

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“FACTORES MOTIVACIONALES PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN
– AGENCIA 1 DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2016”**

TESIS

Para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración

AUTORES:

Br. Sánchez Narváez, Silvana Lisbeth

Br. Tafur Portocarrero, Mariela

ASESOR:

Ms. Hugo Antonio Alpaca Salvador

Trujillo - Perú

2016

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Presento a vuestra consideración y alto espíritu académico, el trabajo de investigación en la modalidad de Tesis titulada: “FACTORES MOTIVACIONALES PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN – AGENCIA 1 DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2016”.

Que se realizó con la finalidad de obtener el Título de Licenciada en Administración.

El trabajo responde: ¿En qué medida los factores motivacionales mejoran el comportamiento organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo en el año 2016?

El objetivo logrado es: Identificar qué factores motivacionales mejoran el comportamiento organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo en el año 2016.

La hipótesis es: Los factores motivacionales mejoran significativamente el comportamiento organizacional de los colaboradores Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo en el año 2016.

Es nuestro mayor deseo que la propuesta recomendada de un programa motivacional sea implementada en el Banco de la Nación, con la finalidad de mejorar el comportamiento organizacional y lograr la satisfacción personal.

Trujillo, mayo 2016

Br. Sánchez Narváez, Silvana Lisbeth

Br. Tafur Portocarrero, Mariela

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi protector e iluminar mi camino siempre.

A mi madre, Doris, por su amor, sacrificio y dedicación brindada durante toda mi vida.

A mis tíos, Julio, Segundo, Gilmer, Romelia, Mónica y Yolanda, por su confianza y apoyo constante.

Br. Sánchez Narváez, Silvana Lisbeth

A Dios, por ser mi guía, por iluminar mi camino siempre y porque sin él no sería posible la culminación de esta gran meta.

A mis tíos, David y Beny, por el gran apoyo incondicional que me brindaron.

A mis padres, Irma y Augusto, a todos mis demás familiares y a una persona muy especial, por estar conmigo siempre, por apoyarme en cada etapa de mi vida y por sus buenos consejos.

Br. Tafur Portocarrero, Mariela

AGRADECIMIENTO

- A la Universidad Privada Antenor Orrego por brindarnos durante estos cinco años los mejores conocimientos y enseñanzas para nuestra vida profesional y laboral.
- A nuestros profesores por ser nuestros guías e inculcarnos importantes valores y enseñanzas en esta etapa universitaria.
- A nuestro Asesor por brindarnos su apoyo y todos los conocimientos para realizar con éxito la presente investigación.

Br. Sánchez Narváez, Silvana Lisbeth

Br. Tafur Portocarrero, Mariela

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha realizado con el propósito de conocer cómo los factores motivacionales mejoran significativamente el comportamiento organizacional de los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo en el año 2016.

Para ello, fue necesario analizar el problema, así como, el estado actual de la Institución.

Las variables de estudio son: variable independiente: Factores motivacionales y variable dependiente: Comportamiento organizacional. Las técnicas aplicadas fueron la entrevista al Administrador y la encuesta a los colaboradores.

La problemática está referida a la siguiente interrogante: ¿En qué medida los factores motivacionales mejoran el comportamiento organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo en el año 2016?, cuya hipótesis es: Los factores motivacionales mejoran significativamente el comportamiento organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo en el año 2016, la misma que ha sido comprobada, demostrando que existe una relación directa entre ambas variables, estableciéndose como dato importante las principales causas de desmotivación que influyen en la conducta de los colaboradores.

Los resultados de la investigación también han permitido identificar qué factores motivacionales son los más perceptibles a la mejora del comportamiento organizacional, entre los principales tenemos: el dinero (salario), la capacitación al personal, las recompensas, los beneficios sociales y el reconocimiento, los mismos que hacen que los colaboradores se sientan más satisfechos dentro de la Institución.

Finalmente, se buscaron soluciones a esta problemática, recomendando una propuesta de un programa motivacional para mejorar el nivel de comportamiento organizacional, que puede ser aplicado no sólo al Banco de la Nación, sino también a otras entidades de la ciudad de Trujillo.

ABSTRACT

The present research has been done with the purpose to find out how motivational facts help to improve significantly in the organizational behavior of the employees of the BN – Agency 1, city of Trujillo during 2016. That is why it was necessary to analyze the problem, and the institution itself.

The variables in study are: independent variable: motivational facts and dependent variable, organizational behavior. during the process. we applied interviews and polls to the managers and the employees of this institution.

Problems identified are related to this question. Somehow, motivational facts help to improve organizational behavior in the employees of BN - Agency 1, city of Trujillo during 2016, the same that was proved by the existence of a direct relation between this two variables. Which established as an important result that the main causes of demotivation have influence in the employees behavior.

Results also has let us identify which motivational facts are the most relevant to improve organizational behavior, among these are: money (salary), training, rewards, social rights and acknowledgement, those that make employees feel more satisfied by the institution.

Finally, solutions to these problems were found, and now i present a design of a motivational program to improve the motivational behavior that can be used not just in the Banco de la Nacion, but also in other institutions of the city of Trujillo.

INDICE

PRESENTACIÓN.....	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT.....	VI
CAPITULO I: Introducción.....	1
1.1 Formulación del Problema	2
1.1.1 Realidad Problemática	2
1.1.2 Enunciado del Problema	3
1.1.3 Antecedentes del Problema	3
1.1.4 Justificación.....	6
1.2 Hipótesis	7
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4 Marco Teórico	8
1.4.1 Motivación	8
1.4.2 Motivación Intrínseca	14
1.4.3 Motivación Extrínseca	17
1.4.4 Motivación en el Comportamiento Organizacional.....	20
1.4.5 Comportamiento Organizacional.....	32
1.4.6 Comportamiento organizacional en la Administración	44
1.5 Marco Conceptual	47
CAPITULO II: Material y Procedimientos	49
2.1 Material.....	50

2.1.1	Población	50
2.1.2	Marco de Muestreo	50
2.1.3	Unidad de análisis	50
2.1.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	50
2.2	Procedimientos	50
2.2.1	Diseño de Contrastación.....	50
2.2.2	Análisis y Operacionalización de Variables.....	51
2.2.3	Procesamiento y análisis de Datos	52
CAPITULO III: Análisis Situacional Actual del Banco de la Nación		54
3.1	Situación Actual del Banco de la Nación del Perú.....	55
3.2	Situación Actual de la Subgerencia Macro Región II Trujillo.....	61
3.3	Situación Actual de la Agencia 1 Trujillo	62
CAPITULO IV: Presentación y Discusión de Resultados		68
4.1	Presentación de Resultados.....	69
4.1.1	Resultados de la entrevista aplicada al Administrador	69
4.1.1.1	Análisis de la entrevista aplicada al Administrador	69
4.1.2	Resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores	71
4.1.2.1	Factores motivacionales	73
4.1.2.2	Comportamiento organizacional	84
4.1.3	Resultados de la medición del nivel del Comportamiento Organizacional	91
4.1.3.1	Resumen de puntajes obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores para medir el nivel del CO	91

4.2 Discusión de Resultados	92
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
ANEXOS	102
Anexo 001 - Encuesta dirigida a los colaboradores y guía de entrevista dirigida al Administrador del Banco de la Nación – Agencia 1 de La ciudad de Trujillo	103
Anexo 002 - Encuesta para medir el nivel de comportamiento organizacional	109
Anexo 003 - Operacionalización de variables	113
Anexo 004 - Resumen de resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los 40 colaboradores para medir el CO	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01: Esquema de una motivación positiva a nivel laboral	22
GRÁFICO N° 02: La naturaleza del comportamiento organizacional	34
GRÁFICO N° 03: Estructura de la Gerencia Banca de Servicio	61
GRÁFICO N° 04: Agencias 1.....	62
GRÁFICO N° 05: Agencias 2.....	62
GRÁFICO N° 06: Organigrama de la Agencia 1 del Banco de la Nación.....	63
GRÁFICO N° 07: Composición demográfica de los colaboradores según género	71
GRÁFICO N° 08: Composición demográfica de los colaboradores según edad	72
GRÁFICO N° 09: El comportamiento depende en gran medida de la motivación según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	73
GRÁFICO N° 10: La excesiva carga laboral, el salario y la falta de recompensa como las principales causas de desmotivación según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	74
GRÁFICO N° 11: El trabajo como ayuda para desarrollarse autónoma, eficiente y profesionalmente según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	75
GRÁFICO N° 12: Expectativas personales por encima de lo que la Institución les puede ofrecer según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	76
GRÁFICO N° 13: Incremento salarial como uno de los factores de motivación más importante según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.....	77

GRÁFICO N° 14: Las horas extras generan un factor de motivación según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	78
GRÁFICO N° 15: Reconocimiento generado por el Administrador les motiva a esforzarse más en su trabajo según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.....	79
GRÁFICO N° 16: Importancia que el Administrador felicite y recompense por haber realizado con éxito una labor según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.....	80
GRÁFICO N° 17: Dejar la Institución por otro trabajo a igualdad de sueldo y condiciones según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.....	81
GRÁFICO N° 18: Las capacitaciones deberían darse con mayor frecuencia según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	82
GRÁFICO N° 19: Necesidad que el Administrador incentive día a día para alcanzar las metas asignadas por la Institución según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	83
GRÁFICO N° 20: Reducción de beneficios sociales afectaría el comportamiento según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	84
GRÁFICO N° 21: Las relaciones laborales entre compañeros son buenos según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	85
GRÁFICO N° 22: Conservar el puesto de trabajo dentro de la organización por un largo tiempo según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	86

GRÁFICO N° 23: Un buen ambiente laboral es imprescindible para lograr un desenvolvimiento eficiente dentro de la organización según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	87
GRÁFICO N° 24: Situación actual del comportamiento en la organización según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	88
GRÁFICO N° 25: Conviene por el bien de la Institución una mejora en el CO según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	89
GRÁFICO N° 26: Toman en cuenta sus aportes y opiniones para el mejoramiento de la Institución según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	90

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 01: Servicios que brinda el Banco de la Nación	56
TABLA N° 02: Oportunidades y amenazas del Banco de la Nación.....	58
TABLA N° 03: Estructura orgánica del Banco de la Nación.....	60
TABLA N° 04: MOF de los colaboradores de la Agencia 1 Trujillo – BN.....	64
TABLA N° 05: Resultados de la entrevista aplicada al Administrador de la Agencia 1 Trujillo Banco de la Nación	69
TABLA N° 06: Perfil de los encuestados por género	71
TABLA N° 07: Perfil de los encuestados por edad	72
TABLA N° 08: El comportamiento depende en gran medida de la motivación según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la Ciudad de Trujillo	73
TABLA N° 09: La excesiva carga laboral, el salario y la falta de recompensa como las principales causas de desmotivación según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	74
TABLA N°10: El trabajo como ayuda para desarrollarse autónoma, eficiente y profesionalmente según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	75
TABLA N° 11: Expectativas personales por encima de lo que la Institución les puede ofrecer según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	76
TABLA N° 12: Incremento salarial como uno de los factores de motivación más importante según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	77

TABLA N° 13: Las horas extras generan un factor de motivación según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	78
TABLA N° 14: Reconocimiento generado por el Administrador les motiva a esforzarse más en su trabajo según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	79
TABLA N° 15: Importancia que el Administrador felicite y recompense por haber realizado con éxito una labor según los colaboradores del BN – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	80
TABLA N° 16: Dejar la Institución por otro trabajo a igualdad de sueldo y condiciones según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	81
TABLA N° 17: Las capacitaciones deberían darse con mayor frecuencia según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	82
TABLA N° 18: Necesidad que el Administrador incentive día a día para alcanzar las metas asignadas por la Institución según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	83
TABLA N° 19: Reducción de beneficios sociales afectaría el comportamiento según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	84
TABLA N° 20: Las relaciones laborales entre compañeros son buenas según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	85
TABLA N° 21: Conservar el puesto de trabajo dentro de la organización por un largo tiempo según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	86

TABLA N° 22: Un buen ambiente laboral es imprescindible para lograr un desenvolvimiento eficiente dentro de la organización según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	87
TABLA N° 23: Situación actual del comportamiento en la organización según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	88
TABLA N° 24: Conviene por el bien de la Institución una mejora en el CO según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.....	89
TABLA N° 25: Toman en cuenta sus aportes y opiniones para el mejoramiento de la Institución según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo	90
TABLA N° 26: Resumen de puntajes obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores para medir el nivel del CO	91
TABLA N° 27: Propuesta de un Programa motivacional	98

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del Problema

1.1.1 Realidad Problemática

Una organización llega a triunfar o fracasar, si desarrolla o no ciertos procesos y sus integrantes se adaptan a las normas y se identifican con los objetivos de la misma. Pero además, es labor de los gerentes el recompensar y estimular a sus colaboradores de manera oportuna y significativa.

Es por ello que la motivación se ha convertido en tema de interés en los estudios de comportamiento organizacional, lo que ha resaltado que en toda actividad humana interviene la motivación como mecanismo para lograr los objetivos determinados y alcanzar las metas deseadas a través de un comportamiento definido.

En una organización, uno puede comprar el tiempo del colaborador, puede comprar su presencia en un lugar determinado, hasta se puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora, pero su entusiasmo, lealtad y compromiso no se pueden comprar. Estas cosas hay que ganárselas. La persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina, sino, como un ser humano con necesidades, interés, vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta por los superiores y mediante factores motivacionales puedan cubrir dichas necesidades, teniendo como beneficio una mejora en el comportamiento organizacional y por ende, un mayor resultado en el cumplimiento de metas.

Dentro de ese contexto de desarrollo el Banco de la Nación de la Agencia 1 en la Ciudad de Trujillo, desarrolla su actividad empresarial, buscando cada vez ofrecer un mejor servicio. La empresa cuenta con diversos servicios financieros teniendo como principal característica la interacción directa con el cliente.

La Visión que se plantea el Banco de la Nación es la de “ser reconocido como socio estratégico del Estado Peruano para la prestación de servicios financieros innovadores y de calidad, dentro de un marco de gestión basado en prácticas de buen Gobierno corporativo y gestión del talento humano”. Sin embargo el hecho de ser una empresa con numerosos servicios, genera la necesidad de contar con personal debidamente motivado para mejorar el comportamiento organizacional y ofrecer un mejor servicio.

Muchas veces no solo es necesario que el personal conozca a la perfección su labor, sino que es necesario que exista un adecuado comportamiento organizacional, generando así, un alto nivel de compromiso y eficiencia en el cumplimiento de labores, y a su vez permita una óptima relación, tanto laboral como personal, y ayude al cumplimiento de objetivos planteados como organización.

En tal sentido se presenta la oportunidad de desarrollar un modelo de selección de los factores motivacionales que motivarán al personal que trabaja en la Institución con la finalidad de identificar cuales inciden en ellos positivamente y por ende mejoran el Comportamiento Organizacional.

1.1.2 Enunciado del problema

¿En qué medida los factores motivacionales mejoran el comportamiento organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo en el año 2016?

1.1.3 Antecedentes del problema

Vásquez, M. (2013), en su tesis titulada, “Factores de la Motivación que influyen en el Comportamiento Organizacional del equipo de salud de centro quirúrgico – h.r.d.l.m. Chiclayo, 2011”, El autor concluye que la motivación que se le da a un trabajador influye en el comportamiento organizacional de una determinada entidad o empresa y en este estudio, se determina que existe una relación de grado moderado entre estos

factores, los cuales influyen en el desempeño de las actividades del trabajador de salud en Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente Las Mercedes – Chiclayo.

Barnett, R., Berny, S.; Cárdenas, K. y Loza, T. (2012), en su tesis titulada, “Análisis de los Factores Motivacionales de los Funcionarios del Sector Bancario Peruano”, concluye que los principales factores motivacionales internos que influyen en el desempeño de los funcionarios del sector bancario peruano son el poder y el reconocimiento. También se concluye que los factores motivacionales externos relevantes manifestados por los funcionarios del sector bancario peruano son la promoción y el salario.

Chavarría, J. (2011), en su tesis titulada, “Estrategias motivacionales para los empleados del área de Producción de una empresa Industrial orientada al Sector de la Construcción ubicada en la ciudad capital”, concluye primordialmente que la empresa constituida en unidad de análisis, no cuenta con un área específica, la cual se encargue de motivar a los colaboradores del área de producción, influyendo en los siguientes aspectos:

1) En la empresa objeto de estudio, no se evidencia la implementación de una herramienta que a través de estrategias motivacionales permita motivar a los colaboradores del área de producción, por lo cual se comprueba la hipótesis formulada ya que la ausencia de dichas estrategias provocan insatisfacción laboral en la mayoría del personal.

2) Las relaciones interpersonales en el área de producción de la empresa constituida en unidad de análisis, son inadecuadas debido a la existencia de conflictos, los cuales influyen negativamente en la relación entre compañeros y jefes, además dificulta el trabajo en equipo eficiente, provocando con ello desmotivación, poco interés y apatía en los colaboradores para realizar sus labores.

3) La mayoría de los colaboradores del área de producción, se sienten desmotivados debido al estrés provocado por las condiciones ambientales y presiones laborales de la jornada de trabajo, ya que tal situación no les permite estar en las condiciones óptimas para realizar sus actividades.

4) La falta de un programa que reconozca el desempeño eficiente de los colaboradores del área de producción, ocasiona que la mayoría manifieste desmotivación, esto influye en que no se alcancen al 100% las metas de producción propuestas ya que no poseen motivadores que los impulse a realizar sus labores con excelencia.

Pesantez, S. y Guapacaza, D. (2012). En su Tesis titulada, “Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca”, concluye que el comportamiento organizacional investiga el impacto de las conductas que los empleados tienen dentro de la empresa a la que pertenecen, para así aplicar sus conocimientos, mejorar el funcionamiento de la misma y orientar al grupo hacia su satisfacción laboral, para ello decidieron analizar el clima laboral del mismo de manera general para así poder conocer qué importancia tendría dentro de la Universidad Politécnica Salesiana.

Valdiviezo, L. (2015). En su Tesis titulada, “Influencia del estilo del liderazgo en el comportamiento organizacional del personal de la empresa Grupo Educativo Integral S.R.L. en el distrito de Trujillo”, concluye que el comportamiento organizacional de la empresa Grupo educativo Integral S.R.L. se ve reflejado por las necesidades que los trabajadores reclaman ser satisfechas a efectos de que el ambiente laboral sea agradable, ya que muestran insatisfacción en las prestaciones y salarios que perciben, no están cómodos y conformes con su ambiente laboral, no hay una buena comunicación con el jefe directo que facilite su trabajo, bajas posibilidades de obtener desarrollo profesional y la falta de capacitación recibida.

Aranda, L. (2015). En su tesis titulada, “Implementación de un plan de Estrategias Motivacionales para potenciar el desempeño laboral del Talento Humano de la empresa Negocios Valdiviezo Saona S.A.C. 2014”, concluye que la implementación de un plan de estrategias motivacionales contribuye favorablemente a potenciar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Negocios Valdiviezo Saona S.A.C. En cuanto a factores que influyen en la motivación se encuentra el salario, los beneficios sociales y la seguridad y estabilidad laboral, estos influyen favorablemente en su motivación y se sienten satisfechos, por lo que podemos decir que con respecto a estos factores la empresa trabaja bien. Otros de los factores que influyen en la motivación se encuentra en reconocimiento, las relaciones interpersonales, y el que la empresa otorgue los equipos y herramientas de manera oportuna; el talento humano se siente insatisfecho porque la empresa no los aplica correctamente, ocasionando desmotivación y bajo desempeño laboral.

1.1.4 Justificación

Mediante la presente investigación se podrá determinar la forma en que la influencia de factores motivacionales permitirá mejorar el comportamiento organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación, el cual es una empresa financiera en la ciudad de Trujillo, que ofrece una serie de servicios enfocados en préstamos, créditos hipotecarios, seguros, tarjetas de créditos, giros, etc, por tal motivo la empresa debe cuidar la imagen y el buen comportamiento de sus colaboradores.

Justificación Teórica: La presente investigación contribuirá a enriquecer la teoría de la motivación y de sus factores más influyentes en el comportamiento organizacional. Además, mediante el conocimiento de su teoría, ésta investigación contribuirá a conocer mejor cómo el comportamiento organizacional de los colaboradores del Banco depende en gran medida de la motivación que reciben por parte de sus superiores.

Justificación Social: En la presente investigación la influencia de factores motivacionales será socializado e incorporado a los colaboradores del Banco de la Nación, buscando mejorar el comportamiento organizacional, y deseando que nuestra investigación también pueda aplicarse en otras Instituciones Financieras, para la mejora continua, no sólo a nivel local, sino también nacional.

Justificación Práctica: La presente investigación resultará muy beneficiosa, ya que nos permitirá encontrar los niveles de desmotivación que están pasando los colaboradores del Banco que inciden en su comportamiento. Con tales resultados, se tendrá también la posibilidad de mejorar el comportamiento organizacional mediante la influencia de factores motivacionales, que ayuden al cumplimiento de objetivos.

1.2 Hipótesis

Los factores motivacionales mejoran significativamente el comportamiento organizacional de los colaboradores Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo en el año 2016.

1.3 Objetivos

Objetivo General

Determinar cómo los factores motivacionales mejoran el comportamiento organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo en el año 2016.

Objetivos Específicos

- Establecer las causas de desmotivación que existe en los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo en el año 2016.
- Identificar el nivel de comportamiento organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo en el año 2016.

- Identificar qué factores motivacionales mejoran el comportamiento organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo en el año 2016.

1.4 Marco Teórico

1.4.1 Motivación

Orígenes Filosóficos de los Conceptos Motivacionales

Según Reeve, J. (2010). Las raíces intelectuales del estudio de la motivación debe sus orígenes a los antiguos griegos: Sócrates, Platón y Aristóteles. Platón propuso que la motivación fluía de un alma (o mente, psique) tripartita dispuesta en forma jerárquica. Al nivel más primitivo, el aspecto apetitivo contribuirá a los apetitos y deseos corporales, como hambre y sexo. El aspecto competitivo contribuía a estándares de referencia social, como sentirse honrado o avergonzado. Al nivel máximo, el aspecto calculador contribuía a las capacidades de toma de decisiones, como la razón y la elección. Para Platón, estos tres aspectos distintos del alma motivaban y explicaban los diferentes terrenos de la conducta.

Aristóteles refrendó el alma tripartita de organización jerárquica de Platón (apetitiva, competitiva y calculadora), aunque prefirió una terminología distinta (nutritiva, sensible y racional). El aspecto nutritivo era el más impulsivo, irracional y animal. Contribuía a los impulsos corporales necesarios para sustentar la vida. El aspecto sensible también se relacionaba con el cuerpo, pero regulaba el placer y el dolor. El componente racional del alma era excluido de los seres humanos, ya que se relacionaba con las ideas, era intelectual y se caracterizaba por la voluntad.

Cientos de años más tarde, la psique tripartita de los griegos se redujo a un dualismo; las pasiones del cuerpo y la razón de la mente. En la era post renacentista, René Descartes, filósofo francés, amplió el dualismo mente-cuerpo al distinguir entre los aspectos pasivos y activos de la motivación. Para Descartes, la fuerza motivacional máxima era la voluntad. Descartes pensaba que si podía

comprender la voluntad, podría comprender la motivación. Descartes le dio su primera gran teoría a la motivación.

Grandes teorías

Según Reeve, J. (2010). El estudio histórico de la motivación, desde sus raíces filosóficas al decenio de 1960, muestra que los primeros estudios de la motivación adoptaron tres grandes teorías de la motivación: voluntad, instinto y pulsión.

- **Voluntad**

La esperanza de Descartes era que una vez que se comprendiera la voluntad, inevitablemente se desarrollaría un entendimiento de la motivación. Comprender la motivación se reducía al entendimiento de la voluntad y se convirtieron en conceptos sinónimos. Por esta razón, se dedicó gran cantidad de energía filosófica a este fin. No obstante, al final, dos siglos de análisis filosóficos produjeron resultados decepcionantes. Resultó que la voluntad era una facultad mal comprendida de la mente que, de alguna manera, surgía de una acumulación de capacidades innatas, sensaciones ambientales, experiencias vitales y reflexiones acerca de sí misma y de sus ideas. Antes de abandonar la discusión histórica sobre la voluntad, considere que los psicólogos contemporáneos sí reconocen que la mente (la voluntad) piensa, planea y forma intenciones que preceden a la acción.

- **Instinto**

Los instintos surgían a partir de una sustancia física, de la herencia genética; por ende eran reales en términos físicos. Esta sustancia heredada y material (genes) llevaba al animal a actuar de maneras específicas. El estudio de la motivación abandonó a la filosofía y las humanidades e ingresó a la fisiología y las ciencias.

El primer psicólogo en popularizar una teoría motivacional del instinto fue William James (1890). James tomó prestado mucho de la influencia intelectual de Darwin y sus contemporáneos para conceder a los seres humanos un número generoso de instintos físicos y mentales. Una generación después de James, William McDougall (1908, 1926) propuso

una teoría del instinto que se caracterizaba por los instintos de exploración, peleas, engendrar crías y demás. McDougall consideraba que los instintos eran fuerzas motivacionales irracionales e impulsivas que orientaban a la persona hacia una meta en particular. Una vez que los investigadores adoptaron al instinto como gran teoría de la motivación, la siguiente tarea se convirtió en identificar cuantos instintos poseía el ser humano.

- **Pulsión**

Concepto motivacional que surgió para reemplazar al instinto fue la pulsión (introducida por Woodworth en 1918). La pulsión surgió a partir de una biología funcional, una que comprendía que la función de la conducta era satisfacer las necesidades corporales.

Definición de Motivación

Según Escobar y Aguilar (2011). La motivación se deriva del latín *motivus* que significa “causa del movimiento”, lo cual sugiere propiedades de activación motora para generar la conducta. Actualmente, se entiende que motivación implica a los estados internos que dirigen al organismo hacia metas o fines determinados y le confieren intensidad a la conducta.

A fin de facilitar la comprensión y el estudio de las conductas motivadas, se les ha clasificado de la siguiente manera: las motivaciones primarias son aquellas que se considera que surgen a partir de insatisfacciones o privaciones corporales y que su satisfacción es esencial para la supervivencia de un individuo o de la especie. Estas motivaciones son innatas porque no requieren aprendizaje, y son comunes a todos los individuos de una misma especie.

Las conductas secundarias son aquellas que se observan principalmente en el ser humano y que involucran actividades aprendidas, intelectuales o sociales, como alcanzar un buen rendimiento en el deporte, logros en el estudio, obtener poder, dinero u objeto, etc. Se afirma que éstas se fundamentan inicialmente en la satisfacción de necesidades primarias y que mediante el aprendizaje llega a asociarse con otros satisfactores.

El ciclo motivacional: Satisfacción de necesidades

Según Pintado, E. (2007). Si entendemos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, entonces surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- **Homeostasis:** En ciertos momentos el organismo humano permanece en estados de equilibrio, de tranquilidad, reposo.
- **Estímulo:** La aparición del estímulo o incentivo generador de la necesidad.
- **Necesidad:** Falta o carencia de algo, necesidad insatisfecha provocadora de tensión.
- **Estado de tensión:** Produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- **Comportamiento:** Activación del organismo para satisfacer esa necesidad.
- **Satisfacción:** La satisfacción de la necesidad permite al organismo retornar a su estado homeostático de equilibrio anterior, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente la liberación de la tensión.

Cómo Motivar a los Demás a Realizar Actividades de Poco Interés

Según Reeve, J. (2010), las personas enfrentan un problema motivacional difícil cuando intentan motivar a otros a realizar actividades poco interesantes, pero importantes.

Creación de interés

El interés es un estado motivacional específico del tema que surge debido a la atracción hacia un campo de actividad determinado. Aumenta la atención, el esfuerzo y el aprendizaje que se dirige a la actividad. El interés aparece en dos formas:

- El interés situacional se provoca por sucesos externos atrayentes y existe como una atracción a corto plazo hacia la actividad. Con el interés activado de manera situacional, algo del ambiente despierta nuestro

interés y este interés breve despierta la participación espontánea en la actividad interesante (Schraw y Lehman, 2001).

- El interés individual es más estable y específico respecto al contenido (Schiefele, 1999). Se desarrolla a través del tiempo como una disposición personal perdurable. Con el interés individual, los antecedentes únicos del desarrollo de una persona crean una preferencia evidente a dirigir la atención y esfuerzo hacia una actividad, situación u objeto de estudios específicos.

Varios factores explican cómo se forma y crece el interés. De manera típica, algo acerca de la actividad es lo que primero capta el interés de la persona, como qué tan novedosa o sorprendente es, o qué tan adecuada es para satisfacer las metas o necesidades personales de ese individuo. Una vez que la persona ha desarrollado un interés en un dominio específico, la experiencia realizada de interés elevado produce numerosos beneficios, como aumento en la atención, aprendizaje, conocimiento y logro.

Aplicación de la Motivación: Solución De Problemas

Según Reeve, J. (2010). Mientras más comprenda los principios de la motivación y la emoción, mayor será su capacidad para encontrar soluciones viables a problemas motivacionales del mundo real. Resolver problemas motivacionales significa atribuir facultades de decisión a las personas para acercarse a acciones más intencionales, experiencias óptimas, funcionamiento positivo y desarrollo sano, y para alejarse de las acciones impulsivas, experiencias habituales, funcionamiento contraproducente y evitación.

Las dos cuestiones fundamentales que definen el esfuerzo por aplicar los principios motivacionales son: cómo motivarse a sí mismo y cómo motivar a los demás. Atribuir facultades de decisión a sí mismo y a los demás en términos motivacionales implica la ampliación de fortalezas y la reparación de debilidades. La ampliación de fortalezas implica alimentar, apoyar y desarrollar recursos motivacionales para que las personas puedan utilizarlos a fin de mejorar su funcionamiento.

Motivación de sí mismo y de los demás

Gran parte del atractivo del estudio de la motivación se encuentra en su potencial para dedicarse a la motivación de uno mismo y de los demás.

- **Motivación del yo**

Cultivar recursos motivacionales internos implica el esfuerzo de construir una motivación de eficiencia, creencias fuertes y resistentes de autoeficacia, orientación motivacional de dominio, creencias firmes de control personal, propósitos de logro, sano sentido del yo e identidad, sensación de competencia, orientación de causalidad de autonomía, mecanismos de defensa maduros, capacidad de establecimiento de metas, capacidades de autorregulación, interés y preferencias, estilo explicativo optimista y la construcción y ampliación de la propia capacidad para el afecto positivo. Desarrollar recursos motivacionales internos significa desarrollar necesidades, cogniciones y emociones optimistas, fomentadoras del compromiso y orientadas a la aproximación. Mientras más se cultiven y desarrollen los recursos motivacionales internos firmes, resistentes y productivos a lo largo del ciclo vital, con mayor frecuencia se experimentarán estados motivacionales poderosos, resistentes y productivos en una situación dada.

La clave para motivarse a sí mismo es una labor permanente que implica cultivar una reserva de recursos motivacionales internos productivos. Desde este punto de vista, gran parte del esfuerzo para motivarse a sí mismo en la actualidad se convierte en un esfuerzo continuo por averiguar cómo fomentar los recursos motivacionales internos dentro de uno mismo. Por ende, motivarse a sí mismo es tanto una labor de desarrollo como un esfuerzo cotidiano de solución de problemas.

- **Motivación de los otros**

Lo que es notable acerca de motivar a los demás es que la persona que se enfrenta a un problema motivacional lo hace dentro del contexto de una relación interpersonal.

Cuando una persona intenta motivar a otra, la persona a quien se está motivando reacciona en una de tres formas prototípicas: de manera pasiva, agresiva o constructiva.

Al motivar a los demás, lo que la otra persona necesita para un funcionamiento positivo no es tanto una solución que haga que su problema desaparezca, sino la disponibilidad de otro individuo que le proporciones:

1. Un indicio en cuanto a cómo uno se puede desatorar en el esfuerzo continuo por realizar un progreso personal.
2. Apoyo y afirmación de la propia capacidad de autodeterminación y autorregulación autónoma. De esta forma, una relación afectuosa funciona como medio para llegar a formas más adaptativas de pensar, sentirse y comportarse.

Realimentación del progreso del esfuerzo por motivarse a uno mismo o a los otros

Según Reeve, J. (2010). Fomentar iniciativa, capacidad de ser un agente y causalidad personal en sí mismo y en los demás es tanto arte como ciencia. No obstante, incluso los artistas necesitan realimentación. Los cambios continuos en emoción, conducta y bienestar constituyen excelentes fuentes de realimentación. Los cambios en la vitalidad y bienestar también indican progreso y crecimiento motivacional versus estancamientos y actitudes defensivas en la motivación. Los motivos energizan y dirigen nuestro comportamiento, de modo que los cambios en la vitalidad y bienestar expresan lo bien o mal que se están comprometiendo y satisfaciendo nuestros estados motivacionales en cualquier situación dada.

1.4.2 Motivación Intrínseca

Definición de motivación intrínseca

Según Reeve, J. (2010). La motivación intrínseca es la propensión inherente a involucrarse en los propios intereses y ejercer las propias capacidades y, al hacerlo, buscar y dominar desafíos óptimos (Deci y Ryan, 1985b). Surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas y de los esfuerzos innatos de

crecimiento. Cuando las personas tienen una motivación intrínseca, actúan por su propio interés, “porque es divertido”, y debido a la sensación de reto que le proporciona esa actividad. Esta conducta ocurre en forma espontánea y no se realiza por ninguna razón instrumental (extrínseca).

La motivación intrínseca proviene de las experiencias espontáneas de sentirse autónomo, competente o afín a otros. Existe algo en la actividad misma que permite que el individuo se sienta libre (autonomía), eficiente (competencia) o cercano en términos emocionales (afinidad).

Cuando se sienten de esta forma, las personas expresan su motivación intrínseca diciendo, “eso es interesante”, “es divertido” o “me gusta hacerlo”. Por ejemplo, el interés y la sensación de libertad pueden despertar el deseo de leer un libro, y el gozo y la sensación de competencia pueden hacer que una persona se ocupe durante horas de un crucigrama difícil.

Según Aamodt, M. (2012). Cuando las personas se encuentran intrínsecamente motivadas, buscarán desempeñarse de forma adecuada ya sea porque disfrutan el reto de completar con éxito la tarea. Cuando se encuentran extrínsecamente motivadas, no disfrutan las tareas en particular pero se encuentran motivadas para desempeñarse bien con el fin de recibir algún tipo de recompensa o evitar consecuencias negativas (Deci y Ryan, 1985). La gente que se encuentra intrínsecamente motivada no necesita recompensas externas como un pago o premio. De hecho, que les paguen por algo que disfrutan puede reducir su satisfacción y motivación intrínseca (Deci, Koestner y Ryan, 1999).

Lo maravilloso de la motivación intrínseca

Según Reeve, J. (2010). Ésta es una motivación natural que surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y afinidad de la persona. Vale la pena nutrirla y promoverla porque conduce a tantos beneficios importantes para el individuo, incluyendo la persistencia, creatividad, comprensión conceptual y bienestar subjetivo.

- **Persistencia**

En la medida que aumente la motivación intrínseca de la persona, mayor será su persistencia en la tarea. La persistencia motivada de manera

intrínseca puede observarse en muchos actos, como el seguimiento de un programa de ejercicio (Ryan, Frederick, Rubio, Sheldon, 1997) y aumento en la motivación continua para asistir y permanecer en la escuela (Hardre y Reeve, 2003).

- **Creatividad**

La creatividad típicamente declina ante sucesos de control como ser observado (Amabile, 1983), evaluado (Amabile, 1979), forzado (Koestner, Ryan, Bernieri y Holt, 1984) o recompensado (Amabile, Hennessey y Grossman, 1986). En contraste, la creatividad típicamente aumenta por la motivación intrínseca. La contribución de la motivación intrínseca a la creatividad es tan fuerte que Teresa Amabile (1983) propuso el siguiente Principio de la motivación intrínseca de la creatividad: “Las personas serán más creativas cuando se sientan motivadas principalmente por el interés, disfrute y satisfacción y desafío del trabajo mismo, más que por las presiones externas.

- **Comprensión conceptual y aprendizaje de alta calidad**

La motivación intrínseca aumenta la comprensión conceptual de un educando acerca de aquello que intenta aprender. Cuando es elevada, este tipo de motivación promueve la flexibilidad en el modo de pensamiento, procesamiento activo de la información y tendencia a aprender de una manera que es conceptual en lugar de por repetición mecánica.

Cuando están intrínsecamente motivados, los educandos piensan en la información y la integran de un modo flexible, menos rígido y conceptual (por el contrario de la memorización y reproducción de la respuesta correcta).

- **Funcionamiento óptimo y bienestar**

La búsqueda de metas intrínsecas conduce a mejor funcionamiento y mayor bienestar psicológico que la búsqueda de metas extrínsecas. Lo que es más, la búsqueda de metas vitales intrínsecas se asocia con mayor autorrealización, mayor vitalidad subjetiva, menor ansiedad y depresión, mayor autoestima, relaciones interpersonales de mejor calidad, pocas

horas ante el televisor y menor uso de drogas como el alcohol y el tabaco. Las personas intrínsecamente motivadas están en mayor probabilidad de decir cosas como “me siento lleno de energía” y “espero con ansia cada día”, que las personas con una motivación extrínseca (Moller, Deci y Ryan, 2006).

1.4.3 Motivación Extrínseca

Motivos Extrínsecos

Según Reeve, J. (2010), nos dice que son aquellos incentivos y consecuencias ambientales que proporcionan energía y dirección a la conducta. Por ejemplo, ofrecer dinero con frecuencia energiza el comportamiento de acercamiento, el encuentro hostil fomenta la evitación defensiva, en tanto que el reconocimiento público dirige la conducta de la gente hacia una lucha más intensa en situaciones como una competencia deportiva. El incentivo (dinero, encuentro y reconocimiento público) da información de que una conducta particular tal vez origine consecuencias de recompensa o castigo. Al hacerlo, los incentivos crean una motivación para dichas conductas particulares. En el campo de los beneficios sociales de las empresas existen posibilidades interesantes, de manera que el empleado se sienta fiel a la empresa, parte de ella y valorado. Los empleados rinden mejor porque se sienten más a gusto ofreciendo más beneficios a la empresa, que por otro lado también se ahorra gastos de selección y formación de nuevos empleados.

Definición de Motivación Extrínseca

Según Reeve, J. (2010). La motivación extrínseca surge a partir de incentivos y consecuencias ambientales. Siempre que actuamos para obtener un mayor grado académico, ganar un trofeo o terminar algo antes de un plazo, nuestra conducta es extrínsecamente motiva (es decir, la motivación debe su origen a sucesos presentes en el ambiente). Cuando los empleados trabajan hora tras hora para ganar un bono, lograr una cuota o impresionar a sus compañeros, su conducta está motivada de manera extrínseca. La motivación extrínseca surge de una especie de motivación “haz esto y obtendrás aquello”, y existe como una

motivación “para” (como en “haz esto para obtener aquello”). Es una razón creada en forma ambiental para incentivar o persistir en una acción. La motivación extrínseca significa un medio para un fin: el medio es la conducta y el fin es alguna consecuencia. Los niños que estudian mucho para la escuela tal vez lo hagan por un deseo de obtener una buena calificación, ganar una nota o agradar a sus padres. En estos ejemplos, la motivación extrínseca para trabajar con denuedo está manipulada de modo social: el fin deseado es la calificación, la nota o el aprecio, y el trabajo arduo en la escuela resulta ser justo el medio por el cual se obtiene el fin.

Tipos de motivación extrínseca:

Según Reeve, J. (2010).

1. Regulación Externa:

Es el prototipo de la motivación extrínseca no motivada por uno mismo. Las conductas reguladas de manera externa se llevan a cabo para obtener una recompensa o para satisfacer alguna demanda exterior. Para la persona con una regulación externa, la presencia en lugar de la ausencia de motivadores extrínsecos (por ejemplo, recompensas, amenazas) regula el aumento o descenso de la motivación. Es típico que una persona externamente regulada tenga dificultades para iniciar una tarea, a menos que exista alguna incitación externa para hacerlo. Por ejemplo, un estudiante comienza a estudiar sólo cuando está a punto de hacer un examen o empieza a escribir un trabajo final cuando se acerca la fecha límite. Sin el examen o sin la fecha límite, el alumno carece de la motivación necesaria para estudiar o escribir. En relación con los otros tres tipos de motivación extrínseca, las personas motivadas por una regulación externa muestran un bajo funcionamiento y resultados difíciles.

2. Regulación introyectada:

Implica asumir, pero no aceptar realmente o refrendar en lo personal, las demandas de otras personas en cuanto a pensar, sentir o comportarse de una cierta manera. La regulación introyectada implica, en esencia, estar motivado por la culpa y la “tiranía del deberías“. En esencia, la persona, que actúa como apoderado del ambiente exterior, se recompensa

emocionalmente por llevar a cabo las buenas conductas definidas por otro (sentimiento de orgullo) y se castiga emocionalmente al realizar las malas conductas definidas, por otro (sentimiento de vergüenza o culpa). Con una regulación introyectada, la persona realiza las órdenes de otra persona (o de la sociedad), que están dentro de su cabeza, en la medida en que la voz introyectada, y no la suya propia, genere la motivación a actuar. Nótese, sin embargo, que la regulación introyectada incluye el cambio de las estructuras internas, porque el comportamiento no está regulado por contingencias externas obvias, sino más bien por las representaciones internalizadas de tales contingencias (es decir, la voz de los padres, las expectativas culturales).

3. Regulación Identificada:

Representa la motivación extrínseca en su mayoría interiorizada. En la regulación identificada, la persona acepta de manera voluntaria los méritos y la utilidad de una creencia o conducta, pues dicha forma de pensar o comportarse la concibe el yo como importante o útil. Por tanto, si un estudiante cree que un esfuerzo extra en matemáticas resulta importante (es útil para una carrera en ciencias), o si un atleta considera que la práctica adicional en el tiro de revés es importante (para convertirse un jugador profesional de tenis y conservar una beca universitaria), la motivación para estudiar y para practicar son extrínsecas, pero elegidas de manera libre.

4. Regulación Integrada:

La integración es el proceso mediante el cual los individuos transforman por completo en el yo los valores y regulaciones que toman. Es un proceso de desarrollo y un tipo de motivación generadora por incentivos y consecuencias, pues involucra el autoexamen necesario para adoptar nuevas formas de pensar, sentir y comportarse, con una congruencia no conflictiva con las formas preexistentes del yo para pensar, sentir y comportarse.

Uso de situaciones externas para motivar a la gente

Según Reeve, J. (2010), las situaciones externas ejercen múltiples efectos sobre la motivación. Para facilitar una comprensión práctica del empleo de

acontecimientos externos para motivar a la gente, considere la siguiente lista de ejemplos de incentivos, reforzadores y castigos que suelen emplearse, así como las relaciones comunes en las que los incentivos y las consecuencias se intercambian:

- **Incentivos atractivos**
 - Calificaciones
 - Promesas
 - Premios
- **Incentivos aversivos**
 - Amenazas o advertencias
 - Expresiones faciales poco amigables
 - Señales de “No estacionarse”
- **Reforzadores positivos**
 - Elogio
 - Dinero
 - Notas o estrellas doradas
- **Reforzadores negativos**
 - Plazos
 - Vigilancia constante
 - Chillidos, llanto o gritos
- **Castigos positivos**
 - Infracciones de tránsito
 - Ridículo o críticas
 - Zurras

1.4.4 Motivación En El Comportamiento Organizacional

Según Pintado, E. (2007). La motivación es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de algún objetivo o meta, en otras palabras, la motivación explica por qué las personas se comportan como lo hacen. Las necesidades humanas y su satisfacción constituyen el núcleo dinámico del servicio. Término que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, aspiraciones y fuerzas similares. Los gerentes

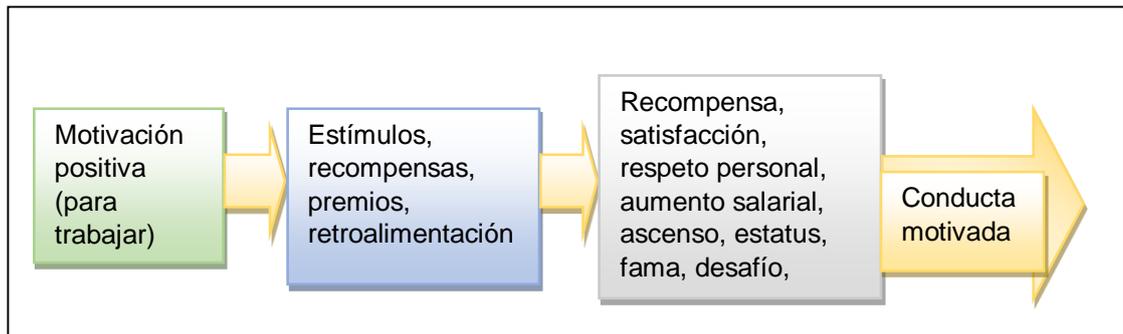
líderes motivan e inducen a sus subordinados a realizar cosas, actividades, metas, etc., con el propósito de satisfacer las necesidades y las expectativas tanto de la organización como de los trabajadores, para ellos, habrán de identificar y administrar estratégicamente el tipo de estímulo o refuerzo, valiéndose para ello de un previo diagnóstico de las necesidades sentidas por el trabajador.

En este sentido, cada individuo tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del medio sociocultural en el que interactúa, impulsos que por cierto, afectan directa o indirectamente, la manera en que los individuos, perciben y actúan en sus trabajos, en el hogar, y en los grupos en los que participa. Estos impulsos, de acuerdo a McClelland son las necesidades sentidas hacia el logro, la afiliación y el poder, también se considera como un fuerte impulso el sentido de competencia. Todos los individuos sienten y actúan sobre la base de esos impulsos básicos, más sin embargo, uno de ellos pesa, prevalece más en las acciones y decisiones de calidad a tomar.

La motivación es el impulso fundamental que se origina a partir de las necesidades orgánicas y psicológicas del individuo. Como todo comportamiento consciente es motivado, causado. El efecto positivo de cualquier programa motivacional que pudiera aplicarse a los empleados, dependerá exclusivamente del tipo de estímulo o refuerzo (premio) que se aplique, para ello, como dijimos, el especialista deberá previamente realizar una investigación, un diagnóstico y descubrir que es lo que el empleado necesita con mayor urgencia. Debe existir una relación directa entre el tipo de estímulo y la actividad realizada o por realizar.

El comportamiento siempre es motivado, generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que constituye elemento indispensable para elevar el comportamiento, facilitando las relaciones interpersonales, comunicación y confianza.

GRÁFICO N° 01: Esquema de una motivación positiva a nivel laboral



Fuente: Comportamiento Organizacional: Gerenciación y Conducción del Talento Humano.

Autor: Pintado Pasapera, Edgar Alan.

Teorías de la Motivación en el Trabajo

Según Muchinsky, P. (2007). Se presentarán siete teorías diferentes de la motivación en el trabajo.

1. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Una de las principales teorías de la motivación fue concebida por Abraham Maslow (1987). Maslow propuso cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización. Las necesidades fisiológicas son las más básicas: su satisfacción es necesaria para la supervivencia. Incluyen la necesidad de aire, agua y alimento. Las necesidades de seguridad incluyen estar libre de amenazas, peligros y privaciones. Implican la autoconservación. Las necesidades de sociales incluyen el deseo de asociación, pertenencia y compañía. Estas necesidades implican la capacidad de un individuo para existir en armonía con otros. Las necesidades de autoestima incluyen seguridad en sí mismo, reconocimiento, aprecio y el respeto de los pares de uno. El último tipo de necesidad es la autorrealización, la más conocida y menos entendida en el esquema de Maslow. La autorrealización es la realización potencial pleno de uno; volverse cada vez más lo que uno es, convertirse en todo lo que uno es capaz de ser.

2. Teoría de la equidad

La teoría tiene bases perceptuales y sociales debido a que la motivación es un función de cómo se ve una persona a sí misma en comparación con otros.

Tiene cuatro partes principales:

1. Debido a que es una teoría basada en la percepción, el individuo se percibe a sí mismo en comparación con otros. La persona que recibe es llamada persona.
2. Se postula que la persona se compara a sí misma con otro individuo. Esta otra persona se llama Otro.
3. Todos los recursos que la persona lleva al trabajo son el tercer componente; en forma colectiva estos recursos se conocen como Aportaciones. Las aportaciones incluyen la educación, inteligencia, experiencia, habilidad, antigüedad, nivel de esfuerzo, salud, etc. de la persona. Son cualquier cosa de valor percibido o importancia que la Persona trae al trabajo.
4. Todos los beneficios que la persona deriva del empleo son el cuarto componente, denominado en forma colectiva como resultado. Los resultados incluyen paga, beneficios, condiciones laborales, símbolos de posición, beneficios por antigüedad, etc. son aquellos factores que la persona percibe que se derivan del empleo.

3. Teoría de la expectativa

Ésta es una teoría cognitiva. Se supone que cada persona es un tomador de decisiones racional que dedicará esfuerzo a actividades que conducen a recompensas deseadas. Se considera que los individuos saben lo que desean del trabajo y entienden que su desempeño determinará si obtienen las recompensas que desean. También se supone una relación entre el esfuerzo dedicado y el desempeño en el puesto. La teoría tiene cinco partes principales:

1. Los resultados del trabajo son cosa que una organización puede emplear a sus empleados, como salarios, ascensos y vacaciones. Por lo general se consideran como recompensas o experiencias positivas, pero no necesitan serlo. Los resultados también pueden ser intangibles como los sentimientos de reconocimiento o logro.

2. Las valencias son los sentimientos de los empleados sobre los resultados y por lo general se definen en función del atractivo o satisfacción anticipada. Si el empleado anticipa que todos los resultados conducirán a la satisfacción, entonces se dan varios grados de valencia positiva. Si el empleado anticipa que todos los resultados conducirán a la insatisfacción, entonces se dan varios grados de valencia negativa. Por último, si el empleado se siente indiferente respecto a los resultados, se da una valencia de cero. El empleado genera tantas valencias como resultados haya.
3. La instrumentalidad se define como el grado percibido de relación entre el desempeño y el logro del resultado. Esta percepción existe en la mente del empleado. La instrumentalidad es equivalente a la palabra condicional y literalmente significa el grado en que el logro de un determinado resultado es condicional al desempeño del individuo en el trabajo.
4. La expectativa es la relación percibida entre el esfuerzo y el desempeño. La expectativa se gradúa como una probabilidad. A diferencia de los componentes previos, por lo general la persona sólo genera un valor de expectativa para reflejar la relación esfuerzo – desempeño.
5. La fuerza, el último componente, es la cantidad de esfuerzo o pasión dentro de la persona que se va a motivar. Entre mayor es la fuerza, es más grande la motivación hipotética.

4. Teoría del reforzamiento

La teoría del reforzamiento es uno de los enfoques más antiguos de la motivación. También conocida como condicionamiento operante y conductismo. La teoría tiene tres variables claves: estímulo, respuesta y recompensa. Un estímulo es cualquier variable o condición que produce una respuesta conductual. En un escenario, una respuesta es alguna medida del desempeño en el puesto, como productividad, ausentismo o accidente. Una recompensa es algo de valor que se da al empleado con base en la respuesta conductual observada; pretende reforzar la ocurrencia de la respuesta deseada.

5. Teoría del establecimiento de metas

Se basa en la suposición de que las personas se comportan de manera racional. El punto crucial de la teoría es la relación entre metas, intenciones y desempeño en la tarea. Su premisa básica es que las ideas conscientes regulan las acciones de una persona. Las metas son los que el individuo está tratando de conseguir de manera consciente, en particular en lo que se relaciona con objetivos futuros.

6. Teoría de la autorregulación

En el núcleo de la teoría está la idea de la metas. Se supone que las personas establecen metas en forma consciente para sí mismas que guían y dirigen su comportamiento hacia la consecución de estas metas. Además, los individuos llevan a cabo un proceso de autosupervisión o autoevaluación; es decir, se dan cuenta de su progreso en la búsqueda de las metas que han establecido. La conciencia de su progreso se facilita al recibir retroalimentación, la cual es información sobre cuán exitoso o “encaminado” está al individuo en su progreso hacia la consecución de la meta.

La retroalimentación puede, y con frecuencia lo hace, producir una discrepancia entre la posición actual del individuo en busca de una meta y la posición deseada o necesaria para alcanzarla.

La consecución de la meta adquiere un grado de generalización percibida, lo que significa que el individuo piensa que es más probable que se alcancen metas futuras debido a su éxito para lograr metas pasadas. El nombre de esta familia de teorías, teoría de autorregulación, implica que los individuos desempeñan un rol activo en la supervisión de su propio comportamiento, buscando retroalimentación, respondiendo a la retroalimentación y formándose opiniones respecto a su probabilidad de éxito en empeños futuros. Por tanto el establecimiento de metas pone a las personas en control de su propio comportamiento, el cual puede servir en sí mismo como un incentivo.

7. Teoría del diseño del trabajo

Un enfoque decididamente diferente de la motivación en el trabajo está representado por la teoría del diseño de trabajo. Esta teoría propone que, en su mayor parte, el locus de control para la motivación no está en los individuos sino en el ambiente donde se desempeña el trabajo. Por tanto esta teoría propone que, dado el diseño apropiado de los puestos, el trabajo puede facilitar la motivación

en los individuos. La teoría propone que hay características o atributos de los puestos que facilitan la motivación.

La aplicación de la teoría de la motivación en las organizaciones

Según Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2009). Hay un interés creciente entre las administraciones, los empleados, los sindicatos y el gobierno por mejorar la calidad de la vida en el trabajo. Para algunos, la calidad de la vida en el trabajo se refiere a la participación en la toma de decisiones organizacionales y a la integración de las metas individuales y organizacionales. Para otros, especialmente para la administración, el término sugiere cualquiera de una diversidad de esfuerzos para incrementar el desempeño mediante mejoras en los insumos humanos al proceso de la producción.

Dos esfuerzos organizacionales específicos que aplican la teoría de la motivación en el lugar de trabajo son la modificación de la conducta y la semana laboral modificada.

- **La modificación de la conducta**

Es una técnica fundada en la ley del efecto y el concepto del condicionamiento operante. La ley afirma que si la conducta se refuerza, tenderá a repetirse. El enfoque del condicionamiento operante exige un reforzamiento positivo de la conducta deseada. Se supone que la administración de una recompensa incrementa la probabilidad de que se repita la conducta que precedió inmediatamente a su otorgamiento. Cuanto más cerca siga el reforzamiento positivo a la conducta deseada, más probabilidades habrá de que ésta se repita.

- **La semana laboral modificada**

La expresión semana laboral modificada se aplica a la reducción del número de días que un empleado trabaje por semana. Es característico que un empleado trabaje 8 horas cada día y cinco días por semana. Una modificación consistirá en trabajar 4 días por semana y 10 horas diarias. El total de horas trabajadas puede ser el mismo en ambos casos, pero la modificación permite que el trabajador esté ausente del trabajo tres días

por semana en vez de los dos días tradicionales. Cierta número de problemas inherentes van asociados a la semana laboral modificada. Algunos de esos problemas comprenden restricciones legales a las horas que puede laborar una trabajadora, si deberá pagarse tiempo extra después del periodo del periodo de 8 horas en un día en particular, y el cambio de programa para que las máquinas sean usadas y revisadas con eficacia. Los sindicatos se han opuesto a la modificación debido a las cuestiones legales y tiempo extra.

Los valores y expectativas de los empleados

Según Aamodt, M. (2012). Nuestra motivación y satisfacción laborales se determinan mediante la discrepancia entre lo que queremos, valoramos y esperamos y lo que en realidad proporciona el trabajo. Las discrepancias motivacionales entre lo que los empleados quieren y lo que el trabajo les proporciona afectan la motivación y la satisfacción. Tres teorías se enfocan en las necesidades y valores y de los empleados:

a. Jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow creía que existen cinco tipos principales de necesidad y que son jerárquicas, es decir, se deben satisfacer las necesidades de más bajo nivel antes de que el individuo se preocupe por cubrir las del siguiente nivel.

- **Necesidades biológicas básicas o fisiológicas.** Maslow pensaba que primero un individuo primero busca satisfacer las necesidades biológicas básicas de comida, aire, agua y techo.
- **Necesidades de seguridad.** Después de que se han satisfecho las necesidades biológicas básicas, un trabajo que simplemente proporciona alimento y protección ya no puede ser satisfactorio. Los empleados entonces se preocupan por cumplir sus necesidades de seguridad.
- **Necesidades sociales.** Una vez satisfecho los primeros dos niveles, los empleados seguirán motivados en su trabajo sólo cuando sus necesidades sociales se satisfagan. Las necesidades sociales involucran trabajar con otros, desarrollar amistades y sentirse necesarios. Las organizaciones intentan satisfacer las necesidades de sus empleados en una variedad de formas. Es importante que una organización realice un esfuerzo

consciente para satisfacer estas necesidades sociales cuando un trabajo por sí mismo no fomenta la actividad social.

- **Necesidades de ego** (Necesidades de estima). Cuando se han satisfecho las necesidades sociales, los empleados se concentran a continuación en cumplir sus necesidades de ego. Éstas son necesidades de reconocimiento y logro y una organización puede ayudar a satisfacerlas a través de elogios, premios, ascensos, aumento de salario, publicidad y muchas otras formas.
- **Necesidades de autorrealización.** Aun cuando los empleados tengan amigos, hayan obtenido premios y estén ganando un salario más o menos alto, pueden no estar completamente motivados en su trabajo debido a que sus necesidades de autorrealización aún no se han satisfecho. La autorrealización se puede definir mejor con el eslogan de reclutamiento del Ejército de Estados Unidos: “Sé todo lo que puedas ser”. Un empleado que se esfuerza por su autorrealización desea alcanzar su máximo potencial en cada tarea.

b. Teoría ERC

Debido a los problemas técnicos con la jerarquía de Maslow, Aldefer (1972) desarrolló una teoría de las necesidades que sólo tiene tres niveles: Existencia, relación y crecimiento. Además del número de niveles, la mayor diferencia entre la teoría de Maslow y la ERC es que Aldefer sugirió que una persona puede saltar niveles.

La teoría de Aldefer explica por qué una necesidad de nivel más alto algunas veces no se vuelve más importante cuando se ha satisfecho una de nivel más bajo. Aldefer considera que en los puestos en numerosas organizaciones, el avance al siguiente nivel no es posible debido a factores como las políticas de la compañía o la naturaleza del trabajo. Por lo tanto, el camino al siguiente nivel está bloqueado y el empleado se frustra y da más importancia al nivel previo. Quizá ésta sea la razón por la que algunos sindicatos demandan más dinero y beneficios para sus miembros en lugar de enriquecimiento laboral.

c. Teoría de dos factores

Herzberg (1966) pensaba que los factores relacionados con el trabajo se podían dividir en dos categorías (factores de higiene y motivadores) de ahí el nombre de teoría de dos factores. Los factores de higiene son aquellos elementos relacionados con el puesto que resultan del mismo pero que no lo involucran en sí mismo. Por ejemplo, el pago y los beneficios son consecuencias del trabajo pero no involucran en sí a éste. Los motivadores son elementos laborales que sí se relacionan con las tareas y deberes del puesto.

Metas alcanzables de los empleados

Según Aamodt, M. (2012). Para aumentar la motivación, se debe utilizar el establecimiento de metas. Con el establecimiento de metas se da una a cada empleado, como incrementar la asistencia, vender más productos o reducir el número de errores gramaticales en los informes.

Para que el establecimiento de metas sea exitoso, las metas en sí deben tener ciertas cualidades representadas por el acrónimo SMART (específico, medible, alcanzable, relevante y con límite de tiempo).

- **Específicas:** Las metas establecidas en forma apropiada son concretas y específicas. Mientras más específica sea la meta, mayor será la productividad.
- **Medibles:** Las metas establecidas apropiadamente son medibles.
- **Difíciles pero alcanzables:** Las metas establecidas apropiadamente son altas pero alcanzables. Los optimistas tienden a establecer metas más altas que los pesimistas.
- **Relevantes:** Las metas establecidas apropiadamente también son relevantes. Establecer una meta respecto a incrementar las habilidades para hablar en público no será tan motivante para una persona que trabaje en un tiradero como lo sería para un oficial de policía que a menudo testifica en los tribunales.
- **Con límite de tiempo:** Las metas funcionan mejor cuando existen limitantes temporales para su cumplimiento.

La capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con personal calificado y productivo, mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimiento.

Recompensa a los empleados por alcanzar las metas

Según Aamodt, M. (2012). Una estrategia para motivar a los empleados es proporcionar un incentivo para que cumplan las metas establecidas por una organización. Como resultado, las organizaciones ofrecen incentivos para lograr una amplia variedad de conductas, incluyendo trabajar tiempo extra o los fines de semana, hacer sugerencias, referir candidatos, permanecer en la compañía, asistir al trabajo, no involucrarse en accidentes y tener un mejor desempeño.

Incentivos

Según Reeve, J. (2010), nos dice que el incentivo es un suceso ambiental que atrae o aleja a una persona respecto a una acción particular. Los incentivos siempre preceden a la conducta (es decir, S: R) y, al hacerlo, crean en la persona una expectativa de que están por llegar consecuencias reforzantes o punitivas o desagradables. Algunos incentivos positivos quizás sean una sonrisa, una luz verde del semáforo, la presencia de amigos y colegas, un sobre que parece traer un cheque, o un icono en el fondo de la pantalla de la computadora que dice “tienes correo”. Algunos incentivos negativos tal vez incluyan una mueca desagradable, la luz roja del semáforo o una señal de alto, la presencia de enemigos o competidores, un sobre que parece traer correo chatarra y un ruido espantoso de la computadora que indica que está a punto de descomponerse.

Motivación y compromiso organizacional

Según Pintado, E. (2007). La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán alcanzar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de los objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. El compromiso se puede definir como la adhesión o identificación que logra el trabajador con su organización, que le permite sentirse parte de ella; deja de decir “yo” para dar paso al “nosotros”, el compromiso implica asumir plena responsabilidad, un comportamiento adecuado y el logro permanente de los objetivos organizacionales, tales como:

satisfacción de los usuarios, competitividad de la empresa, rentabilidad, reducción de tiempos y costos, etc., como lo indicábamos anteriormente, hacerles sentir que ellos son parte nuestra, nuestros “socios estratégicos”. Sin duda alguna, constituyen nuestro “activo fijo”, el “capital más valioso de la organización”.

Este fenómeno constituye uno de los muchos problemas existentes en las organizaciones paquidérmicas, pues, la incapacidad e inoperancia en los gerentes para cohesionar sus recursos humanos y hacerles sentir identificados y comprometidos con el todo organizacional. Sin embargo no debemos confundir motivación con satisfacción, pues la primera se refiere al impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta, en tanto que satisfacción, está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. La motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo, mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

No todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por tanto, para considerar que a un trabajador le motive su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización.

Gerenciación y estrategias motivacionales

Según Pintado, E. (2007). Los gerentes asertivos, considerando que su más valioso capital lo constituye el talento de sus recursos humanos, efectúan un diagnóstico previo para identificar las necesidades de sus empleados, jerarquizarlos en razón de su mayor o menor intensidad, definir el tipo de refuerzo más apropiado que permita satisfacer sus necesidades, por ende, lograr una mayor participación y satisfacción en su rendimiento y desempeño laboral. La gerencia estratégica apuesta por el liderazgo transformacional conductivo, facilitador y corporativo.

La motivación de los empleados mediante la satisfacción de las necesidades humanas

Según Hellriegel, D.; Slocum, J. (2009):

Modelo de la jerarquía de necesidades

El modelo más conocido de la motivación es el de la jerarquía de las necesidades. Abraham H. Maslow sugirió que las personas tienen un conjunto complejo de necesidades muy fuertes que se pueden ordenar en forma de niveles jerárquicos. Los supuestos básicos que subyacen en esta jerarquía son los siguientes:

- Cuando una necesidad queda satisfecha, disminuye su potencial para motivar. Sin embargo, cuando una necesidad queda satisfecha, otra necesidad surge de manera gradual para ocupar el lugar de la anterior, por lo cual las personas siempre luchan por satisfacer alguna necesidad.
- La red de necesidades de casi todas las personas es muy compleja y distintas necesidades afectan su comportamiento en un momento determinado. Es evidente que cuando alguien enfrenta una urgencia (como una sed desesperada), esa necesidad será la dominante hasta que quede satisfecha.
- En general, se deben satisfacer las necesidades de niveles bajos antes de que las necesidades de niveles altos estén tan activas como para impulsar un comportamiento.
- Existen más formas de satisfacer las necesidades de niveles altos que las de niveles bajos.

1.4.5 Comportamiento Organizacional

Según Chiavenato, I. (2009), el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen de ellos. En otras palabras, el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para todas las personas que deben tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los

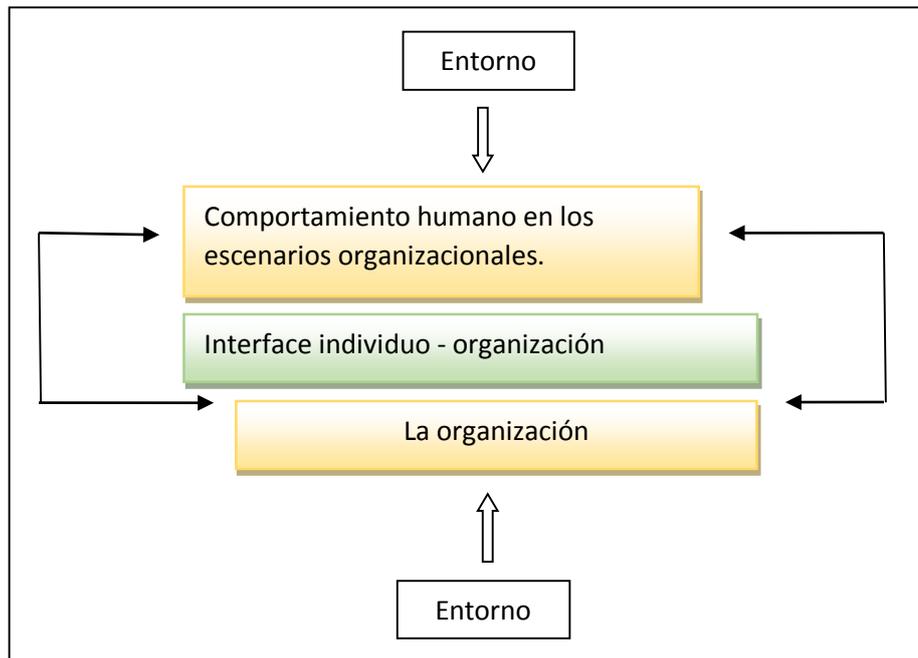
grupos que participan y actúan en ellas.

Según De Cossio, J. (2007). El comportamiento organizacional dentro del contexto latinoamericano se concentra primordialmente en el estudio de las interrelaciones de los individuos dentro de las organizaciones e incorpora primordialmente el estudio de las variables que son de importancia, como las conexiones interpersonales, la lealtad y el consenso en los grupos, la armonía entre desiguales, el prestigio y la reputación, el funcionamiento como de la familia en la organización, la confianza, el afecto, la benevolencia, el sentimiento, la comunicación, el poder, la astucia, el liderazgo didáctico y la jefatura paternalista.

Según Griffin, R.; Moorhead, G. (2010). El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en los entornos organizacionales, de la conexión entre el comportamiento humano y la organización y la organización misma. Aunque nos podemos enfocar en cualquiera de estas tres áreas, también debemos recordar que finalmente las tres son necesarias para una comprensión exhaustiva del comportamiento organizacional. Por ejemplo, podemos estudiar el comportamiento individual sin considerar de forma explícita a la organización. Pero como la organización influye y es influida por el individuo, no podemos entender por completo el comportamiento individual sin saber algo acerca de la organización. En forma similar, podemos estudiar las organizaciones sin enfocarnos en forma explícita en las personas dentro de ellas. Pero, de nuevo, estamos viendo sólo una parte del rompecabezas. Finalmente debemos considerar las otras piezas, así como el todo.

En la gráfica 02 se ilustra este punto de vista del comportamiento organizacional. Muestra los vínculos entre el comportamiento humano en los entornos organizacionales, la conexión individuo – organización, la organización y el entorno que la rodea. Cada individuo aporta a una organización un conjunto único de antecedentes y características personales y experiencias de otras organizaciones. Por tanto, al considerar a las personas que trabajan en las organizaciones, un gerente debe observar la perspectiva única que cada individuo lleva al entorno laboral.

GRÁFICO N° 02: La Naturaleza del Comportamiento Organizacional



Fuente: Gestión de Personas y Organizaciones.

Autor: Ricky W. Griffin; Moorhead Gregory.

Características del comportamiento organizacional

Según Chiavenato, I. (2009): Tiene características distintivas. Es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones. Las principales características del CO son las siguientes:

1. El CO es una disciplina científica aplicada. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevadas.
2. El CO se enfoca en las contingencias. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas.
3. El CO utiliza métodos científicos. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento de las organizaciones y la comprueba empíricamente. El CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico.
4. El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque

están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor.

5. El comportamiento se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento, entre ellas:
 - a) Las ciencias políticas, de las que retomamos conceptos relativos al poder, el conflicto, la política organizacional, etcétera.
 - b) La antropología, que analiza la cultura de las organizaciones, los valores y las actitudes, entre otros aspectos.
 - c) La psicología, que ha desarrollado conceptos relativos a las diferencias individuales, la personalidad, los sentimientos, la percepción, la motivación, el aprendizaje, etcétera.
 - d) La psicología social, que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros.
 - e) La sociología, en lo referente al estatus, el prestigio, el poder, el conflicto, y varios otros.
 - f) La sociología organizacional, en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones, entre otros conceptos.
6. El CO está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH).

Importancia del comportamiento organizacional

Según Griffin, R.; Moorhead, G. (2010). La importancia del comportamiento organizacional puede ahora estar clara, pero debemos tomar algunos momentos para hacerla más explícita. La mayoría de las personas nacen y son educadas en organizaciones, adquieren la mayor parte de sus posesiones materiales de organizaciones y mueren como miembros de organizaciones. Muchas de nuestras actividades están reguladas por las diversas organizaciones que constituyen nuestros gobiernos. La mayoría de los adultos emplea gran parte de su vida en trabajar para organizaciones. Como las organizaciones influyen en

nuestras vidas en forma tan poderosa, tenemos muchas razones para estar preocupados acerca de cómo y por qué funcionan.

En nuestras relaciones con las organizaciones, podemos adoptar cualquiera de varios roles o identidades. Por ejemplo, podemos ser consumidores, empleados, proveedores, competidores, dueños o inversionistas. Como la mayoría de los lectores de este libro son gerentes actuales o futuros, adoptaremos una perspectiva gerencial a lo largo de nuestro análisis. El estudio del comportamiento organizacional puede aclarar en gran medida los factores que afectan la forma en que administran los gerentes. Por tanto, el campo intenta describir el contexto humano complejo de las organizaciones y definir las oportunidades, problemas, desafíos y temas asociados con ese dominio. El valor del comportamiento organizacional es que aísla aspectos importantes del trabajo del gerente y ofrece perspectivas específicas del lado humano de la administración: las personas como organizaciones, las personas como recursos y las personas como personas. Entonces, es claro que entender el comportamiento organizacional puede tener una función vital en el trabajo gerencial. Para utilizar de forma más eficaz el conocimiento proporcionado en este campo, los administradores deben entender de manera profunda sus diversos conceptos, supuestos y premisas.

Disciplinas del comportamiento organizacional

Según Robbins, S. y Judge, T. (2009), indica que existen disciplinas que intervienen en el campo del CO. El comportamiento organizacional es una ciencia del comportamiento aplicada que se conforma de las aportaciones de cierto número de disciplina, también del comportamiento. Las áreas predominantes son la psicología, psicología social, sociología y antropología.

- **Psicología**

La psicología es la ciencia que mide, explica y, en ocasiones, cambia el comportamiento de los seres humanos y otros animales. Los psicólogos se ocupan de estudiar y tratar de entender el comportamiento individual. Aquellos que han contribuido y continúan aumentando el conocimiento del CO son los teóricos del aprendizaje, teóricos de la personalidad, psicólogos clínicos, y sobre todo, psicólogos industriales y

organizacionales.

- **Psicología social**

La psicología social toma conceptos tanto de la psicología como de la sociología, aunque por lo general se considera una rama de la psicología. Se centra en la influencia de la persona entre sí. Los psicólogos sociales hacen aportes significativos en los ámbitos para medir, entender y cambiar las actitudes; patrones de comunicación y construcción de la confianza. Por último, los psicólogos sociales han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

- **Sociología**

La sociología estudia a las personas en relación con su ambiente social o cultura. Los sociólogos han contribuido al CO mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, en particular en las que son formales y complejas.

- **Antropología**

La antropología es el estudio de las sociedades, y tiene por objeto aprender sobre los seres humanos y sus actividades. Gran parte de nuestra comprensión actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, es resultado del trabajo de antropólogos o de otros especialistas que aplican sus métodos.

Los tres niveles del comportamiento organizacional

Según Chiavenato, I. (2009), nos dice que en el estudio del CO se aplica un enfoque

dividido en tres niveles jerárquicos:

1. Macroperspectiva del CO. Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macro organizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras.
2. Perspectiva intermedia del CO. Trata del comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de

comportamiento mesa-organizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del CO. Se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) y las dinámicas grupal e intergrupal.

3. Microperspectiva del CO. Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento microorganizacional. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo.

Los nuevos desafíos del comportamiento organizacional

Según Chiavenato, I. (2009), el CO se refiere a la manera en que las organizaciones se comportan en un mundo dinámico y en constante desarrollo. El comportamiento de las organizaciones depende de los grupos y los individuos que las forman. Cada día el CO enfrenta nuevas realidades, como las siguientes:

1. El mundo está cambiando con una rapidez increíble. La celeridad de los cambios es cada vez mayor.
2. Los cambios en el entorno del negocio son sorprendentes. Entramos en la era del conocimiento y predominan los activos intangibles y los bienes intelectuales. El conocimiento se está convirtiendo en la moneda más importante del tercer milenio.
3. La fuerza del trabajo está cambiando. Las personas que viven y trabajan en las organizaciones se están caracterizando por aspectos como la diversidad, las nuevas habilidades y competencias, y diferentes valores sociales. En suma, la fuerza de trabajo se caracteriza por aspectos como la diversidad, el multiculturalismo, la polivalencia, el cambio y el desarrollo.
4. Las expectativas de los clientes y los competidores están cambiando. Estamos en la era de la administración de la calidad total, o sea, la administración dedicada por completo a obtener el compromiso de todos sus miembros con la mejora continua y la satisfacción total de las necesidades del cliente.
5. Las organizaciones están cambiando. Las organizaciones tienen que

transformarse continuamente para sobrevivir y prosperar en un ambiente de negocios complejo y cambiante.

6. Los gerentes y los directores también están cambiando. El cambio está claramente definido: cada vez es más frecuente que los gerentes y los directores de las organizaciones consideren que es necesario efectuar cambios personales y organizacionales constantes para asegurar la competitividad en un entorno cargado de desafíos e incertidumbre. Detenerse significa quedarse atrás.
7. El conocimiento humano se está convirtiendo en el principal factor de producción de riqueza. En la era del conocimiento, el mundo de los negocios depende cada vez más de la producción de ideas y conceptos, y los servicios y la información que se derivan del conocimiento se están convirtiendo en bienes esenciales que se intercambian en el mercado.

Utilidades el comportamiento organizacional

Según Chiavenato, I. (2009), nos dice que el estudio del CO ayuda a los gerentes, directores, consultores, mediadores y personas que trabajan en las organizaciones a manejar asuntos de la organización y a mejorar la eficacia de ésta. Un gerente que comprenda el CO estará más preparado para conocer situaciones de trabajo, para lidiar con problemas organizacionales y para ayudar a las personas y los grupos a alcanzar sus objetivos de manera más eficaz. La utilidad del CO radica en que:

- Permite desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en forma organizada e integrada.
- Ofrece un vocabulario de términos y conceptos compartir, discutir y analizar con claridad las experiencias de trabajo.
- Proporciona un conjunto de técnicas para manejar los problemas y las oportunidades que se presentan en las situaciones de trabajo.
- Permite formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones.
- Crea condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y

competitivas de manera sustentable.

Los procesos básicos del comportamiento y la organización

Según Gonzales, M. y Olivares, S. (2011), nos dicen que los procesos se pueden aplicar en las organizaciones y da una visión general de cómo y para qué sirven en las empresas.

- **Percepción en la organización**

El prejuicio obstaculiza la percepción y evita el aprendizaje porque se anticipa a la comprobación de los sentidos, es por ello que es sumamente importante generar en los trabajadores una percepción correcta de su entorno.

Esto se puede lograr tomando en cuenta las condiciones generales de trabajo, las cuales el trabajador está percibiendo, y mejorarlas constantemente de tal manera que se consideren finalmente adecuadas para su desempeño (luz, espacio, ventilación, etc.), a su vez esto generará un considerable aumento en la motivación y productividad de los empleados.

- **Memoria en la organización**

Ayudar a que la memoria funcione de la mejor manera, no es únicamente interés de la psicología. La pedagogía y la administración, muestran mucho interés al respecto, ya que el trabajador, los gerentes y, en general, cualquier miembro de la organización, requiere de cierta capacidad para recordar acontecimientos pasados, decisiones, acuerdos, problemas, ubicación de los elementos necesarios para el trabajo, un número telefónico, etc.

Para ello son indispensables el orden mental, apoyado en la organización y ubicación de los utensilios de trabajo, la planeación por escrito de las herramientas de trabajo, programar por escrito las actividades, destinar un lugar adecuado para cada cosa e identificar adecuadamente este lugar, y registrar y jerarquizar en una agenda o archivo los planes y actividades por realizar.

- **Imaginación en la organización**

La imaginación es el antecedente de la creatividad. Esto conduce a una reflexión acerca de la importancia de dicho proceso dentro de las organizaciones, sobre todo si se piensa que ésta ayuda a resolver problemas de manera más eficiente, así como a innovar productos en función del cliente o idear procesos productivos para motivar y elevar la calidad alcanzará por los trabajadores de la empresa. La imaginación permitirá crear nuevos paradigmas que harán a la organización menos rutinaria, más eficiente, esto repercutirá en la satisfacción cada vez más plena de los clientes y proveedores (internos y externos).

- **Aprendizaje en la organización**

El proceso de aprender es constante en la vida del ser humano, pues gracias a este proceso conocemos y hablamos del mundo que nos rodea. Lo mismo sucede dentro de las organizaciones, el aprendizaje provoca el cambio y dinamismo dentro de éstas, ya que es mediante una correcta socialización, adiestramiento, capacitación y desarrollo que se logrará la excelencia.

- **Motivación en la organización**

En este momento el lector debe haber detectado la estrecha relación existente entre todos los procesos mencionados, los cuales necesitan de un fin y objetivo; éstos son definidos y redefinidos en el propio desarrollo de una persona y varían de sociedad en sociedad, pues a medida que se integran a la vida del ser humano nuevas necesidades y se generan cambios, los objetivos también varían, lo que da no sólo una diferencia entre un individuo y otro (personalidad), sino que también surgirá una diferencia entre un momento y otro. Entonces, ¿cómo identificarlos y motivar al personal? Es precisamente el conocimiento de que es el hombre y la organización lo que ayudará a evaluar, diseñar y considerar cuales factores externos van a generar que el interés se mantenga y sobre todo se conjugue hacia un mismo objetivo.

- **Personalidad**

Como ya mencionamos cometeríamos un error evidente al pensar que estos procesos están desvinculados, o que a partir de uno de ellos se puede explicar el comportamiento de los trabajadores, sin tomar en cuenta que la manera de comportarse, es decir, la personalidad de cada trabajador, en gran medida determinará la percepción, la motivación, el aprendizaje y finalmente la creatividad que muestre en lo que realiza y en como lo realiza. Esto ocasiona que el bien o servicio que cada trabajador elabora sea único y diferente del que realizan los demás.

Comportamiento organizacional y proceso administrativo

Según Griffin, R.; Moorhead, G. (2010). El trabajo gerencial es totalmente complejo e impredecible y se enriquece con las oportunidades y emociones; sin embargo, al caracterizarlo, la mayoría de los educadores y otros expertos encuentran útil conceptualizar las actividades que desempeñan los gerentes como que reflejan una o más de cuatro funciones básicas. Dichas funciones por lo general se conocen como planeación, organización, dirección y control. Mientras que estas funciones con frecuencia se describen de forma secuencial, en la realidad, desde luego, la mayor parte del trabajo gerencial las incluye al mismo tiempo.

De manera similar, las organizaciones utilizan muchos recursos distintos en la búsqueda de sus metas y objetivos. Pero, al igual que las funciones administrativas, estos recursos por lo general también se pueden clasificar en cuatro grupos: recursos humanos, financieros, físicos y de información.

- **La Planeación:** Es el proceso de determinar la posición futura deseada de la organización y decidir la mejor forma de llegar ahí.
- **La organización:** Es el proceso de diseñar los puestos, agruparlos en unidades manejables y establecer los patrones de autoridad entre ellos y las unidades. Este proceso produce la estructura básica o marco laboral de la organización.
- **La dirección:** Es el proceso de motivar a los miembros de la organización a trabajar juntos hacia las metas de la organización.

- **El control:** Es el proceso de monitorear y corregir las acciones de la organización y sus miembros para mantenerlos dirigidos hacia sus objetivos.

Comportamiento organizacional contemporáneo

Según Griffin, R.; Moorhead, G. (2010). Presentará dos características fundamentales del comportamiento organizacional contemporáneo que requieren un análisis especial; luego se identifica el conjunto de conceptos en particular que son generalmente aceptados como que definen el dominio del campo.

- **Un enfoque interdisciplinario:** En muchas formas, el comportamiento organizacional sintetiza diversos otros campos de estudio. Tal vez la mayor contribución sea de la psicología, en especial la psicología organizacional. Los psicólogos estudian el comportamiento humano, mientras que los psicólogos organizacionales tratan en específico con el comportamiento de las personas en los entornos organizacionales. Muchos de los conceptos que interesan a los psicólogos, como las diferencias individuales y la motivación.
- **Naturaleza descriptiva:** Un objetivo principal del estudio del comportamiento organizacional es describir las relaciones entre dos o más variables del comportamiento. El comportamiento organizacional es descriptivo por diversas razones: la inmadurez del campo, las complejidades inherentes en el estudio del comportamiento humano y la falta de definiciones y medidas válidas, confiables y aceptadas.

Perspectivas contextuales acerca del comportamiento organizacional

Según Griffin, R.; Moorhead, G. (2010). Nos dice, que varias perspectivas contextuales también influyen el comportamiento organizacional. Muchos de los conceptos y teorías representan puntos de vista básicos que influyen mucho en nuestro pensamiento contemporáneo sobre el comportamiento en las organizaciones.

Perspectiva situacional y de sistemas

Las perspectivas situacional y de sistemas comparten puntos de vista relacionados en las organizaciones y la forma en que funcionan. Cada uno se ocupa de las interrelaciones entre los elementos organizaciones y ente los elementos organizacionales y ambientales.

- **La perspectiva de sistemas:** O teoría de sistemas se desarrolló primero en las ciencias físicas, pero se ha extendido a otras áreas como la administración. Con base en esta perspectiva, un sistema organizacional recibe cuatro tipos de insumos de su entorno: materiales, humanos, financieros y de información. Luego los gerentes de la organización combinan y transforman estos insumos y los devuelven al entorno en forma de productos o servicio.
- **Perspectiva situacional:** En las organizaciones la mayoría de las situaciones y los resultados son contingentes; es decir, la relación precisa entre dos variables es muy probable que sea situacional, dependiente de otras variables.

1.4.6 Comportamiento Organizacional En La Administración

Teoría De Rensis Likert En Los Sistemas De Administración.

Likert (1961) menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima organizacional:

- **Variables causales:** son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

- **Variables intervinientes:** reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
- **Variables de resultados finales:** son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Likert, para poder facilitar la clasificación de los sistemas de administración los caracterizó en relación a las variables organizacionales de Liderazgo, Fuerzas Motivacionales, Comunicación, Interacción, Capacidad de decisión, Determinación de objetivos y Control las que se explican posteriormente: a) Liderazgo: Cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir. b) Fuerzas Motivación: La motivación está constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de un individuo hacia un objetivo. c) Comunicación: Se puede definir como el dialogo o intercambio de información entre dos o más individuos. Sin comunicación entre las personas no hay trabajo colectivo. d) Interacción: Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más agentes, personas o departamentos, que se complementan entre ellos para lograr objetivos y/o metas pre asignadas. e) Toma de decisiones: Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas disponibles o formas para resolver diferentes situaciones o problemas, sea actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente. f) Establecimiento de objetivos: Corresponde a los fines que se quiere encaminar y lograr alcanzar, con resultados específicos dentro de un periodo. g) Control: Consiste en la regulación del sistema. Se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa.

A continuación se presentan las características generales de cada uno de los 4 sistemas administrativos descritos por Likert:

- **Sistema 1: Autoritario Explotador.** Se caracteriza por; La dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor y amenaza, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, existe solamente una comunicación unidireccional desde la cúspide a los subordinado.
- **Sistema 2: Autoritario Paternalista.** En este sistema se puede apreciar una relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno a uno (supervisor – supervisado). Este perfil organizacional se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
- **Sistema 3: Consultivo.** Este perfil se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas permitiendo la existencia de la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. En este sistema el liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones, el flujo de la información comienza a transformarse en comunicación; es tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación hacia arriba que no incluye lo que el jefe quiere escuchar es proporcionada en pequeñas cantidades y en forma muy cautelosa.
- **Sistema 4: Participativo o de Grupos Interactivos.** Se caracteriza por la participación en grupo, existencia de plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El

funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

1.5 Marco Conceptual

- **Asertividad**

La asertividad es la habilidad personal que nos permite expresar directamente los propios sentimientos, opiniones y pensamientos y defender nuestros derechos, en el momento oportuno, de la forma adecuada sin negar ni desconsiderar los sentimientos, opiniones, pensamientos y derechos de los demás.

- **Comportamiento**

Es la manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.

- **Extrínseco**

Externo, que viene de afuera. Se dice de la cualidad o circunstancia que no pertenece a la cosa por su propia naturaleza, sino que es adquirida o superpuesta a ella.

- **Intrínseco**

Propio o característico de una cosa por sí misma y no por causas exteriores.

- **Incentivos**

Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

- **Motivación**

Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

- **Necesidad**

Las necesidades son la expresión de lo que un ser vivo requiere indispensablemente para su conservación y desarrollo.

- **Organización**

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

- **Satisfacción**

Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

CAPÍTULO II
MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1 Material

2.1.1 Población

La población está compuesta por el personal completo que labora en el Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo, que asciende a un total de 40 colaboradores

2.1.2 Marco de muestreo

El marco de muestreo lo compone en su totalidad todos los colaboradores que laboran en el Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

2.1.3 Unidad de análisis

Nuestra unidad de análisis lo conforman cada uno de los colaboradores del Banco de la nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

2.1.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

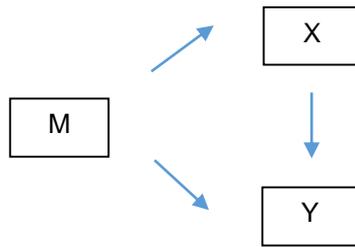
Las técnicas que se utilizaron son: la entrevista al Administrador de la Institución para conocer el nivel de compromiso e identificación con la empresa y la manera de cómo motivan a sus colaboradores para un adecuado comportamiento organizacional. De forma complementaria se utilizará la encuesta a los colaboradores para el mismo fin, es decir, conocer el grado de comportamiento organizacional y al mismo tiempo conocer cuan motivados se encuentran y qué tipo de factores motivacionales consideran oportunos para una mejora en el comportamiento organizacional.

Como instrumentos a utilizar tenemos el cuestionario que se aplicará a los colaboradores y la guía de entrevista para el Administrador.

2.2 Procedimientos

2.2.1 Diseño de Contrastación

La presente investigación obedece al diseño de estudio tipo causal – Explicativo.



M: 40 colaboradores de la agencia 1 Trujillo - BN

X: Factores Motivacionales

Y: Comportamiento Organizacional

2.2.2 Análisis y operacionalización de variables

a. Variable Independiente

Factores Motivacionales: Son estrategias aplicadas que buscan alterar directamente la conducta del hombre, ya sea para cubrir una necesidad o simplemente por satisfacer un deseo. Escobar y Aguilar (2011).

b. Variable Dependiente

Comportamiento Organizacional: Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen de ellos. Chiavenato (2009).

o Escala de medición

- a. Para la medición del comportamiento organizacional se utilizó como base para la encuesta, la Tabla de análisis propuesta por Rensis Likert (1967) "Table of organizational and performance characteristic of different management system" de su libro "The Human Organization". La metodología para aplicar este instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo). La encuesta está constituida por 22 preguntas con respuesta a una escala de intervalo del 1-20 (basada en la

escala de Likert), siendo “1” el menor grado de apreciación de la variable de acuerdo al encuestado y “20”, el nivel máximo. Las 22 preguntas se encuentran ordenadas en 7 grupos, los cuales se encuentran enfocados en las variables de comportamiento descritas en el marco teórico (Liderazgo, Fuerzas Motivacionales, Comunicación, Interacción, Capacidad de decisión, Determinación de objetivos y Control)

b. Cualitativa – Ordinal. (Cuestionario). Se utilizará la escala de Likert, con 5 niveles de respuesta, ya que nos va a permite medir las actitudes y conocer el grado de conformidad de los colaboradores con cualquier afirmación que le propongamos.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Administrador: Cualitativa – Nominal (Entrevista).

2.2.3 Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de datos de los resultados que se recopilaron utilizamos el programa Microsoft Excel.

Las técnicas que utilizamos para el procesamiento de datos son:

- Trabajo de campo.
- Ordenamiento de datos.
- Tabulación.
- Tablas estadísticas.
- Gráficos.
- Análisis e interpretación

En esta parte se presentará el análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación de una encuesta, para poder obtener los resultados necesarios para la realización de la presente investigación. Se aplicó un cuestionario a 40 colaboradores que laboran en el Banco de la

Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo, para analizar los datos obtenidos a través de este instrumento, se realizó la tabulación de los resultados obtenidos y luego se colocaron gráficos para visualizar mejor el resultado.

CAPITULO III

**ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL DEL BANCO DE
LA NACIÓN**

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL BANCO DE LA NACIÓN DEL PERÚ

El Banco de la Nación es una Empresa de Derecho Público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa. No está demás aclarar que el banco tiene patrimonio propio y duración indeterminada.

El objeto del Banco es administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos.

El Banco de la Nación opera al servicio del interés público y se distingue de los bancos privados en que sus acciones son motivadas para el interés público, por el contrario los bancos privados buscan en general beneficios a corto plazo para los accionistas o para conseguir su expansión como su más alta prioridad. El Banco de la Nación es capaz de reducir sus impuestos dentro de sus jurisdicciones, porque sus beneficios son devueltos al fondo general de la entidad pública.

Su sede principal se encuentra en San Isidro- Lima, siendo el actual presidente el señor Arturo Pedro Villanueva Lama.

El Banco está facultado para realizar las funciones que a continuación veremos:

- Brindar servicios de pagaduría
- Brindar servicios de recaudación
- Efectuar delegación, operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
- Actuar como Agente Financiero del Estado
- Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos.
- Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado.
- Otorgar facilidades financieras al Gobierno Central y a los Gobiernos Regionales y Locales, en los casos en que estos no sean atendidos por el Sistema Financiero Nacional.
- Recibir depósitos de ahorros en lugares donde la banca privada no tiene oficinas.
- Brindar servicios de Cta. Cte. A las Entidades del Sector Público Nacional y a proveedores del Estado.

TABLA N° 01: Servicios que brinda el Banco de la Nación

<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de crédito Mastercard 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencias: Remesas.
<ul style="list-style-type: none"> • Créditos Hipotecarios: Compra de Vivienda; Mejora, Ampliación o Remodelación 	<ul style="list-style-type: none"> • Tele giros/Giros: Tele giros en Moneda Nacional y Extranjera, Tele giros Masivos, Bancario al exterior
<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos: Multired Clásico y/o Convenios, Estudios, Compra de Deudas - Tarjetas de Crédito, Descuento por Planilla (compra de deuda) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas Bancarias: Cuenta de ahorros, Cuenta de ahorros del sector público en MN y ME, Cuenta Corriente de Detracciones, Cuenta corriente para proveedores del estado, Cuentas Corrientes para asociaciones de pescadores.
<ul style="list-style-type: none"> • Pagos: Pago de Tributos (Tramite entidades públicas), Pagos Multiexpress, Pago de tarjetas de crédito otros bancos, Pago entre cuentas bancarias vía Internet, Recarga de celulares, Remuneraciones y Pensiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cheques: De gerencia, Canje electrónico de cheques (Clientes), Certificación de cheques / anulación de cheques certificados, Pago de cheques en otras plazas, Pago de cheques certificados en otras plazas, Revocatoria de pago de cheques, Suspensión de pago de cheques.
<ul style="list-style-type: none"> • Seguros: Protección de tarjeta de débito, Seguro cuota protegida, Seguro oncológico, Seguro de sepelio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios adicionales: Cambio de moneda, Certificaciones de pago, Certificados bancarios, Cobranzas simples recibidas del exterior, Depósitos Judiciales y Administrativos.

Elaborado: Por las autoras

Fuente: Plan Estratégico BN 2013 - 2017

La estructura de la Institución está enfocada en tres aspectos importantes que han ido a través del tiempo ayudando siempre a los directivos a tomar buenas decisiones, como también coordinando y motivando a todos los empleados. Éstos son:

Misión

El Banco de la Nación brinda servicios a las entidades estatales, promueve la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado, y fomenta el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y auto-sostenible.

Visión

Ser reconocido como socio estratégico del Estado Peruano para la prestación de servicios financieros innovadores y de calidad, dentro de un marco de gestión basado en prácticas de Buen Gobierno Corporativo y gestión del talento humano.

Valores institucionales

- Vocación de servicio al ciudadano
- Compromiso e identificación
- Promoción de la cultura financiera
- Conducta ética y profesional
- Responsabilidad social e inclusión financiera

Competencias Organizacionales

Los trabajadores, como servidores públicos, tienen el deber de actuar con neutralidad, transparencia, discreción y responsabilidad, haciendo uso adecuado del cargo y de los bienes que administran. Los colaboradores comparten las siguientes competencias organizacionales, las cuales se encuentran plasmadas en la página del portal del Banco de la Nación, estas competencias sirven para mantener un buen comportamiento dentro de la Institución, tanto con los clientes como entre compañeros de trabajo:

- **Vocación de servicio** reflejada en la empatía y disposición para atender a los clientes.
- **Compromiso** en el cumplimiento de las responsabilidades, normas, objetivos y plazos establecidos.
- **Honestidad** en sus relaciones interpersonales y el uso correcto de los recursos.

- **Capacidad creativa** para proponer ideas innovadoras y viables que agreguen valor al trabajo.
- **Eficiencia** en el cumplimiento de los objetivos planteados.
- **Comunicación** que implica compartir información entre y con los equipos de trabajo, y dar retroalimentación asertiva.

Diagnóstico Externo

Con sus oportunidades y amenazas definidas el Banco garantiza su éxito o fracaso, ya que están condicionadas en un alto grado por la habilidad que la Institución muestra para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo.

TABLA N° 02: Oportunidades y amenazas del Banco de la Nación

<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un sistema financiero nacional sólido y estable, en un escenario de crecimiento económico continuo del Perú 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo del sistema financiero internacional y nacional ante una eventual agudización de la crisis financiera internacional
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo acelerado de las tecnologías de información y comunicación, lo que hace posible abordar mercados masivos y a distancia, con bajos costos de transacción (por ejemplo, a través de nuevos canales de atención como plataformas virtuales de atención) 	<ul style="list-style-type: none"> • Escenario de fuerte competencia con la banca privada y las instituciones de microfinanzas (por ejemplo: La competencia se está orientando a segmentos que antes no les eran atractivos tales como zonas rurales, serranía y MYPES), con aplicación de estrategias comerciales agresivas
<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de la población no bancarizada localizada principalmente en zonas más alejadas del país (banco subsidiario) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el marco normativo regulatorio (Estatuto) que podrían restringir sus funciones o el desarrollo de productos y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades insatisfechas (personas naturales y microempresas) en 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciales cambios en las políticas y gestión de los sistemas administrativos de Presupuesto

zonas no atendidas con productos y servicios financieros	Público y Tesorería (por ejemplo: Reducción del porcentaje de comisión cobrado por el Servicio Bancario de Manejo de Tesorería del Estado)
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de cofinanciar proyectos de infraestructura bajo la modalidad de Asociaciones Público Privadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocurrencia de desastres naturales o siniestros que pueden afectar la operación del Banco (por ejemplo ocurrencia de un terremoto)
<ul style="list-style-type: none"> • Constituirse en plataforma tecnológica de interoperabilidad del Estado 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas formas de fraude afectan las actividades y la imagen del banco
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas priorizadas por el Estado Peruano: Política de inclusión social y política de apoyo a la Mype 	

Elaborado: Por las autoras

Fuente: Plan Estratégico BN 2013 – 2017

Diagnóstico Interno

Organización de la Empresa

La Institución llega a los distritos donde la banca privada no presta servicios, con 557 oficinas a lo largo del territorio nacional según el plan estratégico 2013 – 2017, cuenta con más de 4000 trabajadores en todo el Perú, con la finalidad de lograr que todos accedan a la interconexión financiera. La diversidad cultural de los trabajadores es compatible con la idiosincrasia de nuestros clientes a nivel nacional.

La estructura orgánica del Banco de la Nación está compuesta por órganos de dirección, control, línea, apoyo y asesoramiento, tal como se detalla a continuación:

TABLA N° 03: Estructura Orgánica del Banco de la Nación

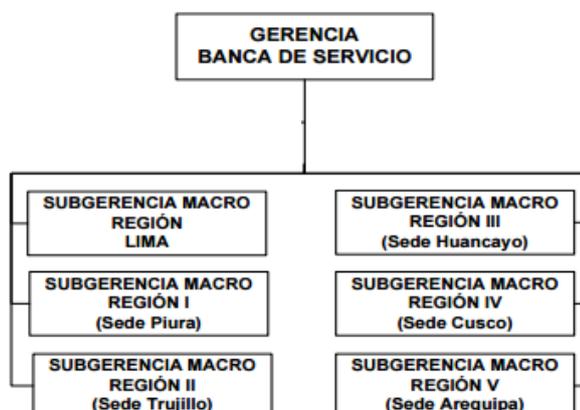
Órganos de Dirección	Directorio
	Presidencia Ejecutiva
	Gerencia General
Órganos de Control	Órgano de Control Institucional
	Departamento de Oficialía de Cumplimiento
Órganos de Línea o Ejecución	Departamento de Negocios
	Departamento de Operaciones
	Gerencia Banca de Servicio
	División de Fideicomisos
Órganos de Apoyo	Departamento de Riesgos
	División Imagen Corporativa
	Departamento de Recursos Humanos
	Departamento de Informática
	Departamento de Finanzas
	Departamento de Contabilidad
Órganos de Asesoramiento	Departamento de Asesoría Jurídica
	Departamento de Secretaría General
	Departamento de Planeamiento y Desarrollo

Elaborado: Por las autoras

Fuente: Plan Estratégico BN 2013 - 2017

Es importante mencionar la estructura de la **Gerencia Banca de Servicio**, en donde se ha dispuesto una estructura matricial compuesta por seis (06) Macro Regiones. El objetivo de dicha organización consiste en la ejecución de una eficiente gestión y supervisión de las oficinas bancarias a nivel nacional y de los Medios Electrónicos de Autoservicio (ATM's, Cajeros Monederos, Cajeros Corresponsales, etc.) que se encuentran bajo el ámbito de su jurisdicción, la cual toma en cuenta para su conformación la distribución geográfica de las oficinas bancarias, tomando en consideración las distancias geográficas y vías de acceso.

GRÁFICO N° 03: Estructura de la Gerencia Banca de Servicio



Elaborado: Por las autoras

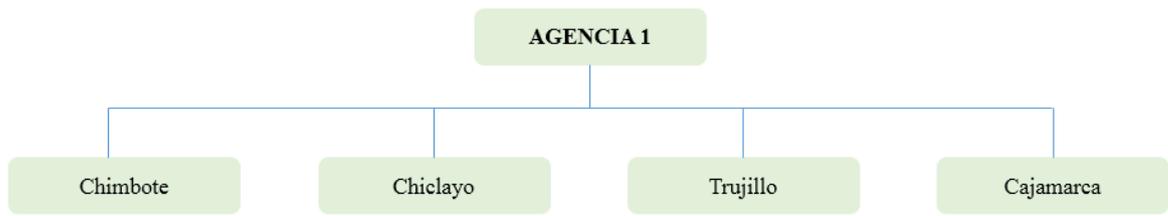
Fuente: Plan Estratégico BN 2013 – 2017

3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA SUBGERENCIA MACRO REGIÓN II – TRUJILLO

La SMR II - Trujillo se encuentra ubicada en la calle San Martín 405 en la ciudad de Trujillo, departamento de la Libertad. El objeto de dicha Subgerencia es dirigir y fortalecer la gestión de la Institución dentro de esta región supervisando de manera permanente el estricto cumplimiento de funciones y normas establecidas en las directivas por cada colaborador en cada agencia a su cargo, así como supervisar que cada colaborador se preocupe de atender con un trato oportuno, humano y de calidad a los ciudadanos que requieren de sus productos y servicios financieros.

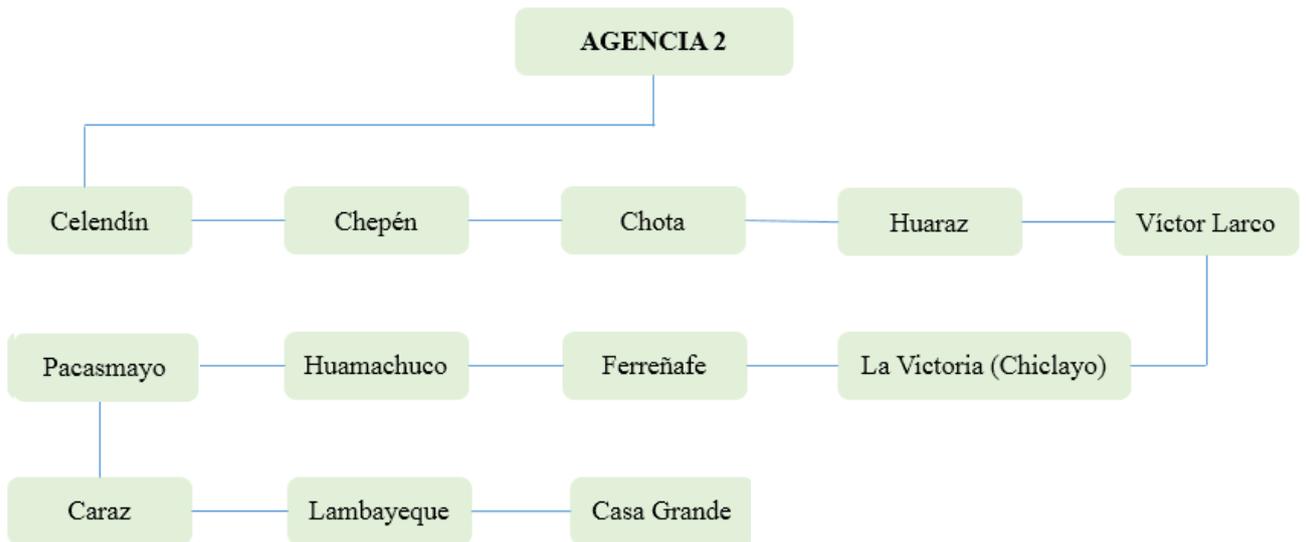
La Macro Región II Trujillo está conformada por 115 agencias divididas en agencias 1, 2 y 3, siendo las agencias 1 y 2 las principales, las cuales se detallan a continuación:

GRÁFICO N° 04:



Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 05:



Elaborado: Por las autoras

3.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA AGENCIA 1 TRUJILLO

Es la principal agencia, ubicada en la ciudad de Trujillo, en el Jirón Diego de Almagro N° 297. Es el Banco que cuenta con un mayor número de clientes que acuden día a día a realizar diferente tipo de operaciones, transacciones, del mismo modo utilizar los diferentes servicios que éste brinda, es una de las agencias más importantes de Trujillo, por la gran concurrencia de clientes que acuden, por ser una entidad pública.

Objetivos:

- Incrementar la Eficiencia
- Promover la Inclusión Financiera para crear valor social

- Incrementar la satisfacción de los clientes de productos y servicio
- Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional

Organización de la Agencia

La agencia está conformada por 40 colaboradores, en la cual podemos encontrar al administrador, Jefe de Operaciones, Jefe de Caja, Secretaria y Recibidores Pagadores.

GRÁFICO N° 06: Organigrama de la Agencia 1 Trujillo del Banco de la Nación



Elaborado: Por las autoras

Manual de Organización y Funciones de los Colaboradores de la Agencia 1 Trujillo

En toda entidad pública o privada existe un Manual de organización y funciones para cada puesto de trabajo, los cuales son de suma importancia para el buen funcionamiento y cumplimiento de objetivos de cada entidad, a continuación detallaremos las funciones de cada colaborador que labora en el Banco de la Nación:

TABLA N° 04: MOF de los Colaboradores de la Agencia 1 Trujillo – BN

ADMINISTRADOR	
1. Realizar actividades de Responsabilidad Social que permitan consolidar y fortalecer la presencia del Banco en su jurisdicción.	7. Promover y desarrollar actividades para la gestión de negocios y comercial de productos y servicios del banco.
2. Administrar el presupuesto de gastos y fondo fijo de la Agencia a su cargo y de las Agencias dependientes.	8. Fomentar y difundir el uso del Agente Multired, comunicando sus beneficios a los usuarios y clientes del Banco.
3. Informar mensualmente el consumo de energía, agua, papel y combustible de todas sus dependencia (incluidos ATM's) de su ámbito jurisdiccional.	9. Programar visitas periódicas a los Agentes Multired asignados a su agencia.
4. Velar por el buen estado de atención de los Medios Electrónicos de Autoservicios (ATM's) ubicados en los ambientes de las Agencias a nivel nacional; así como de los ATM's islas ubicados dentro del ámbito jurisdiccional de las Agencias en Provincia.	10. Promover y gestionar la firma de convenios para el otorgamiento y cobro de préstamos Multired, recaudación y pagaduría entre entidades interesadas y la administración del BN; y convenios de colaboración interinstitucionales.
5. Realizar el registro y la atención de los reclamos de acuerdo a los procedimientos y plazos establecidos.	11. Presentar el requerimiento de bienes y servicios de su Agencia y Agencias dependientes.
6. Atender el requerimiento del servicio de Tarjetas Multired.	12. Realizar otras funciones afines que le encomiende la Subgerencia de la Macro Región de la cual depende.

JEFE DE OPERACIONES

<p>1. Evaluar y resolver en coordinación con el administrador los reclamos inherentes de la Agencia enviando información a la Subgerencia Atención Centralizada de Reclamos para la respuesta final, así mismo realiza el seguimiento de los reclamos dentro de los plazos establecidos.</p>	<p>8. Recibir y mantener debidamente identificada y archivada la documentación que los Agentes Multired remitan.</p>
<p>2. Emitir, reponer, bloquear Tarjetas Multired en Lima y participar en la destrucción de tarjetas, firmando el acta correspondiente.</p>	<p>9. Recibir los documentos de la empresa proveedora solicitados a los comercios para contratar como Agentes Multired de comercio o de Gobiernos Sub Nacionales.</p>
<p>3. Velar por el funcionamiento continuo de los equipos del sistema operativo y el aprovisionamiento oportuno de insumos.</p>	<p>10. Promover y gestionar la firma de convenios para el otorgamiento y cobro de préstamos Multired, recaudación y pagaduría entre entidades interesadas y la administración del BN; y convenios de colaboración interinstitucionales.</p>
<p>4. Promover los productos y servicios que brinda el banco, con el propósito de atraer nuevos clientes.</p>	<p>11. Supervisar el desenvolvimiento de los créditos concedidos.</p>
<p>5. Fomentar y difundir el uso del Agente Multired, comunicando sus beneficios a los usuarios y clientes del Banco.</p>	<p>12. Cumplir las políticas, procedimientos y las disposiciones dictadas por la Gerencia Banca Estatal y Minorista y la SBS.</p>
<p>6. Reportar las fallas operativas y/o técnicas de los Agentes Multired</p>	<p>13. Cumplir las metas establecidas para la Agencia por la Subgerencia de la Macro región respectiva en coordinación con la Gerencia Banca Estatal y Minorista.</p>

7. Velar por el cumplimiento de que los Agentes Multired deban mantener elementos publicitarios en lugares visibles que los identifiquen como canal de atención del banco	14. Realizar otras funciones de acuerdo a la necesidad operativa.
---	---

JEFE DE CAJA	
1. Conducir y supervisar las actividades que se realizan en la Sección / Unidad.	4. Custodiar los fondos y valores asignados.
2. Representar al Banco de la Nación en el ámbito de su competencia.	5. Efectuar extornos de operaciones.
3. Reportar los riesgos inherentes a la función que desempeña, así como las señales alertas que permitan identificar las transacciones sospechosas.	6. Colocar el holograma de dispensa, así como controlar y mantener actualizado el registro de hologramas de dispensa por omisión de votación.

SECRETARIA	
1. Mantener la confidencialidad y la reserva necesaria de todos los documentos e información que se reciba y/o genere el administrador.	7. Elaborar y actualizar la planta de personal.
2. Recibir y efectuar llamadas telefónicas, así como atender a las personas que desean entrevistarse con el Administrador.	8. Mantener en custodia y efectuar la distribución de útiles al personal de la Agencia y Agencias dependientes.
3. Organizar y mantener al día el archivo de la correspondencia que ingresa y egresa de la Agencia.	9. Entregar las planillas de pago al personal activo y pensionistas del Banco.

4. Llevar los registros de visitas, llamadas telefónicas, correspondencia, fax, etc.	10. Realizar el inventario de activos fijos y de activos corrientes.
5. Recibir, registrar y entregar, previa identificación de los beneficiarios, los cheques y/o boletas de descuento judicial de pensionistas y trabajadores.	11. Prever el mantenimiento del stock de útiles y formularios para la Agencia.
6. Llevar el registro y control de asistencia del personal que labora en la Agencia y Agencias dependientes.	12. Custodiar y manejar el Archivo General.

RECIBIDOR/PAGADOR

1. Atender al público con amabilidad, cordialidad y educación en las diferentes operaciones: Pago de cheques, depósitos, pago de servicio.	4. Verificar que la persona que va a realizar un retiro o el cobro de un título valor cuenta con su documento correspondiente.
2. Verificar en los cheques y en los retiros de ahorros la autenticidad de la firma del cuentacorrentista ahorrista.	5. Responsabilidad absoluta del dinero que se le provea y recepción del cliente.
3. Verificar que la persona que va a realizar un retiro o el cobro de un título valor cuenta con su documento correspondiente.	6. Al cierre del día es responsable de entregar su Caja debidamente cuadrada y con los sustentos que se soliciten.

Fuente: MOF BN

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados

4.1.1 Resultados de la entrevista aplicada al Administrador

TABLA N° 05:

	1. Estado de motivación actual de los colaboradores.	2. Situación actual de comportamiento organizacional de los colaboradores.	3. Grado de influencia y relación de los factores motivacionales sobre el comportamiento organizacional.	4. Aplicación de algunos factores motivacionales.	5. Implementar estrategias de factores motivacionales contribuirá a mejorar el comportamiento organizacional.
A D M I N I S T R A D O R	Es regular, en ocasiones están contentos pero hay días que se encuentran desanimados, Motivos: -La carga excesiva de trabajo, elevando el estrés. -No todos están a gusto con sus salarios. -La falta de recompensas.	Es regular, el problema de desmotivación que estamos presentando afecta el comportamiento organizacional. No tenemos un nivel de comportamiento establecido, simplemente trato de hacer lo mejor que puedo para que el comportamiento sea bueno y se vea reflejado en el ambiente laboral.	Hay relación. Si se lograra establecer estrategias de factores motivacionales el comportamiento organizacional mejoraría, asimismo las relaciones interpersonales y hacia los clientes. Logrado un buen comportamiento los beneficios aumentarían.	Aun no tenemos identificado que factores motivacionales son los que mejorarían el comportamiento, pero por ahora se les incentiva con celebraciones calendarías, cumpleaños, también cuando cumplen las metas asignadas me acerco y felicito personalmente y en ocasiones reciben felicitaciones de alta gerencia.	Identificar factores de motivación y aplicarlos contribuiría a que los colaboradores se sientan contentos y así potenciar el comportamiento dentro de la Institución. A futuro: -Políticas de reconocimiento. -Premiación a los colaboradores.

Fuente: Aplicación de entrevista al Administrador – Abril 2016

4.1.1.1 Análisis de la entrevista aplicada al Administrador

Analizando las respuestas de la entrevista que se realizó al Administrador sobre factores motivacionales y comportamiento organizacional, se concluyó lo siguiente:

- En cuanto a la situación actual de motivación: Se ha podido identificar que el Administrador está consciente de los problemas de desmotivación por los cuales están pasando los colaboradores; siendo los más relevantes: la carga excesiva de trabajo, el salario y la falta de recompensa.

- En cuanto al comportamiento organizacional: Se está reconociendo que el comportamiento no es de los mejores durante estos últimos meses, y esto es un gran avance para analizar y tratar de dar solución a ello. El Administrador considera fundamental solucionarlo haciendo uso de factores motivacionales.
- Se aprecia que el Administrador hace un esfuerzo por mantener un buen clima laboral, haciendo uso de ciertos factores que él considera motivan a su personal. Las ganas de mantener a su personal motivado y mejorar el comportamiento están, dándonos a nosotras la libertad de plantear una propuesta de factores motivaciones para mejorar el comportamiento organizacional.
- Existe una relación directa entre factores motivacionales y comportamiento organizacional para el Administrador, ya que éste nos comentó que con una adecuada motivación serían muchos los beneficios y los colaboradores se sentirían satisfechos, viéndose reflejado en su comportamiento organizacional.
- Estas son algunas estrategias de factores motivacionales que el administrador piensa implementar a futuro: política de reconocimiento a los colaboradores y premiación de los mismos.

4.1.2 Resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los 40 colaboradores del Banco de la Nación – Agencia 1 Trujillo. Dichos resultados han sido procesados en Microsoft Excel 2013, y son presentados en gráficos y cuadros elaborados por las autoras de esta investigación.

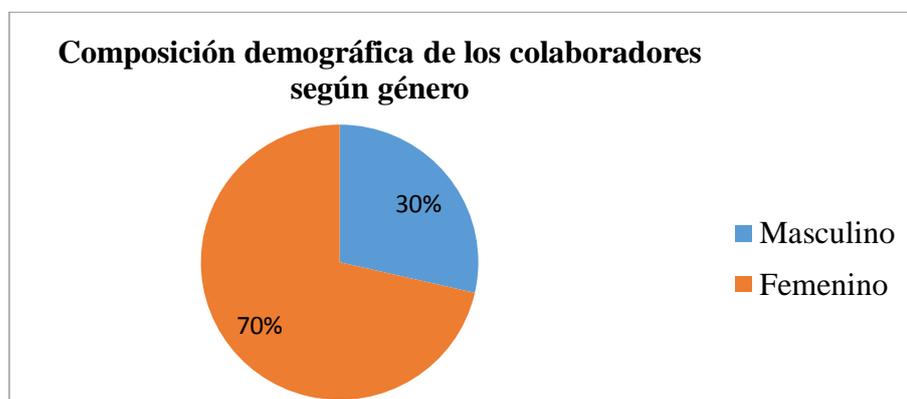
TABLA N° 06: Perfil de los encuestados por género

GÉNERO	N	%
Masculino	12	30%
Femenino	28	70%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta Abril – 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 07:



Fuente: Aplicación de encuesta Abril – 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se puede observar que en la Institución la mayoría de los colaboradores son del género femenino con el 70% y solo con el 30% son del género masculino.

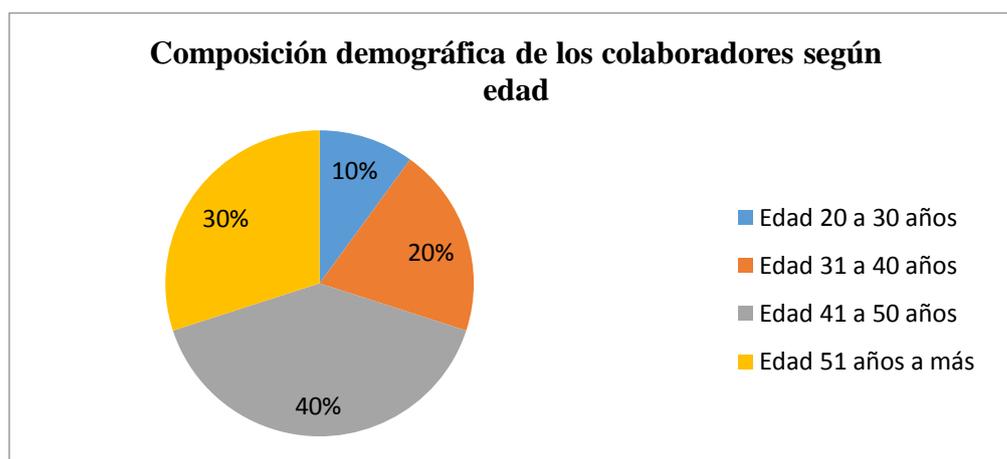
TABLA N° 07: Perfil de los encuestados por edad

RANGO DE EDAD	N	%
20 a 30 años	4	10%
31 a 40 años	8	20%
41 a 50 años	16	40%
51 años a más	12	30%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta Abril – 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 08:



Fuente: Aplicación de encuesta Abril – 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: En cuanto a la edad, se aprecia que la mayoría de colaboradores tienen entre 41 y 50 años reflejado con el 40%, mientras que tan solo el 10% representan a colaboradores entre 20 y 30 años.

4.1.2.1 FACTORES MOTIVACIONALES

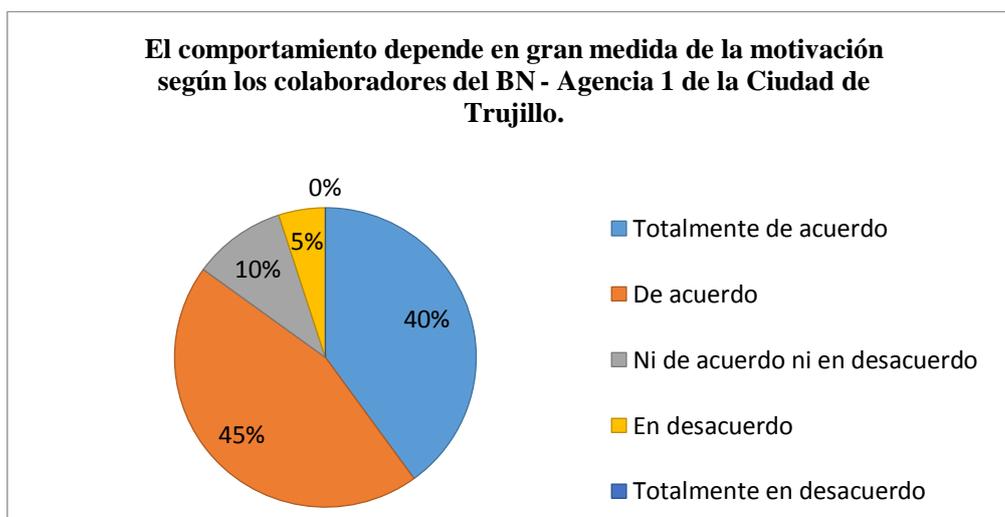
TABLA N° 08: El comportamiento depende en gran medida de la motivación según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la Ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	16	40%
De acuerdo	18	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10%
En desacuerdo	2	5%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 09:



Fuente: Aplicación de encuesta abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se aprecia que el 40% afirman que su comportamiento depende totalmente de la motivación existente en la Institución, así mismo el 45% están de acuerdo. Mientras que el 10% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, y sólo el 5% consideran que el comportamiento no depende de la motivación.

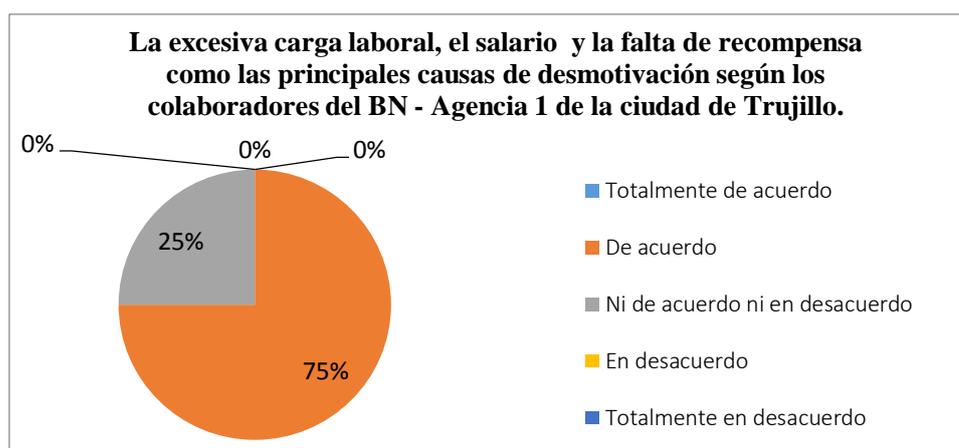
TABLA N° 09: La excesiva carga laboral, el salario y la falta de recompensa como las principales causas de desmotivación según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	30	75%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	25%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta Abril – 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 10:



Fuente: Aplicación de encuesta Abril – 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se aprecia que el 75% de los encuestados afirman que dichos factores son las principales causas de desmotivación, a diferencia del 25% que opinan lo contrario.

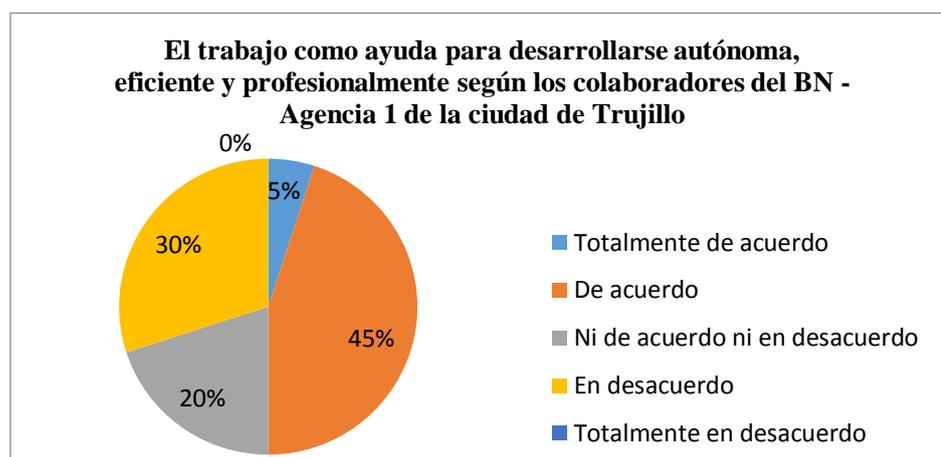
TABLA N° 10: El trabajo como ayuda para desarrollarse autónoma, eficiente y profesionalmente según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	2	5%
De acuerdo	18	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	20%
En desacuerdo	12	30%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 11:



Fuente: Aplicación de encuesta abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se aprecia que sólo el 5% y el 45% de los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, con la premisa de que su trabajo les ayuda a desarrollarse autónoma, eficiente y profesionalmente. El 20% mantienen su opinión al margen y mientras que el 30% no creen que su trabajo les ayude a desarrollarse laboralmente.

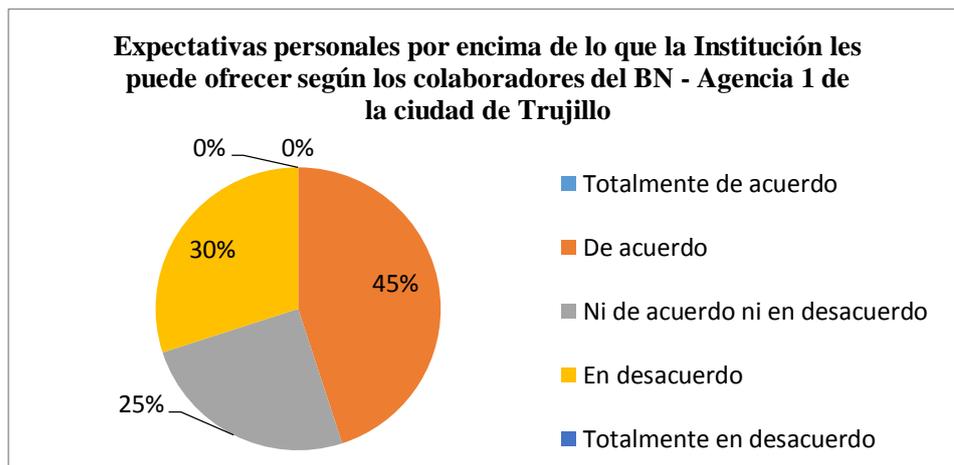
TABLA N° 11: Expectativas personales por encima de lo que la Institución les puede ofrecer según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	18	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	25%
En desacuerdo	12	30%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 12:



Fuente: Aplicación de encuesta abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se aprecia que las expectativas personales de los colaboradores están por encima de lo que la Institución puede ofrecerles con un 45%, el 25% no están de acuerdo ni en desacuerdo con la premisa. Y en desacuerdo el 30%.

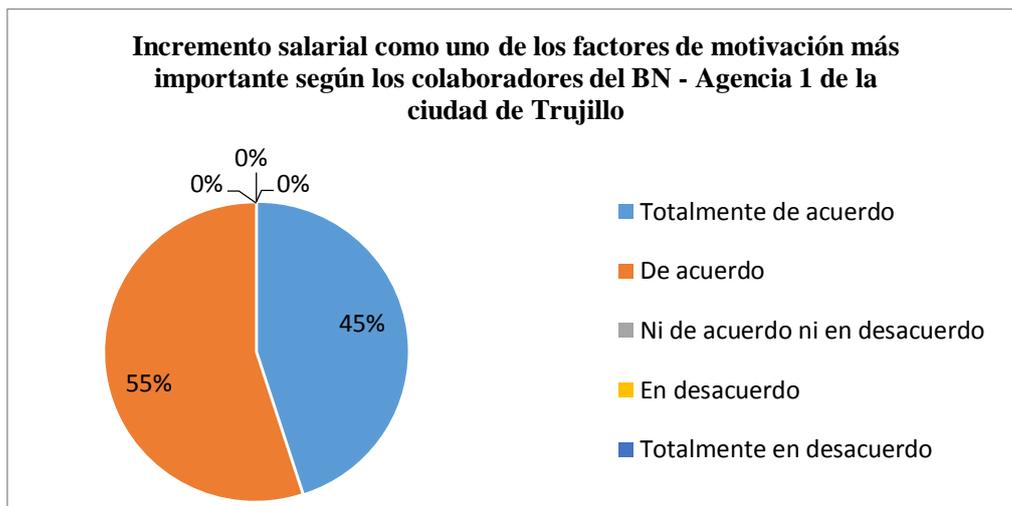
TABLA N° 12: Incremento salarial como uno de los factores de motivación más importante según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	18	45%
De acuerdo	22	55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 13:



Fuente: Aplicación de encuesta abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se aprecia que la totalidad de encuestados 100% consideran el incremento salarial como uno de los factores de motivación más importante.

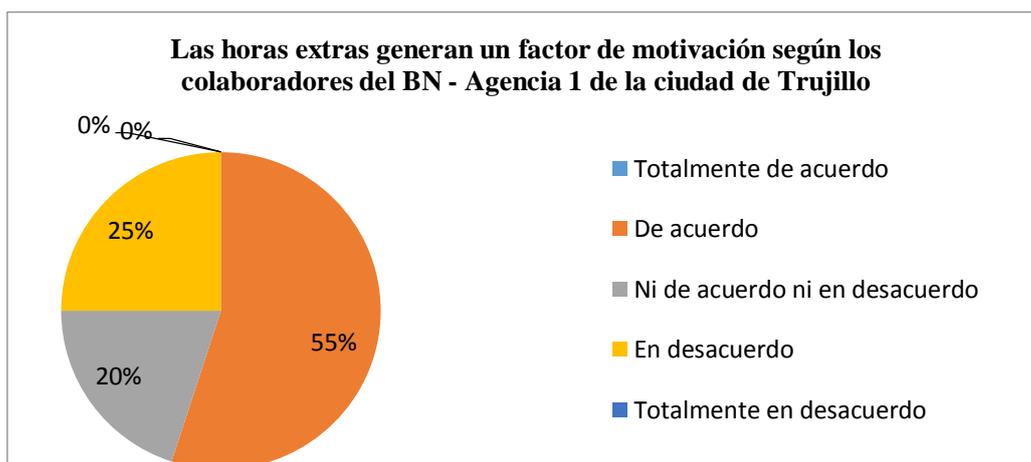
TABLA N° 13: Las horas extras generan un factor de motivación según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	22	55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	20%
En desacuerdo	10	25%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 14:



Fuente: Aplicación de encuesta abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se aprecia que el mayor porcentaje de encuestados 55% consideran que las horas extras generan un factor de motivación, y a su vez el 20% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta premisa. Mientras que el 25% no considera que las horas extras generan un factor de motivación.

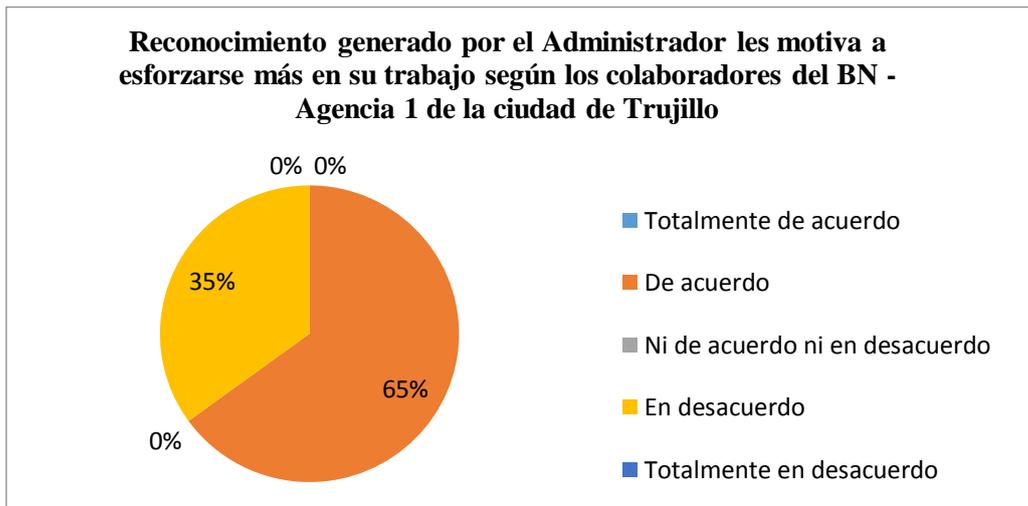
TABLA N° 14: Reconocimiento generado por el Administrador les motiva a esforzarse más en su trabajo según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	26	65%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	14	35%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 15:



Fuente: Aplicación de encuesta abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se aprecia que el 65% de los encuestados consideran que el reconocimiento percibido por parte del Administrador los motiva a esforzarse más en su trabajo. A diferencia del 35% que no considera necesario el reconocimiento.

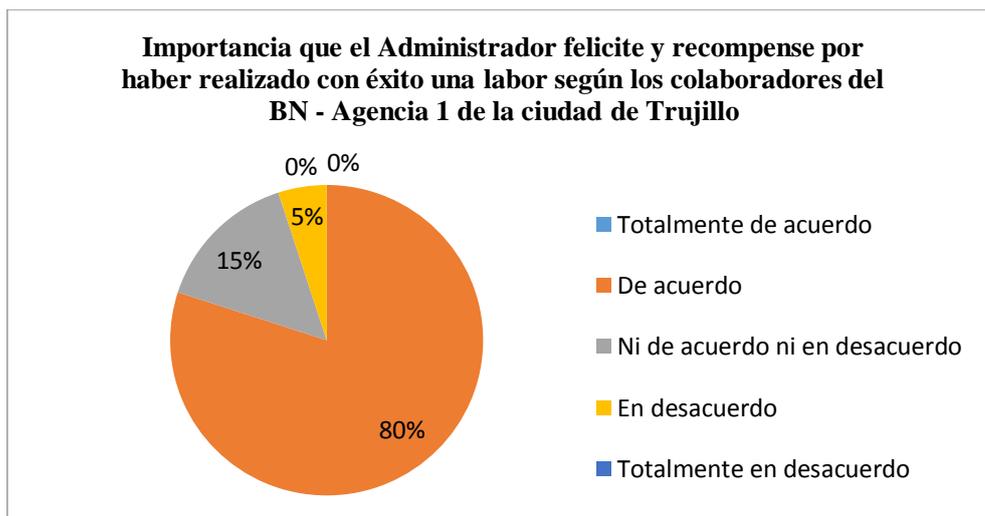
TABLA N° 15: Importancia que el Administrador felicite y recompense por haber realizado con éxito una labor según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	32	80%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	15%
En desacuerdo	2	5%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 16:



Fuente: Aplicación de encuesta abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se aprecia que el mayor porcentaje de encuestados 80% consideran importante las felicitaciones y recompensas del Administrador. El 15% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 5% están en desacuerdo con la premisa.

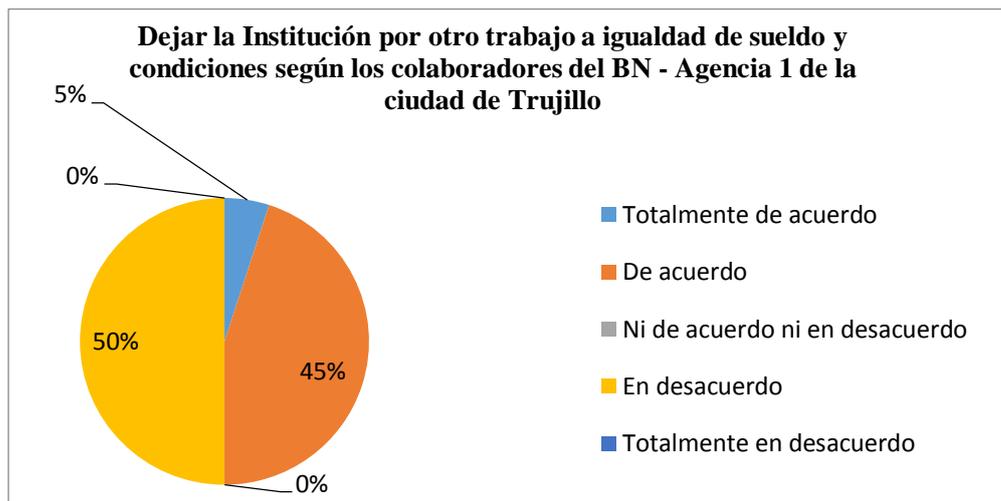
TABLA N° 16: Dejar la Institución por otro trabajo a igualdad de sueldo y condiciones según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	2	5%
De acuerdo	18	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	20	50%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 17:



Fuente: Aplicación de encuesta abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se aprecia que el 45% y 5% de los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, en dejar la Institución por un puesto similar. Mientras que la otra mitad 50% manifiestan que no dejarían la institución.

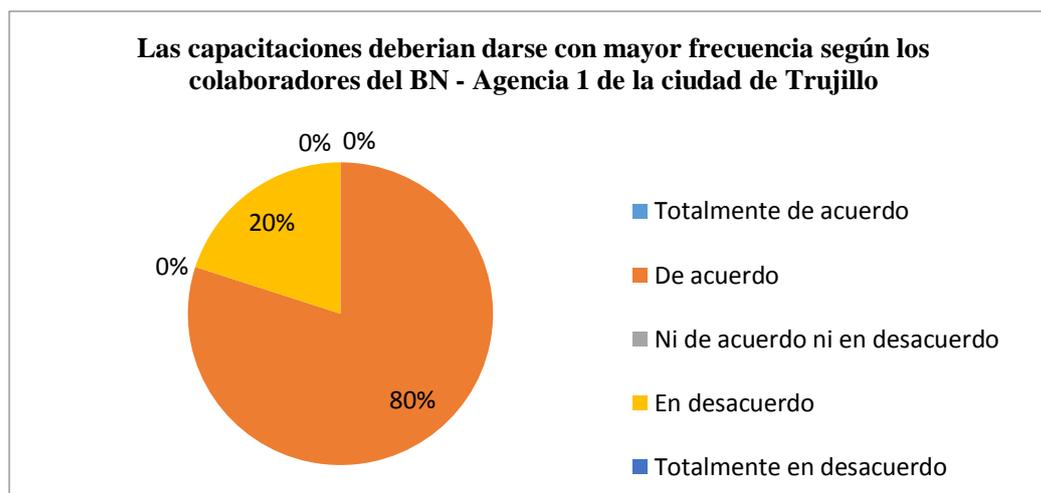
TABLA N° 17: Las capacitaciones deberían darse con mayor frecuencia según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	32	80%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	8	20%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta Abril – 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 18:



Fuente: Aplicación de encuesta Abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se aprecia que el 80% de los encuestados responden que las capacitaciones deberían darse con mayor frecuencia, a diferencia que sólo el 20% opinan lo contrario.

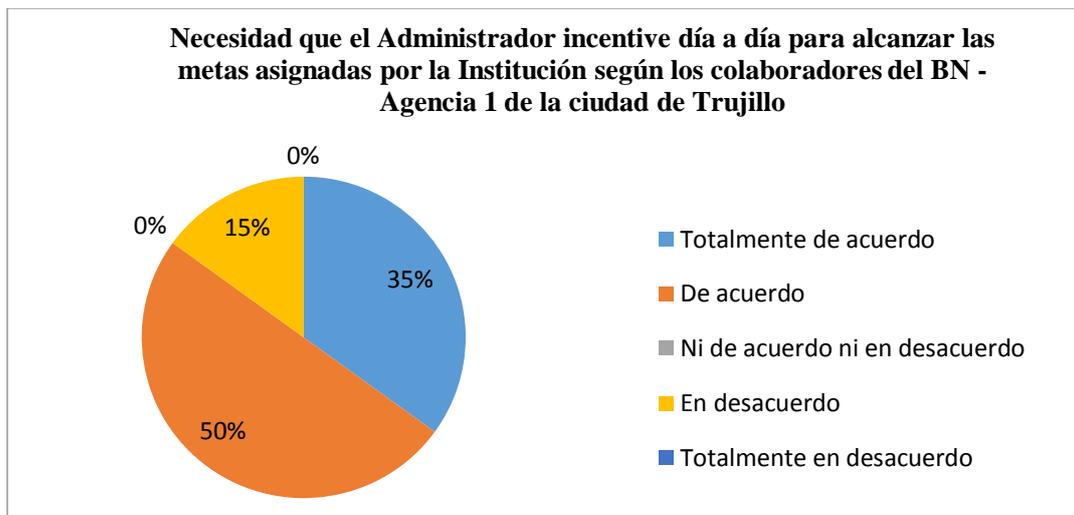
TABLA N° 18: Necesidad que el Administrador incentive día a día para alcanzar las metas asignadas por la Institución según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	14	35%
De acuerdo	20	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	6	15%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta Abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 19:



Fuente: Aplicación de encuesta Abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se aprecia que el 35% de encuestados tienen totalmente la necesidad que el administrador les incentive día a día para alcanzar sus metas, el 50% a su vez también considera necesario tal hecho. Por el contrario, el 15% están en desacuerdo.

4.1.2.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

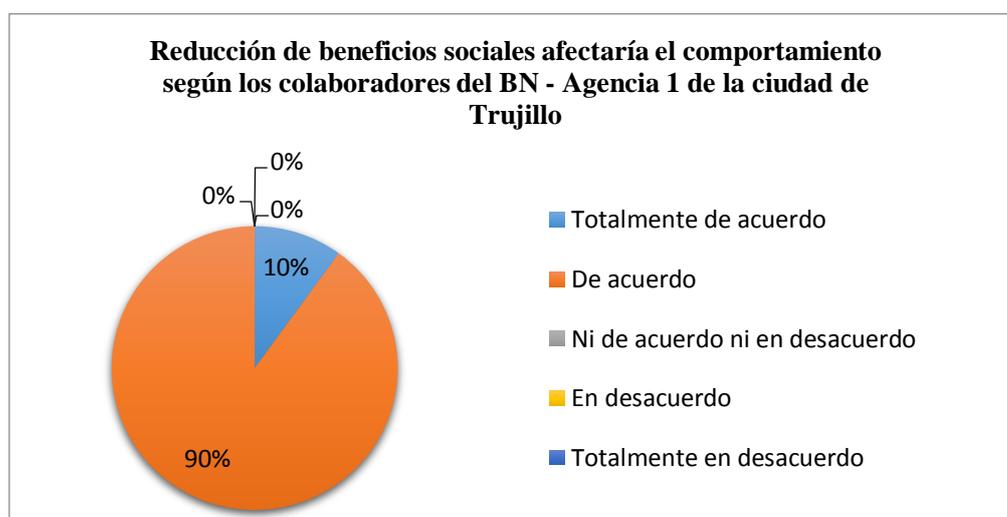
TABLA N° 19: Reducción de beneficios sociales afectaría el comportamiento según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	4	10%
De acuerdo	36	90%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta Abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 20:



Fuente: Aplicación de encuesta Abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se aprecia que la totalidad de encuestados 100% consideran que su comportamiento se vería afectado por la reducción de los beneficios sociales.

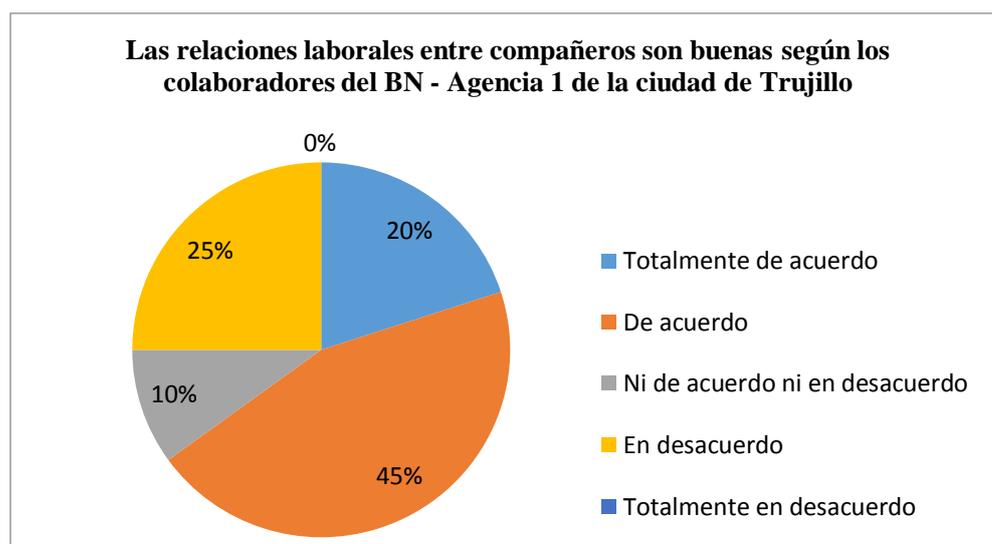
TABLA N° 20: Las relaciones laborales entre compañeros son buenas según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	8	20%
De acuerdo	18	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10%
En desacuerdo	10	25%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta Abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 21:



Fuente: Aplicación de encuesta Abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se aprecia que el 20% de encuestados consideran las relaciones laborales entre compañeros muy buenas, el 45% califican dichas relaciones como buenas. Seguidas por el 10% que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, el 25% califican las relaciones laborales como malas.

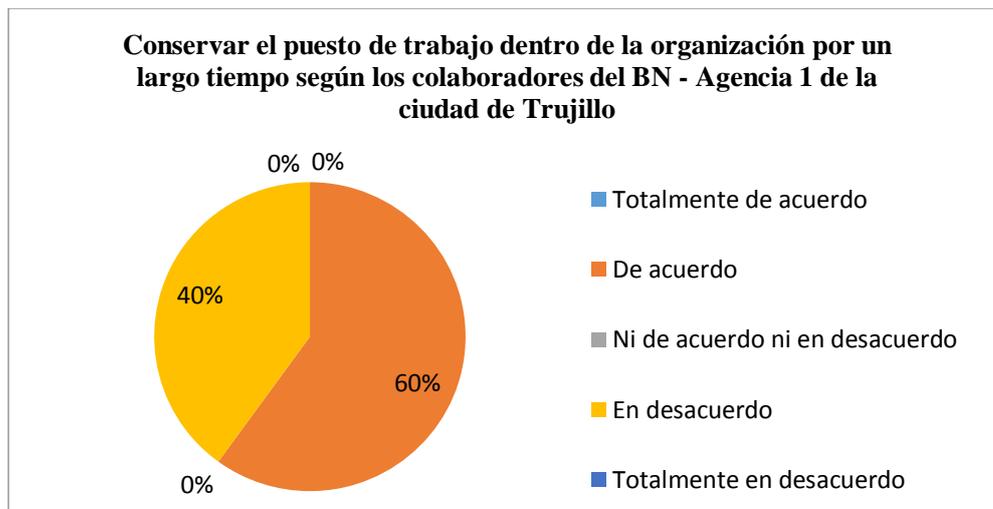
TABLA N° 21: Conservar el puesto de trabajo dentro de la organización por un largo tiempo según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	24	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	16	40%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta Abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 22:



Fuente: Aplicación de encuesta Abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se aprecia que a la mayoría de encuestados 60% le gustaría conservar su puesto de trabajo por un prolongado tiempo. A comparación del 40% que está en desacuerdo con lo expuesto.

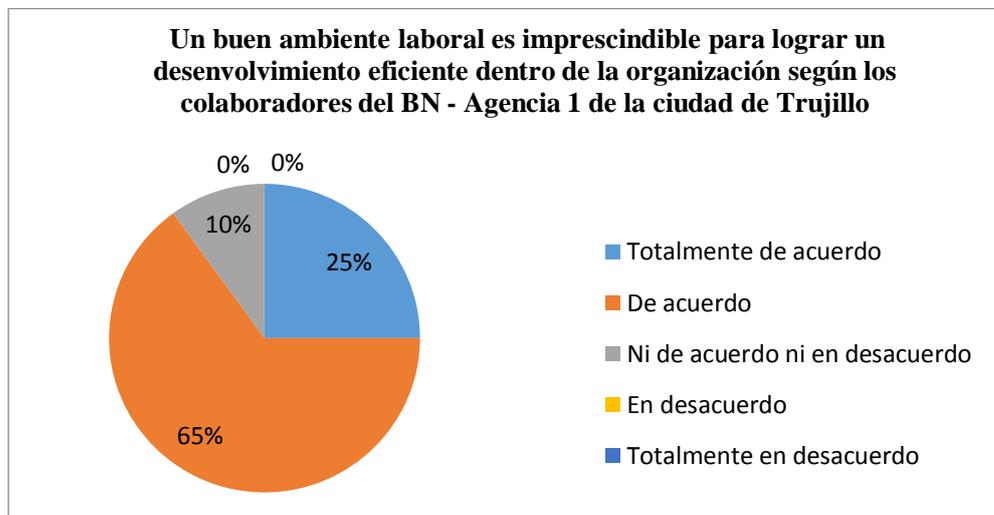
TABLA N° 22: Un buen ambiente laboral es imprescindible para lograr un desenvolvimiento eficiente dentro de la organización según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	10	25%
De acuerdo	26	65%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta Abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 23:



Fuente: Aplicación de encuesta Abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se aprecia que el 25% de encuestados cree que un buen ambiente laboral es absolutamente imprescindible para lograr un desenvolvimiento eficiente en la Institución, así como, el 65% que también afirma la premisa. Mientras que al porcentaje restante 10% le es indiferente.

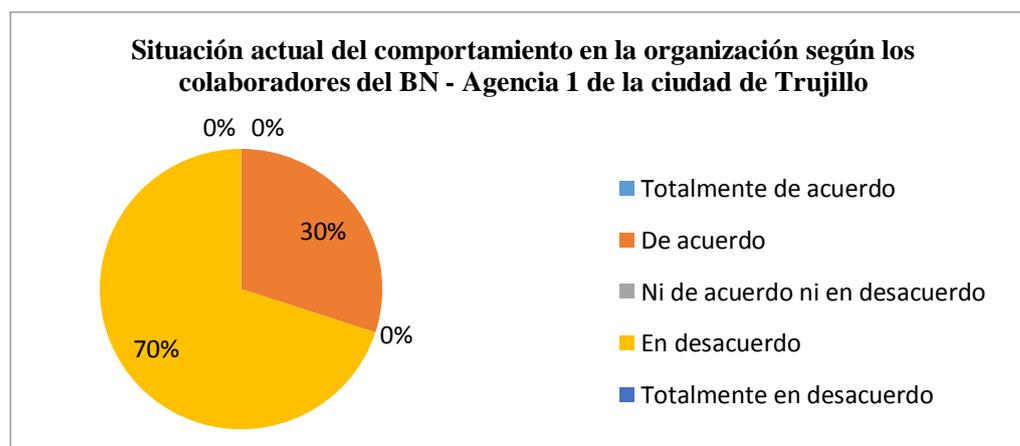
TABLA N° 23: Situación actual del comportamiento en la organización según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	12	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	28	70%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta Abril – 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 24:



Fuente: Aplicación de encuesta Abril – 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se puede observar que el 70% de los colaboradores consideran que el comportamiento en la Institución no es el adecuado, y sólo el 30% están de acuerdo.

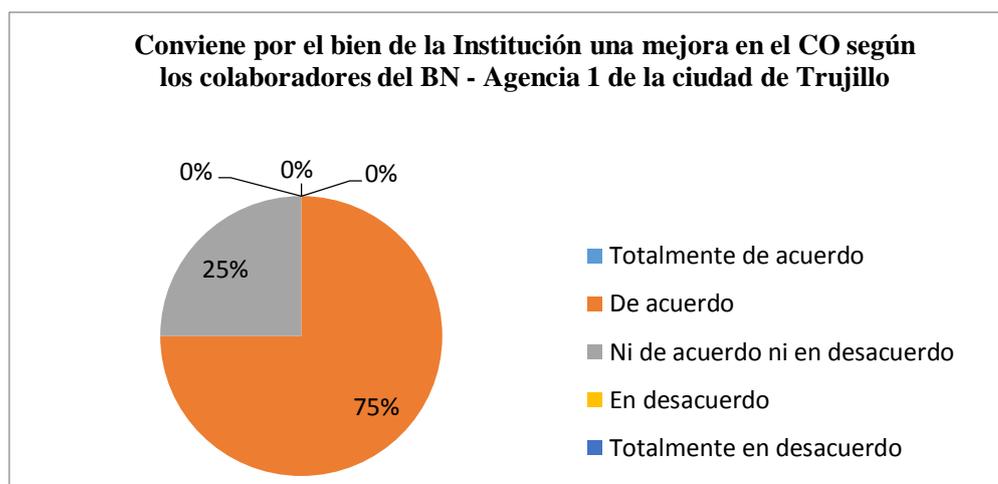
TABLA N° 24: Conviene por el bien de la Institución una mejora en el CO según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	30	75%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	25%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta Abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 25:



Fuente: Aplicación de encuesta Abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se aprecia que el 75% de los encuestados cree conveniente por el bien de la Institución una mejora en el comportamiento organizacional, mientras que el 25% no afirma o niega la premisa.

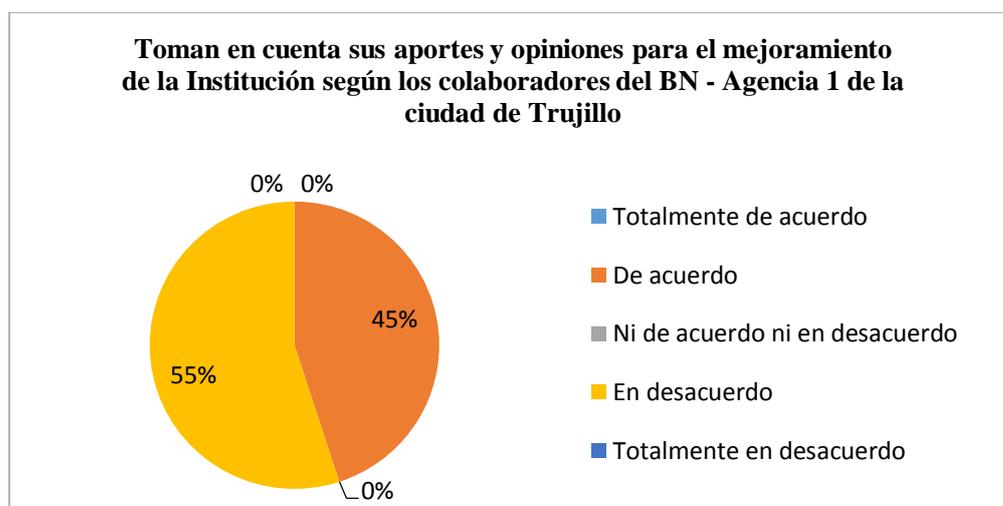
TABLA N° 25: Toman en cuenta sus aportes y opiniones para el mejoramiento de la Institución según los colaboradores del BN - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.

CALIFICACIÓN	N	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	18	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	22	55%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Aplicación de encuesta Abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

GRÁFICO N° 26:



Fuente: Aplicación de encuesta Abril - 2016

Elaborado: Por las autoras

Interpretación: Se aprecia que el 45% de los encuestados afirman que toman en cuenta sus aportes y opiniones para el mejoramiento de la Institución, a diferencia del 55% que opinan lo contrario.

4.1.3 Resultados de la medición del nivel del Comportamiento Organizacional

Inicialmente se estudió el estado actual de la Institución, en donde se identificó el modelo organizacional actual, según las encuestas aplicado a los colaboradores. Para lo anterior se utilizó el siguiente procedimiento: Primero se calculó tipo de modelo de gestión para cada pregunta donde utilizó la fórmula propuesta por el autor y los promedios obtenidos en cada pregunta, la cual se presenta a continuación:

$$\text{Puntaje} = M / 20 \times 5 + 1.0$$

M = Promedios Obtenido en cada Pregunta

(Fuente: Likert, 1967).

Esta fórmula convierte los promedios obtenidos en un puntaje continuo entre los sistemas organizacionales del 1 al sistema 4, suponiendo que el Sistema 1 se encuentra en el rango 1.00 al 1.99, el Sistema 2 del 2.00 al 2.99, el Sistema 3 del 3.00 al 3.99 y el Sistema 4.00 al 4.99.

4.1.3.1 Resumen de puntajes obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores para medir el nivel del CO.

TABLA N° 26

Fuente. Aplicación de encuesta abril – 2016

	Herramienta Organizacional	Puntaje Promedio Obtenido	Puntaje de sistema
1	Liderazgo	10.7	3.7
2	Motivación	10.1	3.5
3	Comunicación	10.6	3.7
4	Interacción	10.6	3.7
5	Capacidad de decisión	10.4	3.6
6	Determinación de objetivos	10.6	3.6
7	Control	10.5	3.6
	Promedio total	10.5	3.6

Elaborado: Por las autoras

El banco obtuvo como promedio general de sistema un puntaje de 3,6 (Tabla 26) lo que refleja su desempeño bajo, es decir un sistema consultivo en la mayoría de aspectos. Además como se aprecia, tienen falencias: El sistema motivacional no se percibe claramente por los colaboradores de la Institución y la participación de los colaboradores en la toma de

decisiones no contribuye, de modo alguno, como estímulo para ejecutar positivamente el cumplimiento de dichas decisiones.

Estas falencias, son claves en el actual desenvolvimiento de la empresa que la lleva a un comportamiento NO excelente, la mejora de estos significaría mejoras en toda la organización. Es por eso que nos vimos en la necesidad de identificar qué factores que factores motivacionales influyen más en la mejora del comportamiento organizacional. Para ello, se realizó la aplicación de la siguiente encuesta.

4.2 Discusión de resultados

Con los resultados obtenidos en los instrumentos utilizados (encuesta y entrevista) podemos discutir lo siguiente:

- a. Como podemos observar en la tabla N° 08 la gran mayoría de colaboradores (45%) manifiesta que su comportamiento actual en el Banco depende de qué tan motivado se encuentra, esto se asemeja a lo dicho por Pintado, E. (2007) que el comportamiento siempre es motivado y generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Además es propio de los administradores proveer la motivación necesaria a sus colaboradores para elevar el comportamiento, creemos que existe influencia de la motivación en el comportamiento organizacional de los colaboradores. Esto también tiene relación con la pregunta N° 01 de la entrevista realiza al Administrador (ver tabla N° 05) en donde señala que la motivación es regular.
- b. En relación al primer objetivo específico, la tabla N° 09 respecto a las causas de desmotivación en el banco, los resultados nos señalan que el 75% de colaboradores se encuentra desmotivados, debido a la excesiva carga aboral, los bajos salarios y la falta de recompensas, esto concuerda con *Reeve, J. (2010)*, quien manifiesta que: la motivación en el trabajo surge debido a la atracción hacia un campo de actividad determinado. Aumenta la atención, el esfuerzo y el aprendizaje que se dirige a la actividad. En caso contrario aparece la desmotivación, que afecta tanto a los empleados como empleadores, cuando una persona está desmotivada no puede dar lo mejor de sí, tiene una mala actitud y puede afectar el clima organizacional. A su vez, *Vásquez, M. (2013)* concluye diciendo que también la desmotivación se debe al factor conflicto entre colaboradores, que no permite el trabajo en equipo.

- c. Referente a la tabla N° 10 los colaboradores señalan en su gran mayoría (45%) que tienen inclinación por motivos intrínsecos actuando por su propio interés para desarrollarse autónoma, eficiente y profesionalmente, tal como lo indica Aamodt, M. (2012) que cuando las personas se encuentran intrínsecamente motivadas, buscarán desempeñarse de forma adecuada ya sea porque disfrutan el reto de completar con éxito la tarea, en el caso nuestro creemos que el autor en mención tiene mucha razón, ya que la motivación es automotivación porque parte de nosotros mismos.
- d. Por otro lado, en la tabla N° 11 referente a las expectativas personales, 18 colaboradores de un total de 40, señalan que el Banco no cubre sus expectativas. En este sentido, Pintado, E. opina en contra de este resultado, por tanto el sugiere que los gerente líderes deben motivar e inducir a sus subordinados a realizar cosas, actividades, metas, etc. con el propósito de satisfacer las necesidades y las expectativas tanto de la organización como de los colaboradores, esto se da como consecuencia creemos que muchos gerentes del Banco en todo el país no se preocupan por crear expectativas en sus colaboradores, por ello sugerimos que se deben crear políticas para satisfacer las expectativas de los colaboradores del Banco de la Nación, no sólo en la Agencia 1 – Trujillo, sino también en todo el territorio nacional.
- e. En relación al tercer objetivo específico: Una de las preguntas más relevantes es lo referente al incremento salarial (tabla N° 12) como uno de los factores más importante de la motivación, y esto se puede corroborar porque más de la mitad de los colaboradores de la Agencia 1 – Trujillo la consideran así (55%). Esto es confirmado por Valdiviezo, L. (2015) que concluye diciendo que los colaboradores del Grupo educativo Integral S.R.L. de Trujillo muestran insatisfacción en las prestaciones y salarios que perciben generando un bajo desempeño; esto se asemeja también con la Tabla N° 13 en el cual los colaboradores están de acuerdo (22 personas de un total de 40) de realizar más horas extras, suponemos porque desean obtener mayores ingresos económicos; se complementa también con la tabla N° 16 que señala que las personas en su gran mayoría dejaría la institución por mejores condiciones. Pensamos y escuchamos opiniones por parte de compañeros de trabajo y especialistas en el tema, que el dinero es un elemento muy, pero muy importante a la hora de elegir un trabajo.

- f. En relación al tercer objetivo específico: Según la tabla N° 14 se observa que los reconocimientos por parte del Administrador de la Agencia 1 los motivan a esforzarse más en su trabajo, así como lo afirma Reeve, J. (2010) que el reconocimiento dirige la conducta de la gente hacia una lucha más intensa en distintas situaciones (como una competencia deportiva) originando consecuencias positivas para la organización, esto se asemeja pero no se iguala con los términos felicitación y recompensa de la tabla N° 15, en el cual los colaboradores con el 80% señalan que si es importante estos dos elementos, así mismo los incentivos (tabla N° 18) que está relacionado a los términos antes mencionados, razón por la cual creemos que debería ser imprescindible para el administrador aplicar el reconocimiento, la felicitación, la recompensa e incentivos, ya que les hará sentir importantes y tener más ganas de querer hacer las cosas bien, esto se confirma en la entrevista al Administrador en la pregunta N° 04 (ver tabla N° 05).
- g. En relación al tercer objetivo específico: En cuanto al tema de capacitación, la tabla N° 17 señala que la gran mayoría de colaboradores está de acuerdo en un 80% con que deben recibirla, esto es afirmado y sustentado por el autor Aamodt, M. (2012), que indica que la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con personal calificado y productivo, mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimiento. Definitivamente creemos que las capacitaciones son importantes y toda organización debe tener claro que es relevante capacitar a su personal de una forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar sus actividades conjuntamente con los demás colaboradores, por lo que es necesario trabajar en equipo para poder sobresalir con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones.
- h. Con respecto a la variable comportamiento organizacional, en la tabla N° 19, se observa que si se redujesen los beneficios sociales al 90% de colaboradores le afectaría, razón por lo cual son de suma importancia, esto concuerda con lo dicho por Reeve, J. (2010) que en el campo de los beneficios sociales de las empresas existen posibilidades interesantes, de manera que el empleado se sienta fiel a la empresa, parte de ella y valorado. Los empleados rinden mejor porque se sienten más a gusto ofreciendo más beneficios a la empresa, que por otro lado también se ahorra gastos de selección y formación de nuevos empleados, opinamos que los beneficios sociales son una buena forma de mantener a los colaboradores contentos, a la vez que la

Institución se beneficiaría, porque ofrecería una mejor imagen y prestigio, así como también se generaría fidelización de los colaboradores.

- i. En la tabla N° 20 hace referencia a las relaciones laborales y solamente 45% está de acuerdo que son buenas, esto es contrario a lo que sucede en los empleados del área de producción de una empresa Industrial orientada al Sector de la Construcción, que las relaciones interpersonales son inadecuadas debido a la existencia de conflictos, los cuales influyen negativamente en la relación entre compañeros y jefes, investigación realizada por el autor Chavarría, J. (2011). Estamos de acuerdo que las relaciones laborales son importantes para crear un clima de armonía y satisfacción en el Banco de la Nación – Agencia 1 – Trujillo. Esto se confirma con la tabla N° 22 en el cual el 65% de los colaboradores están de acuerdo en que un buen clima laboral es imprescindible.
- j. Del mismo modo, según la tabla N° 23 nos muestra que el 70% de los colaboradores consideran que la situación actual del comportamiento en el Banco no es el adecuado, afectando no sólo los resultados, sino también las relaciones interpersonales. Es preocupante lo mencionado también por el administrador, pues
- k. no tienen un nivel de comportamiento organizacional definido (ver pregunta N° 2 de la tabla N° 05) y eso demuestra que no hay un estudio del comportamiento, ni cómo medirlo, apreciamos que es muy importante el estudio del comportamiento, tal como lo recalca Chiavenato, I. (2009) afirmando, que el estudio del CO ayuda a los gerentes, directores, consultores, mediadores y personas que trabajan en las organizaciones a manejar asuntos de la organización y a mejorar la eficacia de ésta. A partir de esto, identificamos mediante una medición el nivel del comportamiento del Banco (Ver tabla 26), el cual no fue bueno, dando solución al segundo objetivo específico pues creemos que un gerente que comprenda el CO estará más preparado para conocer situaciones de trabajo, para lidiar con problemas organizacionales y para ayudar a las personas y los grupos a alcanzar sus objetivos de manera más eficaz, complementando con la tabla N° 24 que el 75% de los colaboradores creen que hace falta una mejora en el comportamiento organizacional.

CONCLUSIONES

- El comportamiento organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo depende de los factores motivacionales.
- Las causas de desmotivación que existen en el Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo son: la carga excesiva de trabajo, el salario y la falta de recompensas.
- El nivel del comportamiento organizacional de los colaboradores del Banco, no es excelente, sin embargo, se denota un interés por parte del Administrador en mejorar el estado actual de la Institución.
- Los factores motivacionales tales como: el reconocimiento, mayores recompensas, beneficios sociales, el incremento salarial y las capacitaciones son elementos claves para mejorar el comportamiento organizacional en el Banco de la Nación - Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.
- Los factores motivacionales más influyentes en el comportamiento organizacional por orden jerárquico son: Incremento salarial, beneficios sociales, recompensas, capacitaciones y reconocimiento.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones expuestas con anterioridad, se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Elaborar estrategias para disminuir la desmotivación de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.
2. Continuar evaluando el nivel del comportamiento organizacional semestralmente y apreciar cómo va mejorando, haciendo uso de la herramienta de medición de Likert.
3. Investigar que otros factores motivacionales pueden influir en el comportamiento organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo.
4. Identificar qué factores motivacionales repercuten en los colaboradores de acuerdo al género, edad, tiempo de permanencia y cargo jerárquico.
5. Implementar la propuesta del programa motivacional para mejorar el nivel de comportamiento organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación. (ver tabla N° 27 – pág.98)
6. Planificar actualizaciones en la propuesta del programa motivacional, por la aparición de posibles nuevos factores que motiven y potencien el comportamiento organizacional.

TABLA N° 27: PROPUESTA DE UN PROGRAMA MOTIVACIONAL

Factores motivacionales	Actividades	Acciones	Responsable	Plazos	Costo Estimado
1. Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los colaboradores de acuerdo a las necesidades del problema. 	<ul style="list-style-type: none"> -Seleccionar los temas según las necesidades del personal. -Contratar al capacitador. -Identificar las condiciones ambientales necesarias. -Determinar los recursos materiales necesarios. 	Equipo del programa de motivación.	*Trimestral	S/. 2000.00
2. Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento a la eficiencia del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Entradas para el acceso al cine en el Mall Aventura Plaza de Trujillo, para el colaborador y su familia. 	Equipo del programa de motivación.	*Todo el año (cuatro colaboradores por mes).	S/. 100.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento a la disciplina. 	<ul style="list-style-type: none"> -Otorgar un diploma de felicitación. 		*Mensual	S/. 150.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento al compañerismo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estimular verbalmente así como, a través de una tarjeta de felicitación. 		*Dependiendo a la ocasión.	S/.90.00
3. Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa al cumplimiento de metas asignadas mensualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Asignar un día libre remunerado. 	Equipo del programa de motivación.	*Dependiendo a la ocasión.	S/. 80.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa a la participación de los colaboradores en las obras sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Invitación a una cena para el grupo participativo. 			S/. 160.00
	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa por cada año de servicio, adicional a las vacaciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Otorgar una carta de agradecimiento y un viaje nacional por un fin de semana. 			S/. 690.00

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

Aamodt, M. (2012). *Psicología Industrial/Organizacional*. México: Ediciones Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México. Ediciones Mc Graw-Hill.

De Cossio, J. (2007). *Comportamiento Organizacional Latinoamericano*. Perú. Ediciones Gráfica Interamericana.

Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2009). *Organizaciones, conducta estructura, proceso*. México: Ediciones Cengage Learning.

Gonzales, M. y Olivares, S. (2011). *Comportamiento organizacional: Un enfoque latinoamericano*. México: Ediciones Cecsá.

Griffin, R.; Moorhead, G. (2010). *Gestión de Personas y Organizaciones*. México: Ediciones Cengage Learning.

Hellriegel, D.; Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Ediciones Cengage Learning.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its Management and Value*. Estado Unidos: Editorial Mc. Graw Hill.

Muchinsky, P. (2007). *Psicología Aplicada al Trabajo*. México: Ediciones Cengage Learning.

Pintado, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: Gerenciación y Conducción del Talento Humano*. Perú: Ediciones Dr. Edgar Alan Pintado Pasapera (Original).

Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. México: Ediciones McGraw-Hill.
Escobar y Aguilar (2011). *Motivación y conducta*. México: Ediciones El Manual Moderno.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Ediciones Mc Graw-Hill.

Tesis de Grado:

Aranda, L. (2015). *Implementación de un plan de estrategias motivacionales para potenciar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Negocios Valdiviezo Saona S.A.C. 2014*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Trujillo.

Barnett, R., Berny, S.; Cárdenas, K. y Loza, T. (2012). *Análisis de los Factores Motivacionales de los Funcionarios del Sector Bancario Peruano*. Tesis de Maestría, Escuela de Postgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima - Perú.

Chavarría, J. (2011). *Estrategias motivacionales para los empleados del área de producción de una empresa Industrial orientada al Sector de la Construcción ubicada en la ciudad capital*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Pesantez, S. y Guapacaza, D. (2012). *Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca - Ecuador.

Valdiviezo, L. (2015). *Influencia del estilo del liderazgo en el comportamiento organizacional del personal de la empresa Grupo Educativo Integral S.R.L. en el distrito de Trujillo*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Trujillo.

Vásquez, M. (2013). *Factores de la motivación que influye en el comportamiento organizacional del equipo de salud de centro quirúrgico – H.R.D.L.M. Chiclayo, 2011*. Tesis de Maestría, Escuela de Postgrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo - Perú.

Referencias de internet:

Banco de la Nación (2013). Plan Estratégico Banco de la Nación (2013 – 2017). *Plan Estratégico del Banco de la Nación*. Consultado el 27 de Abril de 2016. Disponible en <http://www.bn.com.pe/transparenciabn/plan-estrategico/plan-estrategico-2013-2017.pdf>

Banco de la Nación (1966). Portal del Banco de la Nación. *Banco de la Nación*. Consultado el 27 de Abril de 2016. Disponible en <http://www.bn.com.pe>

Definicion.de (2014). Satisfacción. En *Definicion.de*. Consultado el 20 de Marzo de 2016. Disponible en https://www.google.com.pe/?gfe_rd=cr&ei=wSPyVrObHcWw8weKxZ_wBw&gws_rd=ssl#q=SATISFACCION

Definicion.de (2014). Comportamiento. En *Definicion.de*. Consultado el 20 de Marzo de 2016. Disponible en <http://definicion.de/comportamiento/>

Definicion.de (2014). Organización. En *Definicion.de*. Consultado el 20 de Marzo de 2016. Disponible en <http://definicion.de/organizacion/>

Farlex (2009). Intrínseco. En *The Free Dictionary*. Consultado el 20 de Marzo de 2016. Disponible en <http://es.thefreedictionary.com/intr%C3%ADnseco>

Significados (2013). Motivación. En *Significados*. Consultado el 20 de Marzo de 2016. Disponible en <http://www.significados.com/motivacion/>

Universidad de Cádiz (2009). Asertividad. En *Universidad de Cádiz*. Consultado el 20 de Marzo de 2016. Disponible en http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=162:asertividad&catid=55:competencias

Wikipedia (2016). Necesidad. En *Wikipedia*. Consultado el 20 de Marzo de 2016. Disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Necesidad>

WordReference (2009). Extrínseco. En *WordReference*. Consultado el 20 de Marzo de 2016. Disponible en <http://forum.wordreference.com/threads/intr%C3%ADnseco-extr%C3%ADnseco.1470116/?hl=es>

ANEXOS

ANEXO 001: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN – AGENCIA 1 DE LA CIUDAD DE TRUJILLO

Estimados buenos días/tardes:

La presente encuesta será de utilidad para un estudio de investigación que estamos realizando sobre “Factores motivacionales para mejorar el Comportamiento Organizacional de los colaboradores del Banco de la nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo en el año 2016.”

Instrucciones: Lea cada pregunta y marque con una “x” la(s) respuesta(s) que mejor considere. El cuestionario es totalmente anónimo, con el fin que sus respuestas sean las más sinceras posibles.

I. INFORMACIÓN GENERAL

A. Sexo: (F) (M)

B. Edad:

II. PREGUNTAS

1. ¿Su comportamiento en la Institución depende en gran medida de la motivación que el banco le brinda?
 Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

2. ¿Considera la excesiva carga laboral, problemas personales y el salario como una de las principales causas de desmotivación?
 Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

3. ¿Considera que su trabajo le ayuda a desarrollarse autónoma, eficiente y profesionalmente?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
4. ¿Cree usted que sus expectativas personales están por encima de lo que la Institución le puede ofrecer?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
5. ¿Considera el incremento salarial como uno de los factores de motivación más importante?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
6. ¿Usted cree que las horas extras generan un factor de motivación?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

7. ¿Considera que el reconocimiento generado por el Administrador lo motiva a esforzarse más en su trabajo?
- () Totalmente de acuerdo
 - () De acuerdo
 - () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - () En desacuerdo
 - () Totalmente en desacuerdo
8. ¿Considera usted importante que el Administrador felicite y recompense a los colaboradores por haber realizado con éxito su labor?
- () Totalmente de acuerdo
 - () De acuerdo
 - () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - () En desacuerdo
 - () Totalmente en desacuerdo
9. ¿Si pudiera dejar la Institución por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, lo haría?
- () Totalmente de acuerdo
 - () De acuerdo
 - () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - () En desacuerdo
 - () Totalmente en desacuerdo
10. ¿Considera que las capacitaciones deberían darse con mayor frecuencia?
- () Totalmente de acuerdo
 - () De acuerdo
 - () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - () En desacuerdo
 - () Totalmente en desacuerdo

11. ¿Considera usted necesario que el Administrador le incentive día a día para alcanzar las metas asignadas por la Institución?

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

12. ¿Considera usted que si se redujese los beneficios sociales afectaría de manera negativa su comportamiento?

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

13. ¿Cree usted que las relaciones laborales entre compañeros son buenas?

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

14. ¿Le gustaría conservar su puesto de trabajo dentro de la organización por un largo tiempo?

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

15. ¿Considera usted que un buen ambiente laboral es imprescindible para lograr un desenvolvimiento eficiente dentro de la organización?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. ¿Considera usted que la situación actual del comportamiento en la organización es la adecuada?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. ¿Considera conveniente por el bien de la Institución una mejora en el comportamiento organizacional?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. ¿Considera usted que toman en cuenta sus aportes y opiniones para el mejoramiento de la Institución?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DEL BANCO DE LA NACIÓN – AGENCIA 1 DE LA CIUDAD DE TRUJILLO

1. ¿Cómo considera usted el estado de motivación de sus colaboradores en la actualidad?
2. ¿Al día de hoy cómo considera usted el comportamiento organizacional de sus colaboradores?
3. ¿Considera usted que hay un alto grado de influencia y relación de los factores motivacionales sobre el comportamiento organizacional mostrando resultados favorables?
4. ¿Nos puede mencionar cuales son algunos de los factores de motivación que esté usando hacia sus colaboradores?
5. ¿Cree usted que implementar estrategias de factores motivacionales contribuirá a mejorar el comportamiento organizacional de sus colaboradores? ¿Ha pensado en implementar alguna? ¿Cuáles serían?

ANEXO 002: Encuesta para medir el nivel de comportamiento organizacional.

Instrucciones:

1.- Lea atentamente cada pregunta.

2.- Marque con una x el casillero (cuadros pequeños) que representen el grado de percepción que usted siente frente a la pregunta.

Escala de percepción (menor grado a mayor grado)																				
PREGUNTA	Cuadros de ayuda					Cuadros de ayuda					Cuadros de ayuda					Cuadros de ayuda				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	Menor grado																			

1.- PROCESOS DE LIDERAZGO UTILIZADOS																				
a. Grado en que el Administrador tiene confianza en usted	No tiene confianza en usted.					Tienen un género de confianza condescendiente.					Una confianza notable pero no completa.					Completa confianza.				
b. Grado en el que su Administrador se comportan de manera que usted se sienta libre para discutir cuestiones importantes relacionadas con sus tareas.	Usted no se siente libre en absoluto para discutir las cuestiones relacionadas a su trabajo con el Administrador.					Usted no se siente muy libre de discutir cosas sobre el trabajo con su Administrador.					Usted se siente más bien libre para discutir cosas relacionadas a su trabajo con su Administrador.					Usted se siente enteramente libre para discutir cosas relacionadas a su trabajo con su Administrador.				
c. Grado en el que al resolver los problemas relacionados con el trabajo, el Administrador trata de emplear las ideas y opiniones de usted y de hacer un uso constructivo de las mismas.	Raramente considera alguna idea u opiniones de usted con vista a la resolución de los problemas planteados en el trabajo.					Algunas veces considera ideas u opiniones de usted con vista a la resolución de los problemas planteados en el trabajo.					Normalmente considera ideas u opiniones de usted respecto al trabajo, y por lo general trata de hacer un uso constructivo de todo ello.					Siempre considera ideas y opiniones de usted respecto al trabajo, y siempre también trata de hacer un uso constructivo de las mismas.				
2.- CARACTERISTICAS DE LAS FUERZAS MOTIVACIONALES																				
a. Manera en que su Administrador utiliza las motivaciones.	Utiliza el temor, amenaza, castigo y ocasionalmente recompensas.					Recompensas y algún castigo real o potencial.					Recompensas, castigos ocasionales y alguna aprobación.					Recompensas económicas basadas en un sistemas de compensación.				
b. Grado de la responsabilidad sentida por usted respecto a los objetivos de la empresa.	Usted no se siente responsable de los objetivos.					Usted siente alguna responsabilidad sobre los objetivos.					Usted siente responsabilidad sobre los objetivos.					Usted siente una completa responsabilidad respecto a los objetivos de la empresa.				
3.- CARÁCTER DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN																				

a. Hay grado de interacción y comunicación entre usted y su administrador dentro de la organización.	Muy poca.	Poca.	La indispensable.	Mucha.
b. Grado en que sus superiores proveen la información acerca de su trabajo.	Proveen la mínima necesaria y por etapas.	Suficiente para mi función específica.	Abundante y oportuna para mi función específica.	Total y completa para mi función específica.
c. Grado en que las comunicaciones recibidas en sentido descendente ¿Gerencia hacia usted? resultan aceptadas por usted.	Las recibe con mucha desconfianza.	Puede no tomarlas con recelo	A menudo las acepta con desconfianza, aunque no siempre a veces las discute abiertamente.	Generalmente las acepta, pero si a usted no le parecen, las discute francamente hasta llegar a un acuerdo.
d. Exactitud de la comunicación en sentido ascendente y a través de la línea.	Tiende a ser inexacta.	La información que el Administrador "quiere escuchar", la que le agrada, fluye en efecto; las demás informaciones resultan restringidas y filtradas.	La información que el Administrador quiere oír, la que le agrada, fluye en efecto, las demás informaciones pueden ser limitadas o compartidas con suma cautela.	Exacta.
e. Grado de compenetración en lo psicológico entre el Administrador y usted, por ejemplo ¿hasta qué extremos conoce y comprende el Administrador aquellos problemas con que se enfrenta usted?	No tiene ningún conocimiento o comprensión de sus problemas.	Tiene algún conocimiento y comprensión de sus problemas.	Conoce y comprende sus problemas bastante bien.	Conoce y comprende en formas excelente sus problemas.
4.- CARÁCTER DE LOS PROCESOS DE INTERACCIÓN E INFLUENCIA.				
a. Grado y características de la interacción con su Administrador.	Poca interacción, y aun la que haya siempre con temor y desconfianza.	Poca interacción y usualmente con condescendencia en la actitud del Administrador, temor y precaución por parte de usted.	Moderada interacción a menudo con notable grado de confianza.	Extensa y amistosa interacción, con alto grado de confianza.
b. Grado que exista de cooperación entre usted y su equipo de trabajo.	Ninguno.	Relativamente escaso.	Un grado moderado.	Grado muy importante en todos los ámbitos de la organización considerada.
5.- CARÁCTER DE LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES				
a. ¿En qué nivel de la organización se adoptan?	La política global de las decisiones son tomadas en la Gerencia de la organización.	La política global se decide en la Gerencia, pero muchas de las decisiones encuadradas en el marco general se pueden tomar a su nivel.	Las políticas de la organización y las decisiones de índole general se adoptan en las altas jerarquía, el resto a su nivel.	La toma de decisiones se encuentra ampliamente repartida en todo el ámbito de la organización.

b. Hasta qué extremo están conscientes los que toman las decisiones de los problemas que puede haber, en particular aquellos que se presentan en su trabajo.	Con frecuencia son desconocedores, o parcialmente ignorantes de los mismos.	Conocen algunos, aun cuando desconchen los restantes.	Moderadamente son conocedores de sus problemas.	Generalmente bien informados de todos sus problemas.															
c. Grado en el que el conocimiento técnico y profesional suele utilizarse en la toma de decisiones.	Se usa solamente si se posee el conocimiento en niveles superiores.	Mucho del conocimiento disponible en niveles superiores y eventualmente en el suyo.	Mucho del conocimiento que hay disponible en los niveles altos y con frecuencia en el suyo.	Permanentemente se utilizan sus conocimientos.															
d. ¿Hasta qué extremos está envuelto usted en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo?	Nada en absoluto.	Usted se ve involucrado en las decisiones ocasionales.	Usualmente resulta usted consultado pero ordinariamente no tiene parte en la toma de decisiones.	Usted entra a formar parte totalmente de aquellas decisiones que guardan relación con su trabajo.															
e. ¿Es participativo el proceso de tomas de decisiones? Es decir, ¿Contribuye la toma de decisiones a estimular al Administrador?	La toma de decisiones contribuye poco o nada a su motivación para la ejecución de las decisiones, y por lo común, se le es frustrante.	La toma de decisiones contribuye relativamente poco a su motivación.	Hay alguna contribución por parte de la toma de decisiones al estímulo en pro de cumplir las mismas.	Existe una sustancial contribución suya a los procesos de toma de decisiones en cuanto que sirve luego para motivarlos en la ejecución de ellos mismos.															
6.- CARÁCTER DE LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS																			
a. Manera en que los objetivos suelen realizarse usualmente.	Se le da la orden.	Ordenes promulgadas, la oportunidad de comentario puede existir o no.	Los objetivos se fijan conforme a las órdenes emitidas tras discusión con usted de los problemas y acción que se planea tomar.	Excepto, en los casos de emergencia, los fines se establecen normalmente mediante su plena participación.															
b. ¿Existen fuerzas para que usted modifique, resista, rechace o acepte los objetivos?	Los fines son abiertamente aceptados, pero interiormente son rechazados.	Los fines son abiertamente aceptados, pero a menudo resistidos.	Los fines son abiertamente aceptados pero en ocasiones con alguna disimulada resistencia.	Acepta los fines completamente, tanto ante el Administrador como íntimamente.															
7.- CARÁCTER DE LOS PROCESOS DE CONTROL																			
a. Grado en que resultan concentradas las funciones de revisión y control.	Altamente concentradas en sus superiores.	Relativamente alta concentración en los mandos altos, pero con cierto grado de control a su nivel.	Moderada delegación de los procesos de revisión y control. Usted se siente responsable.	Usted tiene una responsabilidad bastante amplia para la revisión y el control.															
b. Grado en que usted se opone a los objetivos de la organización.	Usted es parte de la organización que se opone a los objetivos de la organización.	Usted es parte de una organización que opone una moderada resistencia a los objetivos de la organización.	Usted pertenece a las organizaciones que ocasionalmente apoyan o interfieren a la organización.	La organización es una, de ahí que todas las fuerzas del grupo apoyen los esfuerzos para el cumplimiento de objetivos de la organización.															

<p>c. Grado en que los datos de control (esto es, contabilidad, productividad, etc.) se utilizan para auto guiarse o más bien son utilizados por su jefe con fines de control (Premio y castigo).</p>	<p>Se utilizan para trazar la política y se hace además con el fin de castigarle si hay incumplimiento.</p>	<p>Se usan para y trazar la política de manera acoplada con un sistema de recompensas y castigos.</p>	<p>Usados ampliamente para trazar la política, con énfasis usualmente e las recompensas pero con algunos casos de castigos. A veces usted toma la información para auto guiarse.</p>	<p>Usted utiliza los datos para auto guiarse y para la resolución coordinada de los problemas.</p>

ANEXO N° 003: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN
Factores Motivaciones	Motivación del talento humano	Grado de motivación existente	1.¿Su comportamiento en la Institución depende en gran medida de la motivación que el banco le brinda? 2.¿Cómo considera usted el estado de motivación de sus colaboradores en la actualidad? 3.¿Nos puede mencionar cuales son algunos de los factores de motivación que esté usando hacia sus colaboradores?	Cualitativa	Ordinal
		Desmotivación	4.¿Considera la excesiva carga laboral, problemas personales y el salario como una de las principales causas de desmotivación?		
	Motivación intrínseca	Interés propio (libre y eficiente)	5.¿Considera que su trabajo le ayuda a desarrollarse autónoma, eficiente y profesionalmente?		
		Expectativa del trabajador	6.¿Cree usted que sus expectativas personales están por encima de lo que la Institución le puede ofrecer?		
	Motivación extrínseca	Beneficios sociales	7.¿Considera usted que si se redujese los beneficios sociales afectaría de manera negativa su comportamiento?		
		Salarios	8.¿Considera el incremento salarial como uno de los factores de motivación más importante?		
		Promesas	9.¿Usted cree que las horas extras generan un factor de motivación?		
		Reconocimiento	10.¿Considera que el reconocimiento generado por el Administrador lo motiva a esforzarse más en su trabajo?		
		Capacitaciones	11.¿Considera que las capacitaciones deberían darse con mayor frecuencia?		

		Recompensa	12.¿Considera usted importante que el Administrador felicite y recompense a los colaboradores por haber realizado con éxito su labor?		
--	--	------------	---	--	--

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TIPO DE VARIBALE	ESCALA DE MEDICIÓN	
Comportamiento Organizacional	Clima laboral	Relaciones interpersonales	13.¿Cree usted que las relaciones laborales entre compañeros son buenas?	Cualitativa	Ordinal	
		Seguridad laboral	14.¿Le gustaría conservar su puesto de trabajo dentro de la organización por un largo tiempo?			
		Ambiente laboral	15.¿Considera usted que un buen ambiente laboral es imprescindible para lograr un desenvolvimiento eficiente dentro de la organización? 16.¿Considera usted que hay un alto grado de influencia y relación de los factores motivacionales sobre el comportamiento organizacional mostrando resultados favorables?			
	Motivación en el C.O	Incentivos	17.¿Considera usted necesario que el Administrador le incentive día a día para alcanzar las metas asignadas por la Institución?			
		Compromiso organizacional	18.¿Si pudiera dejar la Institución por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, lo haría?			
		Mejora del C.O	19.¿Considera conveniente por el bien de la Institución una mejora en el comportamiento organizacional?			
	Niveles de desempeño y eficacia	Logro de meas				20.¿Al día de hoy cómo considera usted el comportamiento organizacional de sus colaboradores?
						21.¿Considera usted que la

			<p>situación actual del comportamiento en la organización es la adecuada?</p> <p>22.¿Cree usted que implementar estrategias de factores motivacionales contribuirá a mejorar el comportamiento organizacional de sus colaboradores? ¿Ha pensado en implementar alguna? ¿Cuáles serían?</p>		
		Aportaciones del empleado	<p>23.¿Considera usted que toman en cuenta sus aportes y opiniones para el mejoramiento de la Institución?</p>		

