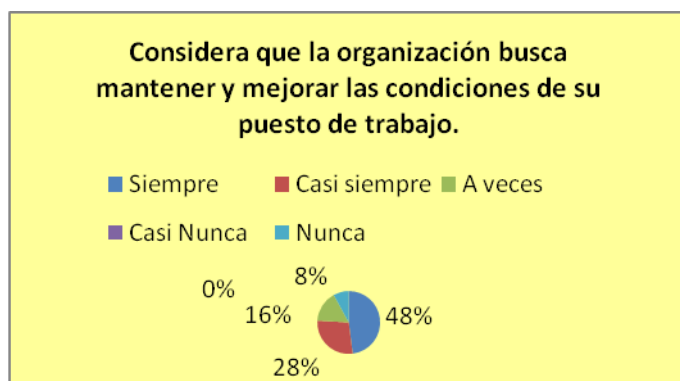
Figura 45. Banco Rumiñahui.



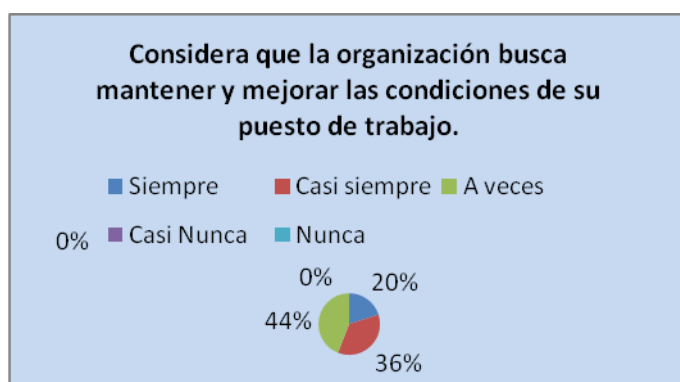
Siempre	2
Casi siempre	9
A veces	13
Casi Nunca	1
Nunca	0
Promedio	3,48

Las condiciones del puesto de trabajo, se considera uno de los factores más importantes dentro de una organización, por lo cual, en base a la respuesta obtenida en este factor, se puede determinar que agencia Banco Pichincha y agencia Banco del Pacífico poseen óptimas condiciones en su puesto de trabajo, mientras que agencia Banco Rumiñahui pese a sobre pasar la media, se encuentra en un nivel de satisfacción de “a veces” el cual podría desmotivar a los trabajadores más de una vez.

Pregunta N° 18: Considera que la organización busca mantener y mejorar las condiciones de su puesto de trabajo.

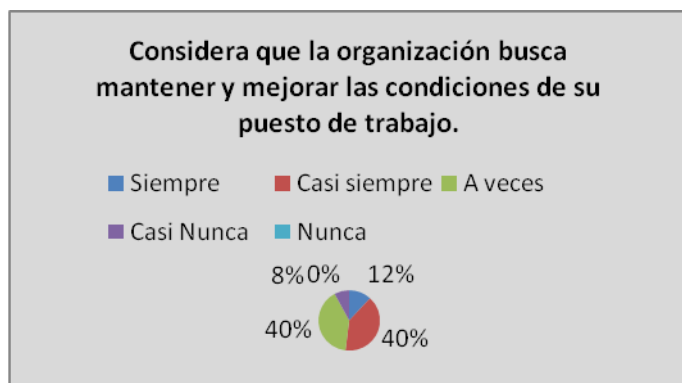
Figura 46. Banco Pichincha.

Siempre	12
Casi siempre	7
A veces	4
Casi Nunca	0
Nunca	2
Promedio	4,08

Figura 47. Banco del Pacífico.

Siempre	5
Casi siempre	9
A veces	11
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	3,76

Figura 48. Banco Rumiñahui.

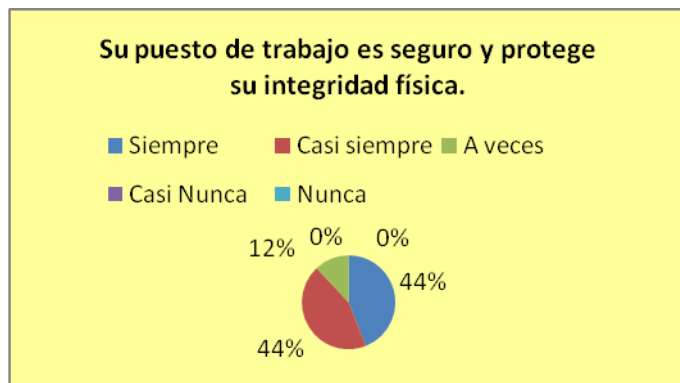


Siempre	3
Casi siempre	10
A veces	10
Casi Nunca	2
Nunca	0
Promedio	3,56

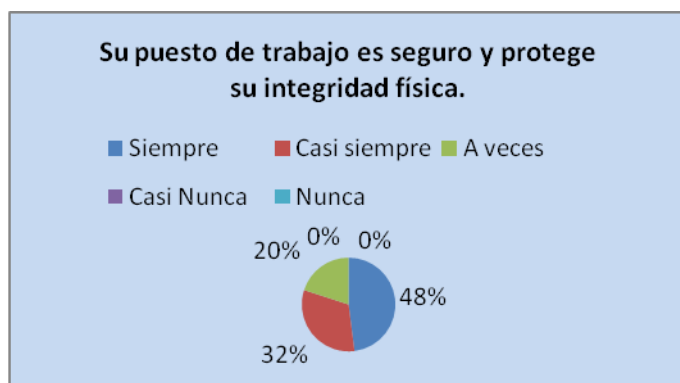
El mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo es un factor que se encuentra en un nivel alto de satisfacción para agencia Banco Pichincha, en un nivel medio - alto agencia Banco del Pacífico y nivel medio en Banco Rumiñahui, pues de acuerdo a la percepción de los trabajadores de las tres agencias se puede observar variaciones en los niveles de satisfacción, por lo que se entiende que siempre existe una manera de seguir mejorando las condiciones de trabajo.

Factor N° 6: Seguridad

Pregunta N° 12: Su puesto de trabajo es seguro y protege su integridad física.

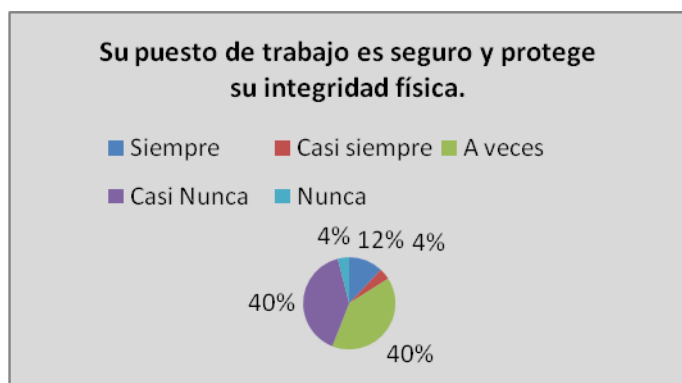
Figura 49. Banco Pichincha.

Siempre	11
Casi siempre	11
A veces	3
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,32

Figura 50. Banco del Pacífico.

Siempre	12
Casi siempre	8
A veces	5
Casi Nunca	0
Nunca	0
Promedio	4,28

Figura 51. Banco Rumiñahui.



Siempre	3
Casi siempre	1
A veces	10
Casi Nunca	10
Nunca	1
Promedio	2,8

El nivel de satisfacción en el factor de seguridad se encuentra muy alto en agencia Banco Pichincha y agencia Banco del Pacífico, sin embargo, en agencia Banco Rumiñahui se obtiene un resultado relativamente bajo pese a sobre pasar la media, pues el nivel de seguridad e integridad física se encuentra en “a veces” el cual sin duda debería estar sobre los niveles más altos.

Anexo 7. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN.

MES	TEMAS SOCIALES	TEMAS DE ENTRETENIMIENTO	TEMAS DE DESARROLLO PROFESIONAL	HORA
Enero	Teórica			17H00 - 18H00
	Taller práctico			17H00 - 18H00
Febrero	Teórica			17H00 – 18h00
	Taller práctico			17H00 – 18h00
Marzo		Teórica		17H00 – 18h00
		Taller práctico		17H00 – 18h00
Abril		Teórica		17H00 – 18h00
		Taller práctico		17H00 – 18h00
Mayo			Teórica	17H00 – 18h00
			Taller práctico	17H00 – 18h00
Junio			Teórica	17H00 – 18h00
			Taller práctico	17H00 – 18h00
Julio	Teórica			17H00 – 18h00
	Taller práctico			17H00 – 18h00
Agosto	Teórica			17H00 – 18h00
	Taller práctico			17H00 – 18h00
Septiembre		Teórica		17H00 – 18h00
		Taller práctico		17H00 – 18h00
Octubre		Teórica		17H00 – 18h00
		Taller práctico		17H00 – 18h00

Noviembre			Teórica	17H00 – 18h00
			Taller práctico	17H00 – 18h00
Diciembre			Teórica	17H00 – 18h00
			Taller práctico	17H00 – 18h00