

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y  
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**LOS FACTORES MOTIVACIONALES APLICADOS A LOS  
ASESORES DE NEGOCIOS DE LA CAJA RURAL DE AHORRO  
Y CRÉDITO LOS ANDES S.A. AYAVIRI 2017**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**MARCO ANTONIO ZARAZA VILCA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO – PERÚ**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

LOS FACTORES MOTIVACIONALES APLICADOS A LOS ASESORES DE  
NEGOCIOS DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES S.A.  
AYAVIRI 2017

TESIS PRESENTADA POR:

**MARCO ANTONIO ZARAZA VILCA**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:



PRESIDENTE :

.....  
Dr. NICOLAS EDGAR ROQUE BARRIOS

PRIMER MIEMBRO :

.....  
M.Sc. GUINO PERCY GUTIERREZ TOLEDO

SEGUNDO MIEMBRO :

.....  
Dra. MIRIAN SEREZADE HANCCO GOMEZ

DIRECTOR / ASESOR :

.....  
Dr. ROLANDO ESTEBAN RODRIGUEZ HUAMANI

**ÁREA:** Gestión de Talento Humano

**TEMA:** Los Factores Motivacionales aplicados a los Asesores de Negocios

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 22 DE DICIEMBRE DE 2017

## DEDICATORIA

A la Ciudad Universitaria por brindarme la  
oportunidad de desarrollarme  
profesionalmente.

A mi familia por los consejos y orientación  
profesional.

A las personas que formaron parte de esta  
investigación brindando su tiempo en la  
conclusión de dicha investigación.

## AGRADECIMIENTOS

- A nuestro creador, a mi madre, a mi esposa e hijas por estar siempre a mi lado llenándome de esperanza y felicidad.

**ÍNDICE GENERAL**

	<b>Pág.</b>
RESUMEN .....	13
ABSTRACT.....	14
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
INTRODUCCIÓN.....	13
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>REVISIÓN DE LITERATURA</b>	
2.1. SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP (SBS).....	17
2.2. SISTEMA FINANCIERO .....	19
2.3. CRÉDITO .....	20
2.4. TIPOS DE CRÉDITOS.....	20
2.4.1. Créditos a medianas empresas.....	20
2.4.2. Créditos a pequeñas empresas .....	21
2.4.3. Créditos a microempresas.....	22
2.4.4. Créditos de Consumo no revolvente.....	22
2.5. ESTADO DEL CRÉDITO SEGÚN SITUACIÓN DE DEUDA.....	23
2.5.1. Vigente .....	23
2.5.2. Vencido.....	23
2.5.3. Judicial.....	24
2.5.4. Castigado .....	24
2.6. ASESORES DE NEGOCIOS .....	24
2.7. MOTIVACIÓN .....	24
2.8. CICLO DE LA MOTIVACIÓN .....	27
2.9. INCENTIVOS ECONÓMICOS .....	29

2.10.	INCENTIVOS NO ECONÓMICOS .....	29
2.11.	TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL .....	30
2.11.1.	Dar mayor autonomía .....	31
2.11.2.	Ofrecer incentivos .....	31
2.11.3.	Dar reconocimiento .....	32
2.11.4.	Fomentar las relaciones .....	32
2.11.5.	Mostrar interés .....	33
2.11.6.	Hacer sentir útiles y considerados .....	33
2.11.7.	Dar variedad .....	34
2.11.8.	Dar oportunidades de autorrealización .....	34
2.11.9.	Dar oportunidades de trascender .....	35
2.11.10.	Establecer metas .....	35
2.12.	TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN .....	36
2.12.1.	Jerarquía de las necesidades según Maslow .....	36
2.12.2.	Teoría ERG.....	39
2.12.3.	Teoría X y Y .....	39
2.12.4.	Teoría de los dos factores .....	40
2.12.5.	Teoría de las tres necesidades – McClelland.....	44
2.13.	TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN .....	46
2.13.1.	Teoría de la evaluación cognitiva.....	46
2.13.2.	Teoría del establecimiento de metas.....	49
2.11.2.	Teoría de la eficacia personal .....	55
2.11.4.	Teoría de la equidad .....	59
2.11.5.	Teoría de las expectativas.....	61

**CAPÍTULO III****MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1.	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	66
3.2.	METODOLOGÍA .....	67
3.2.1.	Enfoque cuantitativo.....	67
3.2.2.	Método descriptivo.....	67
3.2.3.	Método inductivo.....	68
3.2.4.	Método deductivo.....	68
3.2.5.	Diseño transeccional descriptivo.....	69
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	70
3.3.1.	Población .....	70
3.3.2.	Muestra .....	70
3.4.	RECOLECCIÓN DE DATOS .....	70
3.4.1.	Observación directa.....	70
3.4.2.	Entrevista personal .....	71
3.4.3.	Cuestionario.....	71
3.5.	ANÁLISIS DE DATOS.....	72

**CAPÍTULO IV****RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1.	EXPOSICION Y ANALISIS DE RESULTADOS .....	74
4.2.	TECNICAS Y/O METODOS DE MOTIVACION APLICADOS A LOS ASESORES DE NEGOCIOS DE LA CRAC LASA - AYAVIRI 2017 .....	74
4.2.1.	Motivadores económicos.....	75
4.2.2.	Motivadores no económicos.....	82

4.3.	NIVEL DE MOTIVACIÓN QUE REFLEJAN LOS ADNs Y SU RELACION CON EL LOGRO DE METAS DE LA CRAC LASA – AYAVIRI 2017 .....	84
4.3.1.	Motivadores según necesidad del equipo de trabajo .....	93
4.3.2.	Tipo de recompensas que valora el equipo de trabajo.....	97
4.3.3.	Naturaleza del equipo de trabajo .....	102
4.3.4.	Sensibilidad del equipo de trabajo.....	105
4.4.	DESCRIPCION DE LOS ASPECTOS QUE DEBE CONTENER UNA PROPUESTA DE MOTIVACION FACTIBLE DE SER UTILIZADO EN LOS ADNs A FIN DE MEJORAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS .....	107
	CONCLUSIONES .....	110
	RECOMENDACIONES.....	112
	REFERENCIAS.....	114
	ANEXOS .....	117



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1: Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad .....	28
Figura 2: Ciclo motivacional con frustración o compensación .....	29
Figura 3: Jerarquía de las necesidades según Maslow .....	36
Figura 4: Comparación de Satisfacción e Insatisfacción.....	43
Figura 5: Visiones contrastantes de la satisfacción y la insatisfacción. ....	43
Figura 6: Desglose de objetivos .....	54
Figura 7: Efectos conjuntos de las metas y la eficacia personal en el desarrollo. ....	56
Figura 8: Teoría de la equidad.....	60
Figura 9: Teoría de las expectativas .....	61
Figura 10: Banda salarial según categoría de ADNs.....	76
Figura 11: Resumen de asesores de negocios por categoría.....	77
Figura 12: % cumplimientos de metas. ....	79
Figura 13: ADNs que no alcanzaron su meta en el año 2017 según su categoría. ....	82
Figura 14: ¿Recibió Ud. Incentivos y/o reconocimientos durante el último año que viene laborando en la empresa?.....	85
Figura 15: ¿La remuneración que percibe Ud. Responde al trabajo realizado?.....	85
Figura 16: ¿influye de alguna manera las condiciones del ambiente físico en el logro de sus resultados? .....	85
Figura 17: ¿cómo considera la relación entre Ud. Y su jefe inmediato?.....	86
Figura 18: ¿cómo considera la relación entre Ud. Y sus compañeros de trabajo?.....	86
Figura 19: ¿cómo considera Ud. La capacitación impartida por su empresa para el desempeño de sus funciones laborales?.....	86
Figura 20: ¿cuántas capacitaciones ha recibido en el último año?.....	87

Figura 21: ¿ como considera Ud. Las condiciones de recategorización en la actualidad? .....	87
Figura 22: ¿ que tendria que mejorarse en la organización para un mejor desempeño suyo? .....	87
Figura 23: ¿ considera Ud. Que tiene oportunidades de desarrollo profesional en la actualidad? .....	88
Figura 24: ¿ cuenta usted con las herramientas necesarias para el desempeño de sus labores en el campo?.....	88
Figura 25: motivaciones utilizados en la crac lasa Ayaviri 2017.....	92
Figura 26: Representaciones graficas por cada factor – teoria ERG.....	94
Figura 27: Necesidades de relación.....	95
Figura 28: Necesidades de existencia.....	95
Figura 29: Representaciones graficas de ADNS con menor y mayor puntuacion ¿qué recompensas valoro más?.....	98
Figura 30: Asesor de negocios. ....	99
Figura 31: Promedio según nescidades – Teoria De Maslow.....	102
Figura 32: Teoría XY Douglas MacGregor Prom. Del grupo de estudio = 25 puntos	103
Figura 33: Puntaje minimo y puntaje máximo prom. De 26 puntos. ....	106
Figura 34: Motivadores que la crac las ofrece.....	108
Figura 35: Motivadores que los ADNs necesitan (puntuación). ....	108

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Banda salarial según categoría de ADNS. ....	75
Tabla 2: Resumen de asesores de negocios por categoría.....	77
Tabla 3: % Cumplimiento de Meta .....	78
Tabla 4: Indicadores máximos permitidos. ....	79
Tabla 5: Meta en cliente.....	81
Tabla 6: ADNs que no alcanzaron su meta en el año 2017 según categoría. ....	82
Tabla 7: Cuestionario de nivel de motivación.....	84
Tabla 8: Motivadores utilizados en la crac lasa ayaviri 2017 según escala de necesidades de maslow. ....	92
Tabla 9: Resumen del cuestionario ¿qué me motiva? Basado en la teoría erg clayton aldelfer.....	94
Tabla 10: Resumen del cuestionario ¿qué recompensas valoro más?.....	98
Tabla 11: Promedio según necesidades - Teoría De Maslow. ....	101
Tabla 12: Resumen del cuestionario ¿cuál es mi opinión sobre la naturaleza de la gente? Según teoría XY. ....	103
Tabla 13: Resumen del cuestionario ¿qué tan sensible soy a las diferencias de equidad? .....	105
Tabla 14: Motivadores que la CRAC lasa otorga y motivadores que los ADNs solicitan .....	107

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

<b>ADN</b>	:	Asesor de Negocios.
<b>ADNs</b>	:	Asesores de Negocios.
<b>CRAC LASA</b>	:	Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.
<b>SBS</b>	:	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo describir los factores motivacionales aplicados a los Asesores de Negocios (ADNs) de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. (CRAC LASA) Ayaviri 2017, consecuentemente apoyar a mejorar su desempeño laboral y contribuir al cumplimiento de metas establecidas por la Institución Financiera a través del desarrollo de una propuesta de motivación aplicable a dicha población. Cabe mencionar que esta investigación no pretende describir todo el proceso de motivación, ya que se centra en brindar una aproximación a los factores motivacionales que interviene en el proceso. Producto de observaciones realizadas a los ADNs se identificó una variedad de comportamientos, en gran parte negativos que no representan el compromiso y apoyo que debe existir entre las distintas áreas. Se trata de un estudio con un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo y método deductivo. El tamaño de la muestra del presente trabajo de investigación es de 07 ADNs, los resultados de la investigación concluyen que los Factores Motivacionales que influyen en el logro de metas de los ADNs son económicos y no económicos, no se pudo evidenciar técnicas y métodos de motivación bien definidos aplicados a los ADNs, existen un nivel de motivación inconveniente de los ADNs y a fin de mejorar el cumplimiento de metas se necesita una propuesta de motivación bien definida. De esta manera podemos percibir que los Asesores de Negocios adecuadamente motivados e integrados podrían tener un mejor desempeño en sus funciones que permitan lograr las metas establecidas por la Institución Financiera.

**Palabras clave:** Factores motivacionales, motivación, metas.

## ABSTRACT

The objective of this research work is to describe the motivational factors applied to the Business Advisors (ADNs) of the Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. (CRAC LASA) Ayaviri 2017, consequently support to improve their work performance and contribute to the fulfillment of goals established by the Financial Institution through the development of a proposal of motivation applicable to said population. It should be mentioned that this research does not intend to describe the whole motivation process, since it focuses on providing an approximation to the motivational factors that intervene in the process. As a result of observations made to the DNAs, a variety of behaviors were identified, largely negative, which do not represent the commitment and support that should exist between the different areas. It is a study with a quantitative approach of descriptive level and deductive method. The sample size of this research work is 07 DNAs, the results of the research conclude that the Motivational Factors that influence the achievement of DNA goals are economic and not economic, could not demonstrate techniques and methods of motivation well-defined applied to DNAs, there is a level of inconvenient motivation of DNAs and in order to improve the achievement of goals a well-defined motivation proposal is needed. In this way we can perceive that properly motivated and integrated Business Advisors could have a better performance in their functions that allow achieving the goals established by the Financial Institution.

**Keywords:** Motivational factors, motivation, goals.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

En el Perú la incidencia de la pobreza alcanza 54% de la población (ENNIV-Escuela Nacional de Niveles de Vida) y la tasa de subempleo 43% en el año 2006. Es bastante conocida la elevada correlación entre pobreza y subempleo. Este último se concentra en las unidades productivas de menor tamaño. Hacia fines de la década de los noventa, la microempresa representa el 73% del empleo, aunque solo un 43% del PBI. Del mismo modo, los resultados del PBI por sectores económicos muestran el siguiente desenlace en el año 2016: el sector agropecuario registró una disminución de 1.3 por ciento en el 2016, siendo menor en 2.5 respecto al año 2015 (3.4 por ciento); la producción del sector Pesca, registró una disminución del 12.8 por ciento; el sector construcción, registró una disminución de 2.7 por ciento (en el 2015 fue -5.8 por ciento); en el sector comercio, registró un crecimiento de 2.0 por ciento, siendo menor en 1.9 por ciento respecto al año anterior (3.9 por ciento); el sector servicio, registró un crecimiento de 4.0 por ciento, siendo menor en 0.2 por ciento respecto al año anterior (4.2 por ciento). Esta información fue recopilada del Reporte de Inflación – diciembre 2016, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 – 2017 del BCR.

Por ende, las instituciones financieras cumplen un papel importante en la económica ya que a través de sus productos financieros (Capital de trabajo, Activo Fijo, etc.) inyecta efectivo a los diferentes emprendedores los cuales se desarrollan en las distintas actividades económicas del País, para dicho cometido estas Instituciones Financieras deben de contar con colaboradores que tengan un nivel aceptable de motivación para el logro de sus metas, colaboradores que se dedican a la colocación de

créditos con responsabilidad financiera y así contribuir con el desarrollo económico del País.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo general: describir los Factores Motivacionales aplicados a los Asesores de Negocios de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S. A. Ayaviri y su relación con el cumplimiento de Metas en el año 2017. Así como también trata los siguientes objetivos específicos: primero; determinar las técnicas y/o métodos de motivación aplicados a los Asesores de Negocios, segundo; conocer el nivel de motivación que reflejan los Asesores de Negocios y tercero; describir los aspectos que debe de contener una propuesta de motivación a los Asesores de Negocios a fin de mejorar el cumplimiento de Metas.

Del mismo modo permitirá contribuir con una nueva fuente de estudio para otros tipos de investigaciones relacionadas al área en estudio.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP (SBS)

La Superintendencia de Banca y Seguros, nació como institución en el año 1931. Sin embargo, la supervisión bancaria en el Perú se inició en 1873 con un decreto que estableció requerimientos de capital mínimo, un régimen de emisión y cobertura de los billetes y publicación mensual de informes con indicación detallada de las cantidades de moneda acuñada o de metales preciosos existentes en las cajas bancarias.

El primer antecedente de una entidad supervisora fue una dependencia del Ministerio de Hacienda, denominada Inspección Fiscal de Bancos, una institución con objetivos poco definidos, que se limitaba a dar recomendaciones para corregir errores o enmendar infracciones. En cuanto al sector de seguros, su primer antecedente fue la Inspección Fiscal de Seguros creada en 1895 para verificar el cumplimiento de la ley por parte de las compañías de seguros.

##### a. Inicio SBS

La Superintendencia fue creada el 23 de mayo de 1931 bajo la denominación de Superintendencia de Bancos. La finalidad era controlar y supervisar los bancos, empresas que en ese entonces conformaban un sistema financiero pequeño y habituado a la autorregulación. En total fueron 16 instituciones financieras que estuvieron inicialmente bajo el ámbito de la Superintendencia.

Cabe destacar que la nueva legislación estableció que toda empresa bancaria debía mantener un capital y reservas que sumados no fueran menores del 20% de sus

obligaciones con el público. Se definió lo que se consideró como quebranto de capital y se acompañó esta definición con la prohibición de pagar dividendos si ello pudiera causar deterioro al capital o fondo de reserva del banco. De esta manera, un banco no podía pagar dividendos hasta que no constituyera provisiones para las deudas malas o dudosas. Otro aspecto implementado fue el pago íntegro de todo capital suscrito, con el fin de no crear falsas expectativas de respaldo en el público. Se puso en circulación nuevos formatos para los informes de los bancos, y fue en el segundo año cuando se pudo contar con personal capacitado para iniciar las visitas de inspección.

#### **b. Filosofía de regulación y supervisión**

El enfoque de la SBS es crear, a través de la regulación, un sistema de incentivos que propicie que las decisiones privadas de las empresas sean consistentes con el objetivo de lograr que los sistemas bajo supervisión adquieran la solidez e integridad necesarios para mantener su solvencia y estabilidad en el largo plazo.

#### **Principio de regulación**

El enfoque de la SBS es crear, a través de la regulación, un sistema de incentivos que propicie que las decisiones privadas de las empresas sean consistentes con el objetivo de lograr que los sistemas bajo supervisión adquieran la solidez e integridad necesarios para mantener su solvencia y estabilidad en el largo plazo.

La SBS confía en el mercado como mecanismo de organización y asignación de recursos, siempre que los incentivos dados por la regulación orienten a las empresas a internalizar los costos sociales en sus decisiones. Para que este enfoque se pueda desarrollar en la práctica, la SBS se apoya sobre la base de cuatro principios básicos relacionados a (i) la calidad de los participantes del mercado, (ii) la calidad de la información y análisis que respalda las decisiones de las empresas supervisadas (iii) la

información que revelan las empresas supervisadas para que otros agentes económicos tomen decisiones y (iv) la claridad de las reglas de juego.

### **Principio de supervisión**

Los principios de regulación arriba presentados demandan un estilo de supervisión dinámico y flexible, que se adecue a las características de cada empresa. En esta dirección la SBS busca poner en práctica una supervisión especializada, integral y discrecional.

Una supervisión especializada significa que la SBS pretende implementar un enfoque de supervisión por tipo de riesgo. Ello implica contar con personal especializado en la evaluación de los diversos tipos de riesgo, tales como riesgo crediticio, de mercado, de liquidez, operacional y legal. Asimismo, la SBS se orienta hacia una supervisión integral que genere una apreciación sobre la administración de los riesgos por parte de las empresas supervisadas. Finalmente, una supervisión discrecional se refiere a que el contenido, alcance y frecuencia de la supervisión debe estar en función del diagnóstico de los riesgos que enfrenta cada empresa supervisada (Superintendencia de Banca y Seguro y AFP, 2017).

## **2.2. SISTEMA FINANCIERO**

Un sistema financiero es un conjunto de instituciones y mercados, cuya función básica es la transferencia de fondos de los ahorristas hacia los inversionistas a través de dos alternativas. En primer lugar, los intermediarios financieros, como un banco. Los bancos comerciales tradicionales usan los depósitos de unos para financiar los préstamos de otros y están sujetos a un conjunto de regulaciones (Parodi, 2017).

### **2.3. CRÉDITO**

De credere, confiar, el término crédito se utiliza en el mundo de los negocios como sinónimo de préstamo o endeudamiento. Una operación crediticia consiste en la transferencia o cesión temporal del acreedor al deudor de un derecho de propiedad del primero sobre un determinado bien (generalmente dinero) para que el segundo disponga de él de la manera que más le convenga por un tiempo determinado, al término del cual habrá de devolvérselo al deudor junto con sus intereses, que reciben el nombre de descuento cuando son pagados por anticipado (Enciclopedia de Economía, 2017).

### **2.4. TIPOS DE CRÉDITOS**

La Caja se alinea a los 08 tipos de créditos establecidos por la SBS: Créditos Corporativos, Créditos a Grandes Empresas, Créditos a Medianas Empresas, Créditos a Pequeñas Empresas, Créditos a Microempresas, Créditos de Consumo Revolvente, Créditos de Consumo no Revolvente y Créditos Hipotecarias para Vivienda, sin embargo por su mercado objetivo en el presente documento se detallan los siguientes:

#### **2.4.1. Créditos a medianas empresas**

+Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/ 300.000 en los últimos 06 meses y no cumplen con las características para ser clasificados como créditos corporativos o a grandes empresas. Si posteriormente, las ventas anuales del deudor fuesen mayores a S/ 20 millones durante 02 años consecutivos o el deudor hubiese realizado alguna emisión en el mercado de capitales, los créditos del deudor deberán reclasificarse como créditos a grandes empresas o corporativos, según corresponda. Asimismo, si el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero disminuyese posteriormente a un nivel no mayor a S/ 300,000 por 06 meses consecutivos, los

créditos deberán ser reclasificados como créditos a pequeñas empresas o a microempresas, dependiendo del nivel de endeudamiento.

Se considera también como créditos a medianas empresas a los créditos otorgados a personas naturales que posean un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) superior a S/ 300,000 en los últimos 06 meses, siempre que una parte de dicho endeudamiento corresponda a créditos a pequeñas empresas o a microempresas, caso contrario permanecerán clasificados como créditos de consumo.

Si posteriormente, el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda), se redujera a un nivel no mayor a S/ 300,000 por 06 meses consecutivos, los créditos deberán reclasificarse como créditos de consumo (revolvente y/o no revolvente) y como créditos a pequeñas empresas o a microempresas, dependiendo del nivel de endeudamiento y el destino del crédito, según corresponda.

#### **2.4.2. Créditos a pequeñas empresas**

Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/ 20,000 pero no mayor a S/ 300,000 en los últimos 06 meses.

Si posteriormente, el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) excediese los S/ 300,000 por 06 meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a medianas empresas. Asimismo, en caso el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero

(sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) disminuyese posteriormente a un nivel no mayor a S/ 20,000 por 06 meses consecutivos, los créditos deberán reclasificarse a créditos a microempresas.

#### **2.4.3. Créditos a microempresas**

Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/ 20,000 en los últimos 06 meses.

Si posteriormente, el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) excediese los S/ 20,000 por 06 meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados al tipo de crédito que corresponda, según el nivel de endeudamiento.

#### **2.4.4. Créditos de Consumo no revolvente**

Son aquellos créditos no revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.

En caso el deudor cuente adicionalmente con créditos a pequeñas empresas o a microempresas, y un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) mayor a S/ 300,000 por 06 meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a medianas empresas.

Lo señalado en el párrafo anterior no es aplicable a los créditos otorgados a personas naturales que sólo posean créditos de consumo (revolventes y/o no revolventes) y/o créditos hipotecario para vivienda, debiendo permanecer clasificados

como créditos de consumo (revolventes y/o no revolventes) y/o créditos hipotecarios para vivienda, según corresponda.

## **2.5. ESTADO DEL CRÉDITO SEGÚN SITUACIÓN DE DEUDA**

### **2.5.1. Vigente**

Créditos otorgados a clientes en sus distintas modalidades que están en condiciones normales según lo establecido en el Manual de Contabilidad para instituciones financieras de la SBS, no encontrándose en estado vencido, es decir que cumple con el pago de sus obligaciones.

### **2.5.2. Vencido**

Los créditos se consideran como vencidos en los siguientes casos:

- a. Para el caso de créditos a entidades del sector público, intermediarios de valores, empresas del sistema financiero, corporativos, grandes empresas y medianas empresas (créditos de deudores no minoristas), se considerará vencido la totalidad del capital del crédito después de transcurridos 15 días calendarios de la fecha de vencimiento de pago pactado.
- b. Para créditos a pequeñas empresas y a microempresas, se considerará como vencido la totalidad del saldo de capital del crédito después de transcurridos 30 días calendarios de la fecha de vencimiento de pago pactado.
- c. Para créditos de consumo revolvente y no revolvente e hipotecarios para vivienda, después de los 30 días calendarios de no haber pagado a la fecha pactada se considerará vencido sólo el capital de la cuota(s) no pagada(s),

mientras que después de los 90 días calendario del primer incumplimiento se considerará la totalidad del saldo capital de la deuda.

### **2.5.3. Judicial**

Para que un crédito sea considerado judicial, su demanda debe haber sido admitida a trámite por el Poder Judicial, así también deberá cumplir con lo establecido en el Reglamento de Recuperaciones – Cobranza Judicial.

### **2.5.4. Castigado**

Créditos clasificados como pérdida, íntegramente provisionados, que han sido retirados de los balances de La Caja. Para castigar un crédito, debe existir evidencia real de su irrecuperabilidad o debe ser por un monto que no justifique iniciar acción judicial o arbitral, para lo cual se deberá cumplir los requisitos establecidos en el Reglamento de Recuperaciones - Del castigo de créditos (Caja Rural de Ahorro y Credito Los Andes S.A., 2017)

## **2.6. ASESORES DE NEGOCIOS**

Los Asesores de Negocios son responsables de realizar el seguimiento de los créditos de la cartera de créditos a su cargo hasta su total cancelación, así como de mantener una buena calidad de la misma (Caja Rural de Ahorro y Credito los Andes S.A., 2017).

## **2.7. MOTIVACIÓN**

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que



esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera (Koontz y Weihrich, 1998, p. 501).

Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo (Chiavenato, 2011, p. 41).

Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien

mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo (Robbins y A Judge, 2009, p. 175).

La motivación es como el nivel de temperatura del aire de un globo aerostático. Algunos “motivados” tienen el aire caliente y vuelan por los horizontes. Otros, con el aire frío, están paralizados en el piso esperando que alguien los arrastre (Fischman y Matos, 2015, p. 13)

Maslow (1991) señala que la fuerza motriz que motiva a las personas deriva de una jerarquía de necesidades y la motivación es algo que afecta a todos los aspectos de nuestra vida, pensaba que la mejor manera de estudiar la motivación en el hombre era observando su conducta, y la ponderó según las necesidades de orden inferior, motivación por privación, y las de orden superior, motivación para el crecimiento, de autorrealización; así mismo, Maslow desplegó su teoría de la motivación por jerarquía, como ya se describió, en el primer nivel se encuentran las necesidades fisiológicas como el hambre y la sed. Un individuo privado de alimentación o de seguridad, amor o estima, será incapaz de pensar en el logro de otras funciones ya que su conducta estaría dominada hacia pensamientos de comida, pasando a segundo plano las necesidades de orden superior (Maslow, 1991).

Motivación. La voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Se trata de uno de los elementos básicos para todo lo que se hace, tanto en la vida personal como laboral.

Millones de personas realizan diariamente sus tareas completamente desmotivadas. No les gusta lo que hacen y estos provocan equivocaciones,

frustraciones, problemas en todos los frentes, tensiones, quiebras empresariales y un sinnúmero de situaciones nada recomendables. Es preciso determinar objetivos que satisfagan, ya que de ahí parte la motivación (Barcenilla, 2013, p. 86).

Los psicólogos definen la motivación como la necesidad o el deseo que activa y dirige nuestro comportamiento.

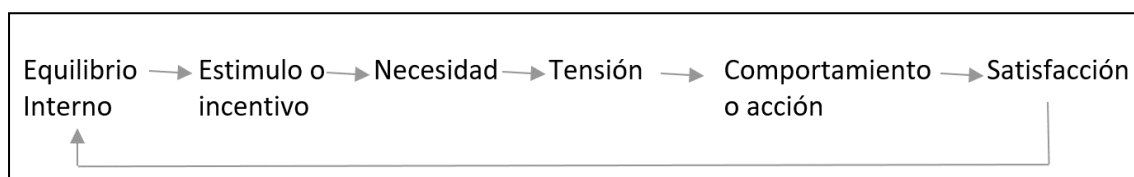
- La motivación es el hecho de activar y orientar la conducta, la fuerza que está detrás de nuestra ansia por la comida, por la intimidad sexual, y nuestro deseo de lograr alcanzarlas.
- Algunas conductas motivadas aumentan la excitación, el objetivo es obtener una excitación óptima.
- Para alcanzar una meta, las personas han de tener suficiente activación y energía, un objetivo claro y la capacidad y disposición de emplear su energía durante un período de tiempo lo suficientemente largo para poder alcanzar su meta (Universidad de Alicante, 2017).

La motivación son los factores o elementos que intervienen para que alguien halle una finalidad en su obrar. Es el impulso que le otorga a las acciones humanas una causa fuente en vistas a una causa fin. Proviene etimológicamente del vocablo latino “motivus” que significa movimiento” y “ción” que es acción. La motivación es el disparador que nos lleva a accionar (De Coceptos.com, 2017).

## **2.8. CICLO DE LA MOTIVACIÓN**

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de

tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz el individuo encontrara la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente. El ciclo motivacional se esquematiza en la siguiente figura:



**Figura 1:** Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.

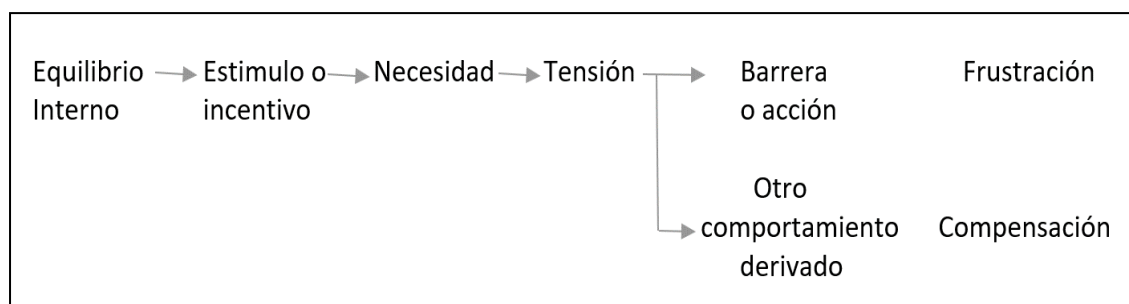
FUENTE: (Chiavenato, 2011).

En este ciclo motivacional, la necesidad se satisface. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, pues no ocasiona tensión ni incomodidad.

Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede frustrarse o compensarse (es decir transferirse a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.).

Otras veces, la necesidad no se satisface ni se frustra, sino se transfiere o compensa. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o mitiga la

intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse como se ilustra en la siguiente figura:



**Figura 2:** Ciclo motivacional con frustración o compensación.

Fuente: (Chiavenato, 2011).

Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un nuevo lugar de trabajo (Chiavenato, 2011, pág. 42).

## 2.9. INCENTIVOS ECONÓMICOS

Son los que utilizan las empresas en mayor medida a modo de recompensa para mejorar la satisfacción, la motivación, la implicación, el compromiso y la productividad de los trabajadores.

Existen varios tipos de incentivos monetarios, como establecer un complemento al sueldo base, premiar a los empleados con primas anuales, sufragar un plan de pensiones, concertar un seguro médico privado, aumentar de salarios, bonificaciones, préstamos o reembolsos de servicios médicos.

## 2.10. INCENTIVOS NO ECONÓMICOS

Este tipo de incentivo favorece y satisface a un mayor número de trabajadores por lo que es conveniente, señalan desde la escuela de negocios, combinarlos con los económicos, al afectar más a las condiciones laborales de los empleados, además de tener repercusiones positivas en su vida personal.

Entre estos incentivos no económicos cabe citar:

- a. Establecer un horario más flexible para aumentar la calidad de vida de los empleados y la conciliación de la vida laboral con la familiar.
- b. El empresario, además de mostrarse amable con sus trabajadores, debe promocionar un clima de colaboración y confianza en el trabajo, así como el fomento de relajación.
- c. Felicitar a los empleados cuando su trabajo esté bien hecho, pues para ellos es satisfactorio y hará que sientan que sus esfuerzos son valorados.
- d. Dejar al trabajador que sea quien decida sus días libres y las vacaciones.
- e. Los empleados que conocen los productos, facetas y planes de la empresa, tendrán un mayor sentimiento de vinculación y pertenencia a ella, con lo que se conseguirá aumentar la productividad y alcanzar, con más facilidad, los objetivos propuestos (Infocif, 2017).

## **2.11. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN LABORAL**

Técnicas de motivación laboral son métodos, tácticas o procedimientos utilizados para motivar a los trabajadores de una empresa, y así lograr que sean más productivos, más eficientes, más creativos, tengan un mayor compromiso con la empresa, y estén más dispuestos a brindar una buena atención a los clientes.

La siguiente es una recopilación de diez técnicas de motivación efectivas que puedes aplicar ahora mismo para motivar a tus trabajadores o subordinados.

### **2.11.1. Dar mayor autonomía**

Dar mayor autonomía consiste en darle a los trabajadores mayor flexibilidad o poder de decisión para realizar su trabajo.

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, darle al trabajador la capacidad para decidir cómo realizar una tarea, la facultad para realizar pequeños gastos o gastar un determinado presupuesto como crea conveniente, la confianza para decidir cuándo trabajar siempre y cuando cumpla con sus responsabilidades y obtenga los resultados esperados, etc.

Dar mayor autonomía es una técnica de motivación efectiva ya que satisface la necesidad que tiene el ser humano de tener el control de su destino; pero como requisitos es necesario darle la autonomía solo a trabajadores competentes, brindarle a estos suficiente información y retroalimentación como para que puedan tomar buenas decisiones, y crear un ambiente de confianza en donde no teman cometer errores.

### **2.11.2. Ofrecer incentivos**

Otra técnica de motivación es la de ofrecerle a los trabajadores incentivos tales como recompensas dinerarias, bonos y premios, a cambio de obtener determinados resultados.

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, ofrecerle al trabajador un bono anual si es que llega a cumplir sus metas, una recompensa dineraria en caso de tener un buen desempeño, o un premio si logra obtener más ventas que sus compañeros.

Ofrecer incentivos es otra técnica efectiva, pero para obtener mejores resultados es recomendable ofrecer los incentivos de una forma no controladora; por ejemplo, en vez de decirle al trabajador simplemente que si logra una meta lo vamos a premiar,

decirle que nos gustaría recompensar el esfuerzo y la dedicación que ponga por alcanzar la meta.

### **2.11.3. Dar reconocimiento**

Dar reconocimiento consiste en reconocer el buen desempeño de los trabajadores, así como los buenos resultados o logros que obtengan.

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, hacer una ceremonia de reconocimiento en donde premiemos al mejor equipo de la empresa, recompensar económicamente al trabajador que haya tenido el mejor desempeño en el año, o hacerle saber a un trabajador que ha hecho un buen trabajo y felicitarlo por ello.

Dar reconocimiento es una técnica que funciona ya que satisface la necesidad que tiene el ser humano de sentirse valorado; pero como requisito es necesario que los reconocimientos sean genuinos y sinceros, es decir, que les sean dados a un trabajador que realmente los merezca y no simplemente con la intención de motivarlo.

### **2.11.4. Fomentar las relaciones**

Fomentar las relaciones consiste en brindarle a los trabajadores oportunidades de que puedan relacionarse, interactuar y formar vínculos con sus compañeros.

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, crear grupos o equipos de trabajo (lo cual además de permitirles relacionarse con otros trabajadores les da identidad y un sentido de pertenencia), organizar eventos de empresa, hacer actividades o reuniones fuera del trabajo, etc.

Fomentar las relaciones es una gran técnica de motivación ya que satisface la necesidad innata que tiene el ser humano de relacionarse con otras personas, aunque



debemos tener en cuenta que esta necesidad suele estar más presente en personas extrovertidas que en introvertidas.

#### **2.11.5. Mostrar interés**

Otra técnica es la de mostrar interés o preocupación por las acciones, logros o problemas que tengan los trabajadores.

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, preguntarle al trabajador por qué está teniendo un bajo desempeño y qué lo motivaría (lo cual además nos ayuda a identificar otras formas de motivarlo), aconsejarle sobre sus problemas personales, apoyarlo en sus metas personales, darle tiempo y permiso para que cursen estudios, e incluso financiar parte de estos, etc.

Mostrar interés es una técnica que da buenos resultados ya que satisface otra necesidad innata en el ser humano relacionada con la necesidad de relacionarse con otras personas, que es la de sentirse querido, apreciado y escuchado.

#### **2.11.6. Hacer sentir útiles y considerados**

Otra técnica de motivación es la de hacerlos sentir a los trabajadores útiles y considerados.

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, pedirle al trabajador sus propuestas o sugerencias para aumentar la productividad o mejorar los procesos (lo cual además nos permite obtener propuestas o sugerencias valiosas para la empresa), permitirle que exprese sus ideas u opiniones, preguntarle cómo resolvería él un determinado problema, etc.

Esta técnica funciona que ya que satisface otra necesidad en el ser humano relacionada con la necesidad de relacionarse con otras personas, que es la de sentirse útil, considerado, importante y tomado en cuenta.

#### **2.11.7. Dar variedad**

Otra técnica es la de darle a los trabajadores variedad o novedad en su trabajo.

Para dar variedad podríamos, por ejemplo, rotar al trabajador de puesto, intercambiarlo temporalmente de puesto con otro trabajador, enriquecer su puesto de trabajo con nuevas funciones, tareas o actividades, ponerle nuevos retos o metas, animarlo a que proponga nuevas formas de hacer las cosas, etc.

Dar variedad es una técnica que da buenos resultados ya que la variedad es un motivador común en las personas; pero además, evita que los trabajadores caigan en la rutina de realizar siempre las mismas funciones o tareas, lo cual suele ser una fuente de aburrimiento y desmotivación.

#### **2.11.8. Dar oportunidades de autorrealización**

Dar oportunidades de autorrealización consiste en darles a los trabajadores oportunidades de logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal.

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, darle al trabajador mayor autonomía, mayores responsabilidades, mayores facultades, nuevas funciones, nuevas tareas, nuevos retos, nuevas metas, oportunidades para ascender, para que expresen su creatividad, para que aprendan nuevas habilidades, etc.

Dar oportunidades de autorrealización es una técnica efectiva ya que nos permite darle al trabajador la posibilidad de satisfacer una de las necesidades más importantes en el ser humano, que es la de sentirse realizado.

#### **2.11.9. Dar oportunidades de trascender**

Dar oportunidades de trascender consiste en darles a los trabajadores oportunidades de dejar un legado, de sentir que sus vidas tienen sentido, de poder ayudar a los demás.

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, darle al trabajador la oportunidad de realizar actividades de ayuda social, explicarle cómo a través de su trabajo mejora la calidad de vida de las personas, ayudarle a encontrar un significado a su trabajo, etc.

Dar oportunidades de trascender es una técnica que funciona ya que nos permite darle al trabajador la posibilidad de satisfacer otra de las principales necesidades en el ser humano, que es la de trascender en la vida.

#### **2.11.10. Establecer metas**

Establecer metas consiste en ponerle al trabajador metas u objetivos por cumplir.

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, ponerle al trabajador la meta de aumentar las ventas, de conseguir más clientes, de mejorar la productividad, de disminuir la rotación de personal, etc.

Establecer metas es una técnica de motivación efectiva ya que las metas les significan a las personas un reto y les permiten enfocarse; pero como requisitos es necesario que las metas sean claras, específicas, retadoras pero alcanzables, y que el

trabajador esté de acuerdo con ellas y las acepte o, en todo caso, que les sean impuestas por alguien en quien confía (Crecenegocios, 2017).

## 2.12. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

### 2.12.1. Jerarquía de las necesidades según Maslow

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Alguna de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de MASlow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias).



**Figura 3:** Jerarquía de las necesidades según Maslow.

FUENTE: (Robbins y A Judge, 2009).

- a. **Necesidades fisiológicas:** Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, al principio, la vida humana es una constante búsqueda de satisfacciones las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido, y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción. Se relacionan con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los seres humanos, requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando no se satisface ninguna de estas necesidades, dirige la orientación de la conducta.
- b. **Necesidades de seguridad:** constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones características de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquellas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia del individuo. Tienen gran importancia, pues en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

- c. Necesidades sociales:** surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente resueltas. Cuando las necesidades sociales no están debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se les acercan. La frustración de esas necesidades conducen a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.
- d. Necesidades de aprecio:** son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Si estas necesidades no son satisfechas pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden generar desánimo o actividades compensatorias.
- e. Necesidades de autorrealización:** son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización del potencial y la virtud que cada persona posee, así como la utilización plena de

sus talentos. Mientras la cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y tiene una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización solo se satisfacen mediante recompensas que las personas se dan así mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización), y no son observables ni controlables por los demás. Las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta; en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importancia adquiere para ella y más deseará satisfacerla. No importa cuán complacida este la persona, deseará siempre más.

### 2.12.2. Teoría ERG

Clayton Alderfer trató de replantear la jerarquía de las necesidades de Maslow para que fueran más acordes con las investigaciones experimentales. Su jerarquía revisada recibió el nombre de teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento). Alderfer planteó que hay tres grupos de necesidades fundamentales –existencia (similar a las fisiológicas y de seguridad de Maslow), de relación (como las sociales y de status) y de crecimiento (correspondientes a las de estima y autorrealización). A diferencia de la teoría de Maslow, Alderfer no supuso que estas necesidades existieran en una jerarquía rígida, sino que un individuo se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades. A pesar de estas diferencias, las investigaciones empíricas no han dado más apoyo a la teoría ERC que a la de la jerarquía de necesidades.

### 2.12.3. Teoría X y Y

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado **teoría X**, y el otro básicamente positivo, denominado

**teoría Y.** Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

Para entender las teorías X y Y más a fondo, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

Desafortunadamente no existe ninguna evidencia que confirme la validez de alguno de los conjuntos de suposiciones, o que al aceptar las de la teoría Y y modificar las acciones propias en concordancia se logrará que haya trabajadores más motivados. Las teorías del CO necesitan tener bases empíricas para ser aceptadas. Igual que con las teorías de jerarquía de necesidades, las teorías X y Y carecen de dicho apoyo empírico.

#### **2.12.4. Teoría de los dos factores**

La **teoría de los dos factores** –también llamada *teoría de motivación e higiene*– fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg. Con la premisa de que la relación de



un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos. Después tabuló y clasificó las respuestas.

A partir de la clasificación de las respuestas, Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal. Como se aprecia en la figura N°4, ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo.

Los datos sugieren, afirmaba Herzberg, que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Como se aprecia en la figura N°5, Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de “satisfacción” es “falta de satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “ausencia de insatisfacción”.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste. Por tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción tal vez obtengan paz, pero

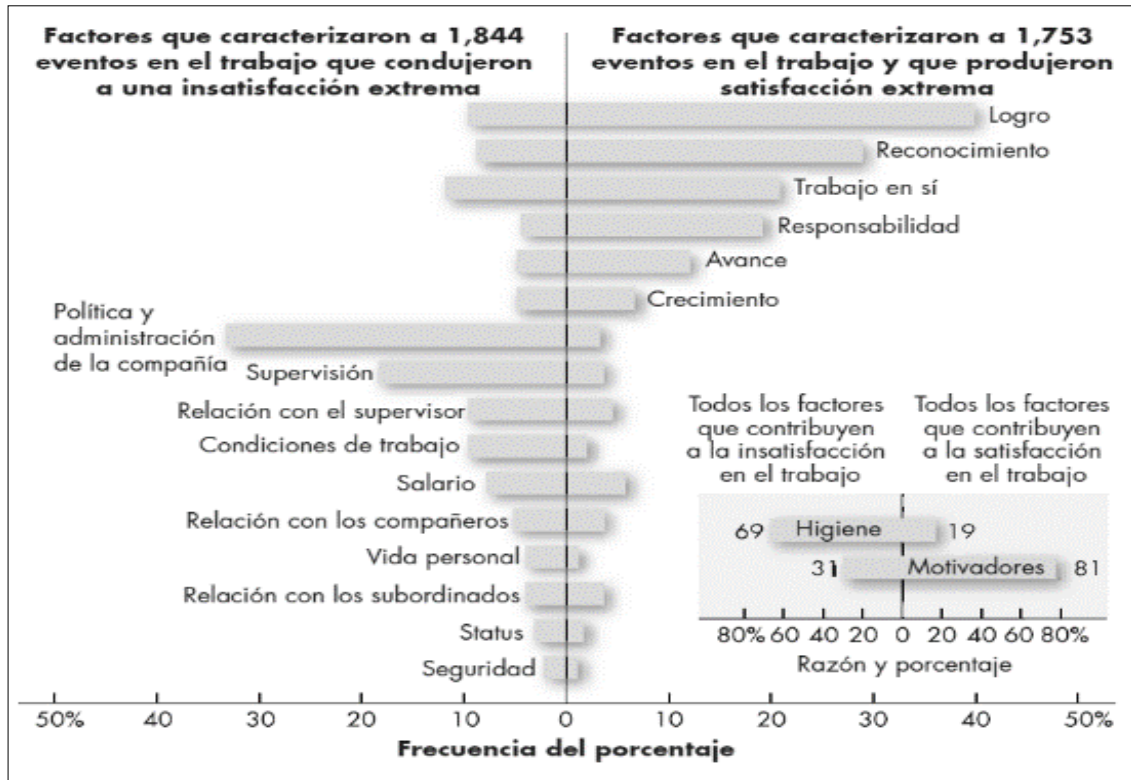
no necesariamente motivación. Apaciguan a su fuerza laboral pero no la motivan. Como resultado, las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo fueron caracterizadas por Herzberg como factores de higiene. Cuando son adecuadas, la gente no estará insatisfecha ni tampoco satisfecha. Si queremos motivar a las personas en su trabajo, Herzberg sugiere hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Éstas son las características que los individuos encuentran como compensadoras por naturaleza.

La teoría de los dos factores no cuenta con mucho apoyo en la bibliografía y tiene muchos detractores. Entre las críticas que se le hacen se encuentran las siguientes:

- a. El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas salen bien la gente tiende a asignarse el crédito. Por el contrario, culpan de las fallas al ambiente extrínseco.
- b. La confiabilidad de la metodología de Herzberg está cuestionada. Los evaluadores tienen que hacer interpretaciones, por lo que existe la posibilidad de que contaminen los descubrimientos al interpretar una respuesta de una manera y de otra una respuesta similar.
- c. No se utilizó ninguna medición general de la satisfacción. A alguien podría disgustarle una parte de su trabajo y pensar que éste es aceptable.
- d. Herzberg supuso que hay una relación entre la satisfacción y la productividad, pero la metodología de investigación que empleó sólo considera la satisfacción

pero no la productividad. Para que su investigación sea relevante se debe suponer una relación fuerte entre ambas dimensiones.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg está muy difundida y son pocos los gerentes que no conozcan sus recomendaciones.



**Figura 4:** Comparación de Satisfacción e Insatisfacción.

FUENTE: (Robbins y A Judge, 2009).



**Figura 5:** Visiones contrastantes de la satisfacción y la insatisfacción.

FUENTE: (Robbins y A Judge, 2009).

### 2.12.5. Teoría de las tres necesidades - McClelland

Usted tiene una bolsa de frijoles y cinco blancos frente a usted, cada uno de los cuales está cada vez más alejado y, por ello, es más difícil acertarle. El blanco A está regalado. Se halla casi al alcance de su mano y si acierta obtendrá \$2. El blanco B está un poco más lejos, pero alrededor del 80 por ciento de las personas que lo tratan de golpear lo consiguen y obtienen \$4. El blanco C paga \$8 y cerca de la mitad de individuos que intentan acertar en él lo consiguen. Muy poca gente trata de pegar en el blanco D, pero si acertaran la paga sería de \$16. Por último, el blanco E paga \$32, pero es casi imposible pegarle. ¿En cuál blanco trataría de acertar? Si eligiera el blanco C usted estaría orientado a los logros elevados, ¿por qué? Leamos.

La **teoría de las necesidades de McClelland**: fue desarrollada por David McClelland y sus asociados. Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:

**Necesidad de logro (nLog)**: Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.

**Necesidad de poder (nPod)**: Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.

**Necesidad de afiliación (nAfi)**: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

De las tres necesidades, McClelland e investigadores posteriores centraron su atención en la nLog. Los realizadores se desenvuelven mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50–50. No les gusta participar en situaciones muy desfavorables porque no los

satisface el éxito por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (probabilidad alta de triunfar) porque entonces no encuentran un reto para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse un poco.

Al basarse en una cantidad extensa de investigaciones, es posible hacer algunas predicciones razonablemente fundamentadas, con base en la relación que hay entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. Aunque se han hecho menos estudios sobre las necesidades de poder y afiliación, también en esos aspectos se han efectuado descubrimientos consistentes. En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo, los grandes realizadores estarán muy motivados. Por ejemplo, éstos tienen éxito en actividades empresariales como operar sus propios negocios y administrar una unidad autodirigida dentro de una organización grande. En segundo lugar, una necesidad grande de logro no necesariamente hace que una persona sea un buen directivo, en especial en las organizaciones de gran tamaño. Los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. No siempre surgen buenos gerentes de ventas de entre los vendedores con nLog, y no es común que un buen director general de una empresa grande tenga una gran necesidad de logro. En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación. En realidad, bien puede ser que para tener eficacia administrativa, un requerimiento sea una motivación grande hacia el poder.

Como quizá ya lo detectó, de las primeras teorías sobre la motivación, la de McClelland es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones. Desafortunadamente, tiene menos efecto práctico que las otras. Debido a que McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes - lo que significa que podemos tener mucho de ellas sin

saberlo— no es fácil medirlas. El enfoque más común es que un experto presenta imágenes a los individuos y les pide que construyan una historia al respecto, para luego calificar sus respuestas en términos de las tres necesidades. Sin embargo, debido a que la medición de las necesidades toma tiempo y es cara, son pocas las organizaciones que están dispuestas a invertir los recursos necesarios para hacerlo. (Robbins y A Judge, 2009 p. 181).

### **2.13. TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN**

Las teorías previas son bien conocidas, pero desafortunadamente no soportan el estudio detallado. Sin embargo, no todo está perdido. Existe cierto número de teorías contemporáneas que tienen algo en común: un grado razonable de apoyo válido documentado. Por supuesto, esto no significa que las teorías que vamos a mencionar sean correctas de manera incuestionable. Las llamamos “teorías contemporáneas” no porque se hayan desarrollado hace poco tiempo, sino porque representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados.

#### **2.13.1. Teoría de la evaluación cognitiva**

Es extraño, decía Marcia, “comencé a trabajar en Humane Society como voluntaria. Dedicaba 15 horas a la semana a ayudar a las personas a adoptar mascotas y me encantaba venir a trabajar. Después, hace tres meses me contrataron de tiempo completo con un salario de \$11 por hora. Hago el mismo trabajo que antes, pero no lo encuentro tan divertido”.

Hay una explicación para la reacción de Marcia. Se denomina teoría de la evaluación cognitiva, y propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general. Se

han hecho muchas investigaciones sobre la teoría de la evaluación cognitiva y gran número de estudios le dan apoyo. Como se verá, las implicaciones principales de esta teoría se relacionan con la forma en que se paga a las personas en las empresas.

Históricamente, los teóricos de la motivación suponen por lo general que los motivadores intrínsecos como un trabajo interesante, eran independientes de los extrínsecos como un salario elevado. Pero la teoría de la evaluación cognitiva sugiere algo diferente. Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. En otras palabras, cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí.

¿Por qué era de esperar algo así? La explicación común es que el individuo experimenta una pérdida de control sobre su comportamiento, de modo que disminuye la motivación intrínseca previa. Además, la eliminación de las recompensas extrínsecas produce un cambio –de una explicación externa a otra interna– en la percepción que tiene un individuo de la causa por la que él o ella trabajan en una tarea. Si lee una novela por semana porque su profesor de literatura inglesa lo exige, atribuirá su comportamiento de lectura a una fuente externa. Sin embargo, después de que el curso haya terminado, si continúa leyendo una novela cada semana, su inclinación natural sería decir “debo disfrutar leer novelas ya que sigo leyendo una por semana”.

Si la teoría de la evaluación cognitiva es válida, debe tener implicaciones de peso para las prácticas administrativas. Por años ha sido un lugar común entre los especialistas en compensación que si el pago u otras recompensas extrínsecas han de ser

motivadores eficaces, deben hacerse contingentes en el desempeño de un individuo. Pero los teóricos de la evaluación cognitiva dirían que esto sólo tenderá a disminuir la satisfacción interna que el individuo recibe por hacer el trabajo. En realidad, si la teoría de la evaluación cognitiva está en lo correcto, tendría sentido hacer que el pago de alguien fuera no contingente al desempeño, a fin de evitar disminuir la motivación intrínseca.

Ya dijimos que la teoría de la evaluación cognitiva se apoya en cierto número de estudios. También ha recibido ataques, en específico por la metodología que se usa en dichos estudios y en la interpretación de sus descubrimientos. Pero, ¿dónde se encuentra esta teoría en la actualidad? Podemos decir que cuando las organizaciones utilizan motivadores extrínsecos como el pago, los ascensos y las recompensas verbales para estimular el desempeño de los trabajadores, ¿lo hacen a costa de reducir el interés y la motivación intrínsecos en el trabajo que se realiza? La respuesta no es un simple “sí” o “no”.

Las recompensas extrínsecas que son verbales (recibir elogios de un supervisor o compañero) o tangibles (dinero), en realidad tienen efectos diferentes en la motivación intrínseca de las personas. Es decir, las recompensas verbales incrementan la motivación intrínseca, mientras que las tangibles la socavan. Cuando se dice a las personas que recibirán un premio tangible llegan a contar con él y se centran más en éste que en la tarea. No obstante, las recompensas verbales parecen mantener a la gente centrada en la tarea y la animan a hacerla de la mejor manera. Una aportación más reciente a la teoría de la evaluación cognitiva es la **autoconsistencia**, que considera en qué grado son consistentes las razones de una persona para perseguir un objetivo con sus intereses y valores fundamentales. Por ejemplo, si los individuos persiguen sus metas por un interés intrínseco, es más probable que las alcancen y sean felices aun si



fracasan. ¿Por qué? Porque el proceso de luchar por ellas es divertido. Por el contrario, las personas que persiguen ciertos objetivos por razones extrínsecas (dinero, estatus y otros beneficios) es menos probable que las consigan y son menos felices aun en el caso de lograrlos. ¿Por qué? Porque son menos significativos para ellas. Las investigaciones en CO sugieren que las personas que persiguen metas de trabajo por razones intrínsecas están más satisfechas con sus trabajos, sienten que se acoplan mejor en sus organizaciones y tienen un rendimiento más alto.

¿Qué significa todo esto? Que hay que escoger el trabajo con cuidado. Asegúrese de que elige hacer algo por razones distintas de las extrínsecas. Para las organizaciones significa que los gerentes necesitan brindar recompensas intrínsecas además de incentivos extrínsecos. En otras palabras, hay que hacer el trabajo interesante, dar reconocimiento y apoyar el desarrollo del empleado. Es probable que los trabajadores que sienten que lo que hacen está dentro de su control y es resultado de una elección libre, estén más motivados por su trabajo y comprometidos con sus empleadores.

### **2.13.2. Teoría del establecimiento de metas**

Gene Broadwater entrenador del equipo de campo traviesa de Hamilton High School, dijo a sus pupilos estas palabras antes de que se aproximaran a la línea de salida de la carrera por el campeonato de la liga: “Cada uno de ustedes está listo físicamente. Ahora, vayan y háganlo lo mejor que puedan. Nadie puede pedirles nunca más que eso”.

Usted mismo habrá escuchado cierto número de veces esa frase: “Sólo hazlo lo mejor que puedas. Es todo lo que te pido”. Pero, ¿qué significa “hazlo lo mejor que puedas”? ¿Ha sabido alguna vez sí logró una meta tan vaga? ¿Los corredores de campo traviesa habrían registrado tiempos mejores si el entrenador Broadwater hubiera

asignado una meta específica a cada uno? ¿Es posible que usted hubiera tenido un resultado mejor en su clase de inglés en el bachillerato si sus padres le hubieran dicho: “debes luchar por obtener una calificación de 85 o más en todos tus trabajos para la clase de inglés”, en vez de “hazlo lo mejor que puedas”? Las investigaciones sobre la **teoría del establecimiento de metas** se abocan a estas cuestiones, y sus descubrimientos, como verá, son impresionantes en términos del efecto que tienen sobre el rendimiento lo específico de las metas, el reto y la retroalimentación.

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.

Las metas específicas producen un nivel más alto de esfuerzo que la meta general de “hazlo lo mejor que puedas”. ¿Por qué? La especificidad de las metas en sí misma parece actuar como un estímulo interno. Por ejemplo, cuando un camionero se compromete a hacer 12 viajes redondos con carga entre Toronto, Búfalo y Nueva York cada semana, esta intención le da un objetivo específico por alcanzar. Puede afirmarse que, si todo lo demás permanece igual, el camionero con la meta específica tendrá mejor desempeño que su contraparte que opera sin metas o con la generalidad de “hazlo lo mejor que puedas”.

Si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, también se puede afirmar que entre más difícil sea la meta más elevado será el nivel de desempeño. Por supuesto, es lógico suponer que entre más fáciles sean, más probable será que se acepten. Pero una vez que acepta una tarea difícil, es de esperar que el empleado desarrolle un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla.

Pero, ¿por qué a las personas las motivan más las metas difíciles? En primer lugar, porque dirigen nuestra atención a la tarea en cuestión y la retiran de distracciones irrelevantes. Las metas difíciles capturan nuestra atención y con ello suelen ayudar a centrarnos. En segundo lugar, las metas difíciles nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas. Por ejemplo, piense en sus hábitos de estudio, ¿estudia lo mismo para un examen fácil que para uno difícil? Seguramente no. En tercer lugar, cuando las metas no son fáciles las personas persisten en tratar de lograrlas. Por último, las metas difíciles nos llevan a descubrir estrategias que nos auxilian para realizar el trabajo o la tarea en forma más eficaz. Si tenemos que luchar para resolver un problema difícil, es frecuente que pensemos en una mejor manera de llevarlo a cabo.

Las personas lo hacen mejor cuando reciben retroalimentación sobre lo bien que se dirigen a sus metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer; es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento. Pero no toda retroalimentación tiene el mismo poder. Se ha visto que la retroalimentación autogenerada –con la que los empleados son capaces de vigilar su propio progreso– es un motivador más poderoso que la retroalimentación que se genera externamente.

Si los empleados tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de sus propias metas, ¿trabajarán con más ahínco? Las evidencias son mixtas respecto de la

superioridad de las metas participativas y las asignadas. En ciertos casos, las metas establecidas en forma participativa suscitan un desempeño superior, mientras que en otros casos, los individuos trabajaron mejor cuando su jefe les asignó las metas. Pero una ventaja importante de la participación está en la mayor aceptación de la meta en sí como algo deseable para el trabajo. Como se verá, el compromiso es importante. Si no se usa la participación, entonces el propósito e importancia de la meta necesita explicarse con claridad a través de la asignación individual de las metas.

¿Hay contingencias en la teoría del establecimiento de metas, o es una verdad universal que aquellas difíciles y específicas siempre conducirán a un mejor desempeño? Además de la retroalimentación, se han encontrado otros tres factores que influyen en la relación metas–desempeño: el compromiso con la meta, las características de la tarea y la cultura nacional.

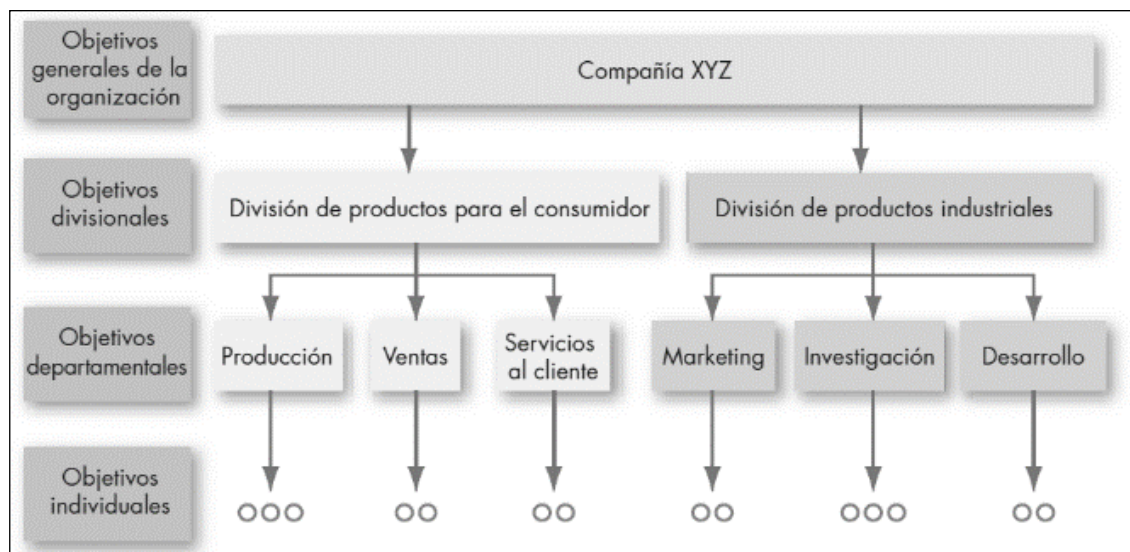
La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta; es decir, el que un individuo esté determinado a no reducirla o abandonarla. En lo que toca al comportamiento, esto significa que un individuo (1) piensa que puede lograr la meta y (2) que quiere alcanzarla. Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando ésta se hace pública, cuando el individuo tiene un *locus* interno de control, y cuando las metas las estableció el propio individuo en vez de que hayan sido asignadas por otro. Las investigaciones indican que la teoría del establecimiento de metas no funciona igual de bien con todas las tareas. Las evidencias sugieren que las metas parecen tener un efecto más sustancial en el rendimiento cuando las tareas son sencillas y no complejas, se conocen bien y no resultan una novedad, son independientes en vez de estar entrelazadas. Cuando se trate de metas interdependientes, es preferible hacer grupos de metas.

Por último, la teoría del establecimiento de metas está acotada por la cultura. Se adapta bien a países como Estados Unidos y Canadá porque sus componentes clave concuerdan razonablemente bien con las culturas norteamericanas. Supone que los empleados tendrán cierta independencia (una calificación no demasiado alta en distancia del poder), que los gerentes y empleados buscarán metas desafiantes (calificación baja en evitar la incertidumbre), y que ambos actores consideran importante el desempeño (logro alto). Por tanto, no espere que el establecimiento de metas conduzca de manera inevitable a un desempeño más alto del empleado en países como Portugal o Chile, donde existen las condiciones opuestas.

Nuestra conclusión general es que las intenciones –según se articulan en términos de dificultad y metas específicas–, son una fuerza motivadora importante. El poder motivador de la teoría del establecimiento de metas ha quedado demostrado para más de 100 tareas que involucraron a más de 40 000 participantes en muchas clases de industrias: desde la madera a los seguros y automóviles. Básicamente, establecer metas específicas y difíciles para los empleados es lo mejor que pueden hacer los gerentes para mejorar el desempeño.

**Poner en práctica la teoría del establecimiento de metas** La teoría del establecimiento de metas tiene una base impresionante de investigaciones que la apoyan. Pero como gerente, ¿cómo pone a operar el establecimiento de metas? Es frecuente que eso se deje al gerente individual o líder. Algunos gerentes establecen de manera explícita objetivos de desempeño ambiciosos - lo que General Electric denominó “metas altas”. Por ejemplo, algunos CEOs como A. G. Laffey de Procter & Gamble y Hasso Plattner de SAP son reconocidos por las metas de desempeño tan demandantes que establecen. El problema que hay si se deja a los gerentes individuales esta responsabilidad, es que en muchos casos no fijan metas. Una encuesta reciente

reveló que a la pregunta de si el puesto tenía metas definidas con claridad, sólo una minoría de empleados respondió que sí.



**Figura 6:** Desglose de objetivos.

FUENTE: (Robbins y A Judge, 2009).

Como se aprecia en la figura 6, los objetivos generales de la organización se traducen en otros específicos para cada nivel sucesivo (es decir, divisional, departamental e individual) de la organización. Pero como los gerentes de las unidades inferiores participaron en el planteamiento de las metas, la APO funciona tanto de “abajo hacia arriba” como de “arriba hacia abajo”. El resultado es una jerarquía que vincula los objetivos de un nivel con los del siguiente. Y para el empleado individual, la APO proporciona objetivos de desempeño personal específicos.

Hay cuatro ingredientes comunes para los programas de APO. Estos son el establecimiento de las metas, la participación en la toma de decisiones (inclusive la participación en el establecimiento de metas u objetivos), un periodo de tiempo explícito y la retroalimentación sobre el desempeño. Muchos de los elementos de los programas de APO coinciden con las propuestas de la teoría del establecimiento de metas. Por ejemplo, al tener un periodo de tiempo explícito para cumplir los objetivos

se coincide con el énfasis que hace la teoría del establecimiento de metas sobre lo específico de éstas. En forma similar, ya se dijo que la retroalimentación acerca del avance en el cumplimiento de las metas es un elemento crítico de la teoría para establecerlas. La única área de desacuerdo posible entre la APO y la teoría del establecimiento de metas se relaciona con el tema de la participación —la APO la reclama con fuerza, mientras que la teoría citada demuestra que la asignación de ellas por parte de los gerentes por lo general es igualmente eficaz.

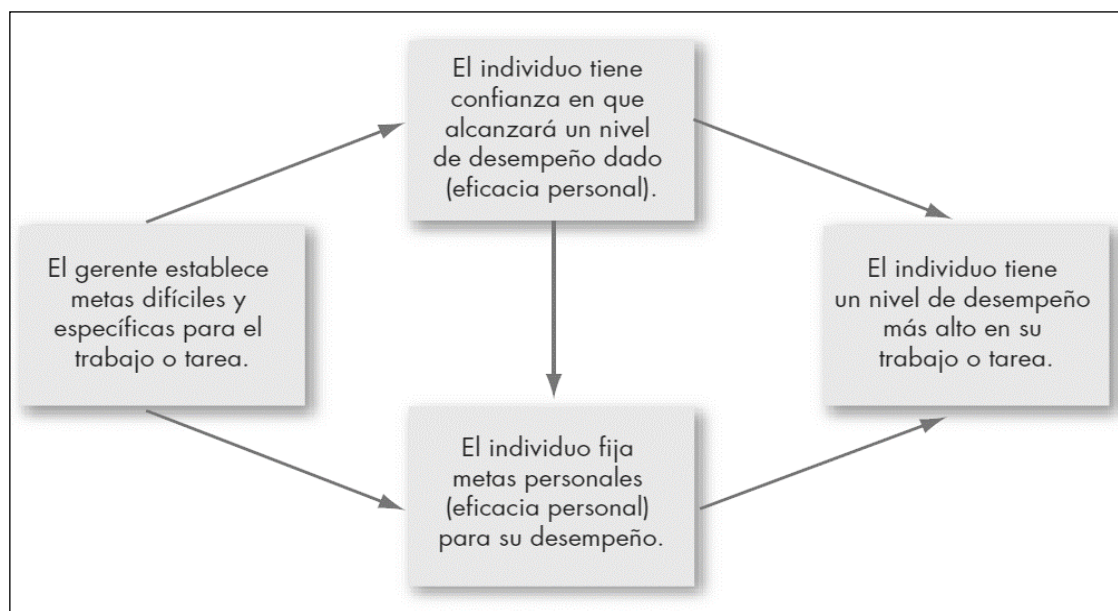
Encontrará programas de APO en muchas organizaciones de negocios, cuidado de la salud, educativas, gubernamentales y no lucrativas. La popularidad de la APO no debe interpretarse para dar por hecho que siempre funciona. Hay cierto número de casos documentados en los que se implantó la APO pero fracasó en el cumplimiento de las expectativas de la dirección. Cuando la APO no funciona, los culpables suelen ser factores como expectativas irreales para los resultados, falta de compromiso de la alta dirección, y la incapacidad o falta de voluntad de la gerencia para asignar recompensas con base en el cumplimiento de metas. Las fallas también ocurren debido a incompatibilidades culturales. Por ejemplo, Fujitsu desechó hace poco su programa de APO porque la dirección descubrió que no se acoplaba bien con el énfasis que hace la cultura japonesa en la minimización del riesgo y en las metas de largo plazo.

### **2.11.2. Teoría de la eficacia personal**

La eficacia personal (también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan

su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más ahínco de vencer al desafío. Además, los individuos con eficacia personal alta parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez reduzcan su esfuerzo cuando se les dé retroalimentación negativa. ¿Cómo ayudarían los gerentes a sus empleados a tener niveles altos de eficacia personal? Con la conjunción de las teorías del establecimiento de metas y de la eficacia personal.

Las teorías del establecimiento de metas y la eficacia personal no compiten entre sí, sino que se complementan. Como se aprecia en la siguiente figura:



**Figura 7:** Efectos conjuntos de las metas y la eficacia personal en el desarrollo.

FUENTE: (Robbins y A Judge, 2009).

Cuando un gerente establece metas difíciles para sus empleados se provoca que éstos tengan un nivel mayor de eficacia personal y también que establezcan metas más altas para su desempeño propio. ¿Por qué sucede así? Las investigaciones demuestran que al fijar metas difíciles para la gente se le transmite confianza. Por ejemplo, imagine que su jefe le asigna una meta alta y que se entera que es más alta que las que fijó para



sus compañeros. ¿Cómo interpretaría esto? En tanto no sienta que tratan de abusar de usted, es probable que piense de este modo: “Bien, supongo que mi jefa piensa que soy capaz de desempeñarme mejor que los demás”. Entonces, esto activa un proceso psicológico por el que usted confía más en sí mismo (eficacia personal alta) y establece metas personales más altas, lo que hace que se desempeñe mejor tanto en su lugar de trabajo como fuera de él.

El investigador que desarrolló la teoría de la eficacia personal, Albert Bandura, afirma que hay cuatro maneras de aumentar ésta:

1. Dominio de aprobación
2. Modelado indirecto
3. Persuasión verbal
4. Sacudida

De acuerdo con Bandura, la fuente más importante de mejora de la eficacia personal es lo que él llama dominio de aprobación, que consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo. Si en el pasado he sido capaz de realizar con éxito el trabajo, entonces tengo más confianza en que lo podré hacer en el futuro.

La segunda fuente de mejora es el modelado indirecto, que consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer la tarea. Por ejemplo, si mi amiga baja de peso, entonces eso aumenta mi confianza en que yo también bajaré. El modelado indirecto es más eficaz cuando usted se percibe como similar a la persona que observa. Ver ejecutar un tiro difícil a Tiger Woods no incrementa mi confianza en que yo lo podré hacer. Pero resultará más persuasivo si miro a un jugador con un récord parecido al mío.

La tercera fuente es la persuasión verbal, que se refiere a lograr más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen las aptitudes necesarias para triunfar. Los oradores motivacionales utilizan mucho esta táctica.

Por último, Bandura afirma que la *sacudida* incrementa la eficacia personal. La sacudida lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea. La persona se “mentaliza” y lo hace mejor. Pero cuando la sacudida no es relevante, entonces perjudica al desempeño. En otras palabras, si la tarea es algo que requiera un ambiente tranquilo y sin presiones (digamos, la edición cuidadosa de un manuscrito), la sacudida en realidad perjudicará al rendimiento.

### **2.11.3. Teoría de reforzamiento**

La contraparte a la teoría del establecimiento de metas es la teoría del reforzamiento. La primera es un enfoque cognitivo que propone que son los propósitos de un individuo los que dirigen sus acciones. La teoría del reforzamiento plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista. Está claro que las dos teorías están en los extremos filosóficos. Los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno. Afirman que no se necesita considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores - cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y sólo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en estricto sentido, de una teoría de la motivación. Pero brinda medios potentes para analizar lo que controla al

comportamiento, y por esta razón es común que se incluya en los estudios sobre motivación.

El reforzamiento es sin duda una influencia importante para el comportamiento, pero pocos académicos afirmarían que es la única. Los comportamientos que usted tiene en su trabajo y la cantidad de esfuerzo que dedica a cada tarea se ven afectados por las consecuencias que les siguen. Por ejemplo, si se le reprime en forma consistente por exceder la producción de sus compañeros, es probable que reduzca su productividad. Pero esta disminución también se explicaría en términos de metas, inequidad o expectativas.

#### **2.11.4. Teoría de la equidad**

Jane Pearson se graduó como contadora el año pasado de la Universidad del Estado. Después de sostener entrevistas en el campus con cierto número de organizaciones, aceptó un puesto en una empresa muy importante que cotiza al público y fue asignada a su oficina en Boston. Jane estaba muy contenta con la oferta que recibió: un trabajo que representaba un reto con una compañía de prestigio, una oportunidad excelente de acumular una experiencia valiosa, y el salario más alto ofrecido a un egresado de contabilidad en el Estado el año pasado: \$4,550 por mes. Pero Jane era la mejor estudiante de su grupo; era estructurada y madura, y se esperaba que recibiera un salario a su medida.

Han pasado doce meses desde que Jane ingresó a la empresa. El trabajo resultó ser tan estimulante y satisfactorio como esperaba. La organización está muy satisfecha con su desempeño y hace poco le dio un aumento de \$200 mensuales. Sin embargo, el nivel de motivación de Jane ha caído mucho en las últimas semanas. ¿Por qué? La empresa acaba de contratar por \$4,800 al mes, \$50 más de lo que gana Jane, a una

colega recién graduada de la Universidad del Estado, que no tiene el año de experiencia que ya acumuló Jane... Describir el estado en que se encuentra Jane con un término que no fuera encolerizada sería poco. Jane habla incluso de buscar otro trabajo.

La situación de Jane ilustra el rol que la equidad juega en la motivación. Los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas. Percibimos lo que obtenemos de un trabajo (resultados) en relación con lo que aportamos (insumos), y después comparamos nuestra razón insumo–producto con la de otros que nos importan. Esto se ilustra en la siguiente figura:

Comparación de razones*	Percepción
$\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$	Inequidad por compensación inferior
$\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$	Equidad
$\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$	Inequidad por compensación superior

\*Donde  $\frac{O}{I_A}$  representa al empleado; y  $\frac{O}{I_B}$  representa a las personas relevantes.

**Figura 8:** Teoría de la equidad.

FUENTE: (Robbins y A Judge, 2009).

Si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos y que vemos como relevantes, se dice que existe un estado de equidad. Percibimos nuestra situación como justa: prevalece la justicia. Cuando vemos la razón como desigual, experimentamos estrés por la equidad. Si percibimos que nuestra compensación es inferior, el estrés produce enojo; cuando es superior, genera culpa. J. Stacy Adams propuso que dicho estado negativo de estrés proporciona la motivación para hacer algo que lo corrija.

### 2.11.5. Teoría de las expectativas

Actualmente, una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom. Aunque tiene sus críticos, la mayoría de las evidencias le brindan apoyo.

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones:



**Figura 9:** Teoría de las expectativas.

FUENTE: (Robbins y A Judge, 2009).

- a. Relación esfuerzo–desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- b. Relación desempeño–recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.

- c. Relación recompensas–metas personales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados por sus trabajos y sólo hacen lo mínimo necesario para conservarlo. Esto es evidente cuando se ven con más detalles las tres relaciones que aparecen en la teoría. Las presentamos como preguntas que los empleados necesitan responder en forma afirmativa si su motivación ha de maximizarse.

En primer lugar, *si doy mi máximo esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño? Para muchos empleados, la respuesta es “no”. ¿Por qué?* Su nivel de aptitud tal vez sea deficiente, lo que significa que no importa la tenacidad con que lo intenten, lo más seguro es que no sean realizadores destacados. El sistema de evaluación de la organización quizá esté diseñado para evaluar factores que no tienen que ver con el desempeño, como la lealtad, la iniciativa o el ánimo, lo que significa que un esfuerzo mayor no necesariamente producirá una evaluación mejor. Otra posibilidad más es que los empleados perciban, en forma verdadera o equivocada, que no le agradan a su jefe. Como resultado, esperan una evaluación deficiente sin importar el nivel de su esfuerzo. Estos ejemplos sugieren que una posible fuente de la baja motivación del empleado es la convicción de que no importa lo fuerte que trabajen, la probabilidad de que obtengan una buena evaluación es baja.

En segundo lugar, *si obtengo una evaluación de desempeño buena, ¿llevará a la obtención de recompensas organizacionales?* Muchos trabajadores ven que en su empleo la relación desempeño - recompensa es débil. La razón es que las organizaciones premian muchas cosas además del desempeño. Por ejemplo, cuando se

asigna un pago a los empleados con base en factores como la antigüedad, ser cooperativo o “hacer la barba” al jefe, aquellos ven la relación desempeño–recompensa como algo débil que acaba con la motivación.

Por último, *si me dan recompensas, ¿son las que me resultan atractivas en lo personal?* El empleado trabaja duro con la esperanza de obtener un ascenso, pero sólo obtiene un pago. O bien, quiere un trabajo más interesante y retador, pero sólo recibe palabras de encomio. O hace un esfuerzo adicional para que lo trasladen a la oficina que la compañía tiene en París, pero en vez de ello lo envían a Singapur. Estos ejemplos ilustran la importancia que tiene que las recompensas se adecuen a las necesidades individuales del empleado. Desafortunadamente, muchos gerentes están limitados en cuanto a las recompensas que pueden ofrecer, lo que hace difícil personalizarlas. Además, hay gerentes que suponen en forma incorrecta que todos los empleados desean lo mismo, por lo que pasan por alto los efectos que tiene en la motivación la diferenciación de las recompensas. En cualquier caso, la motivación del empleado no resulta maximizada.

Un ejemplo vívido de cómo funciona la teoría de las expectativas es el caso de los analistas bursátiles. Estos viven de tratar de pronosticar el futuro del precio de las acciones; lo que hace que conserven su empleo o los despidan es la exactitud de sus recomendaciones de comprar, vender o retener títulos. Pero no es tan simple. Por ejemplo, Mike Mayo, de 42 años, es uno de los pocos analistas de Wall Street que están dispuestos a hacer recomendaciones de venta de acciones. ¿Por qué son tan pocos los agentes de bolsa que hacen tan pocas sugerencias de vender acciones? Después de todo, en un mercado estable, por definición, las acciones están tanto a la baja como al alza. La teoría de las expectativas da una explicación: los analistas que hacen una venta de las acciones de una compañía tienen que balancear los beneficios que reciben por su

exactitud con el riesgo que corren de incurrir en la ira de ella. ¿Cuáles son estos riesgos? Entre ellos están el posible regaño público, que los pongan en la lista negra de profesionales y los excluyan de la información. Como dice Mayo: “no hay alternativa para los analistas”. Cuando hacen una calificación de compra de acciones no enfrentan ningún dilema porque es obvio que a las compañías les gusta mucho que las recomienden a los inversionistas para que compren sus acciones. Por tanto, la estructura de los incentivos sugiere que el resultado esperado de las calificaciones de compra es mayor que el de las de venta, y esa es la razón por la que el número de recomendaciones de compra es mucho mayor que el de las de venta.

¿Funciona la teoría de las expectativas? Los intentos de validarla se han visto complicados por problemas metodológicos, de criterio y medición. Por ello, deben tomarse con precaución los numerosos estudios que pretenden apoyarla o refutarla. Es importante saber que la mayoría de ellos no han podido repetir la metodología como se propuso originalmente. Por ejemplo, proponía explicar los diferentes niveles de esfuerzo para la misma persona en distintas circunstancias, pero casi todos los estudios para repetir esta condición se han aplicado a personas diferentes. La corrección de esta aplicación mejoró mucho el apoyo para la validez de la teoría. Algunos críticos sugieren que la teoría es de uso limitado y afirman que tiende a ser más válida para hacer predicciones en situaciones en las que el individuo percibe con claridad las relaciones esfuerzo–desempeño y desempeño–recompensa. Debido a que en su trabajo pocos individuos perciben una correlación alta entre el desempeño y las recompensas, la teoría tiende a ser un ideal. Si las organizaciones en realidad recompensaran a los individuos de acuerdo con su desempeño y no con criterios como la antigüedad, el esfuerzo, el nivel de aptitud y la dificultad del trabajo, entonces la validez de la teoría sería mucho mayor. Sin embargo, en lugar de que invalide a la teoría de las expectativas, esta crítica



es susceptible de utilizarse en su apoyo, ya que explica por qué un segmento significativo de la fuerza laboral desarrolla pocos esfuerzos para cumplir con sus responsabilidades de trabajo (Robbins, A Judge, 2009, p. 199).

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología utilizada en la presente investigación está dividido en: delimitación del problema que es igual a qué factores motivacionales tienen influencia en el cumplimiento de metas de los Asesores de Negocios de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. Ayaviri 2017?

Definir el tipo de métodos utilizados en la presente investigación, siendo estos; el método descriptivo, descriptivo; así mismo se tiene como población la conformada por los Asesores de Negocios de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. Ayaviri 2017, con un total de 13 Asesores de Negocios divididos en dos grupos de trabajo liderados por sus respectivos Coordinadores de Crédito. Como muestra se escogió a una de los grupos conformada por 07 Asesores de Negocios, en base a un criterio no probabilístico es decir por conveniencia; respecto a las técnicas de recolección de información se aplicó el análisis documental, entrevistas, encuestas y la observación directa del investigador.

#### 3.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Tomando como base el problema que se planteó anteriormente, la investigación metodológicamente se delimita en lo siguiente:

- a. Tema: Factores Motivacionales de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.
- b. Espacio: Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. ayaviri
- c. Tiempo: 2017

- d. Conceptual: Factores Motivacionales de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.
- e. Unidad de Análisis: Asesores de Negocios de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los andes S.A. grupo 01

### **3.2. METODOLOGÍA**

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se utilizó los métodos descriptivos, inductivo con un diseño transeccional descriptivo y un enfoque cuantitativo. Tomando como referencia bibliográfica a Roberto Hernández Sampieri y su libro Metodología de la Investigación.

#### **3.2.1. Enfoque cuantitativo**

El enfoque utilizado en el presente trabajo de investigación es cuantitativo ya que se recolectaron datos con base en las mediciones numéricas con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Este enfoque es secuencial y probatorio. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la teoría y un marco o una perspectiva teórica. Se tomó como referencia bibliográfica a Roberto Hernández Sampieri y su libro Metodología de la Investigación.

#### **3.2.2. Método descriptivo**

Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se

refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan éstas (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014, p. 92).

La utilización de este método ayudó en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por la CRAC LASA en los diversos métodos aplicados de motivación hacia los ADNs y su influencia que en dicho personal tiene. Por ejemplo, se describió los factores motivacionales económicos y no económicos aplicados a los ADNs y cómo reaccionan éstos en el cumplimiento de sus metas.

### **3.2.3. Método inductivo**

El método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados (Rodriguez, 2005, p. 29).

Con la utilización de este método se pudo hacer la comparación de métodos y/o técnicas aplicadas en la motivación al personal de la CRAC LASA para el cumplimiento de sus metas, consecuentemente ayudó a identificar los métodos de motivación aplicados a los ADNs los cuales eran esencialmente económicos y a comparar otros métodos y técnicas no económicos los cuales contribuyan a mejorar la motivación de los colaboradores.

### **3.2.4. Método deductivo**

Es el proceso del razonamiento o raciocinio que pasa de lo universal a lo particular, es decir, consiste en obtener conclusiones particulares a partir de leyes universales (Sierra, 2017).

El método deductivo lo empleamos corrientemente tanto en la vida ordinaria como en la investigación científica. Es el camino lógico para buscar la solución a los

problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con ellas (Cegarra, 2004, p. 82).

Método utilizado para la formulación del presente proyecto de investigación al experimentar un ambiente inadecuado y desmotivado en el cumplimiento de metas, en base a resultados de indicadores de gestión se decidió investigar al respecto, consecuentemente se determinó la poca existencia de motivadores no económicos en la CRAC LASA lo que conlleva a que los ADNs no se sientan realmente valorados dentro de la institución y por ende solo cumplan con su trabajo mas no estén motivados para superar y plantearse nuevos retos, también ayudó para el desarrollo de los resultados de la investigación, en cuanto a la determinación de las técnicas o métodos de motivación aplicados a los ADNs de la CRAC LASA Ayaviri 2017.

### **3.2.5. Diseño transeccional descriptivo**

Tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores) (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014, p. 155).

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1. Población**

Conformada por los Asesores de Negocios de la Caja rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. - Ayaviri, con un total de 13 colaboradores divididos en dos grupos de trabajo y cada grupo con su respectivo Coordinador de Créditos.

#### **3.3.2. Muestra**

Se utilizó el método no probabilístico, tomando en consideración la experiencia de trabajo del investigador, y la mayor asequibilidad de los Asesores de Negocios; consecuentemente se aplicó como muestra solo un grupo de los dos ya existentes conformado por 07 Asesores de Negocios

### **3.4. RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.4.1. Observación directa**

Descripciones de lo que estamos viendo, escuchando, olfateando y palpando del contexto y de los casos o participantes observados. Regularmente van ordenadas de manera cronológica. Nos permitirán contar con una narración de los hechos ocurridos (qué, quién, cómo, cuándo y dónde) (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014, p. 371).

Esta técnica es cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno a investigar. Método que fue utilizado para la realización de investigaciones descriptivas, explicativas. Gracias a esta técnica observamos cual es la actitud que tienen los ADNs frente a sus metas y cuál es su reacción a la falta de motivación o a los métodos de motivación ya aplicados a ellos.

### 3.4.2. Entrevista personal

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998).

Este método contribuyó a percibir el nivel de motivación que poseen los ADNs adicional a verificar qué métodos son aplicados a ellos, cual es el sentir con la aplicación de estos métodos e identificar cuáles son sus necesidades motivacionales para el mejor cumplimiento de sus metas o de su desempeño laboral. Se utilizó los siguientes tipos de entrevista:

- i. **Estructurada**, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden).
- ii. **Semiestructurada**, las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.

### 3.4.3. Cuestionario

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013). Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades

de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad).

Para el presente trabajo de investigación se hicieron preguntas cerradas debido a su naturaleza para la obtención de datos.

#### **i. Preguntas cerradas**

Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar.

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta.

### **3.5. ANÁLISIS DE DATOS**

Se toma en cuenta el análisis cualitativo ya que respecto a los datos la recolección y análisis ocurren prácticamente en paralelo con un análisis uniforme, datos que se recolectaron de los ADNs, se hará uso de la de la técnica cualitativa a través de escalas valorativas porcentuales analizando máximos, mínimos y el promedio del grupo.

En el análisis de los datos, la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en observaciones del investigador y narraciones de los participantes (Hernandez, Fernandez, Baptista, 2014, p. 418).

**Escala Valorativa;** Este instrumento detecta el grado en que un sujeto presenta el rasgo evaluado, desde su ausencia o escasa presencia hasta la posibilidad de tener el



máximo de este o de una determinada actitud o conducta (mediante una escala gráfica, categórica o numérica).

Una escala de apreciación es un conjunto de características, aspectos o cualidades que deben ser juzgadas de acuerdo a una escala que permite identificar el grado hasta el cual se ha presentado cada cualidad o característica. Pretenden graduar la fuerza con la que aparece una conducta, por lo tanto, es un buen instrumento para recoger información frente a comportamientos o acciones que queremos observar de manera permanente si nos interesa cuantificar su grado o intensidad (Educacion, 2017).

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. EXPOSICION Y ANALISIS DE RESULTADOS

Se desarrolló la exposición y el análisis de resultados, y se divide en dos partes:

La primera parte determina las técnicas y/o métodos de motivación aplicados a los ADNs de la CRAC LASA – Ayaviri 2017. La segunda parte da a conocer el nivel de motivación que reflejan los ADNs y su relación con el logro de metas de la CRAC LASA – Ayaviri 2017. La tercera parte describe los aspectos que debe contener una propuesta de motivación factible de ser utilizado a fin de mejorar el cumplimiento de metas, y en la última parte se describe las conclusiones y recomendaciones.

El presente trabajo de investigación se aplica el método descriptivo consecuentemente no cuenta con hipótesis.

#### 4.2. TECNICAS Y/O METODOS DE MOTIVACION APLICADOS A LOS ASESORES DE NEGOCIOS DE LA CRAC LASA - AYAVIRI 2017

Las técnicas y/o métodos de motivación aplicados a los ADNs son básicamente económicos, variando de acuerdo al porcentaje de meta alcanzado, también se identificó un motivador de autorrealización expresado a través de recategorizaciones de nivel de acuerdo a criterios establecidos por la institución financiera.

#### 4.2.1. Motivadores económicos

##### a. Banda salarial según categorías de ADNs

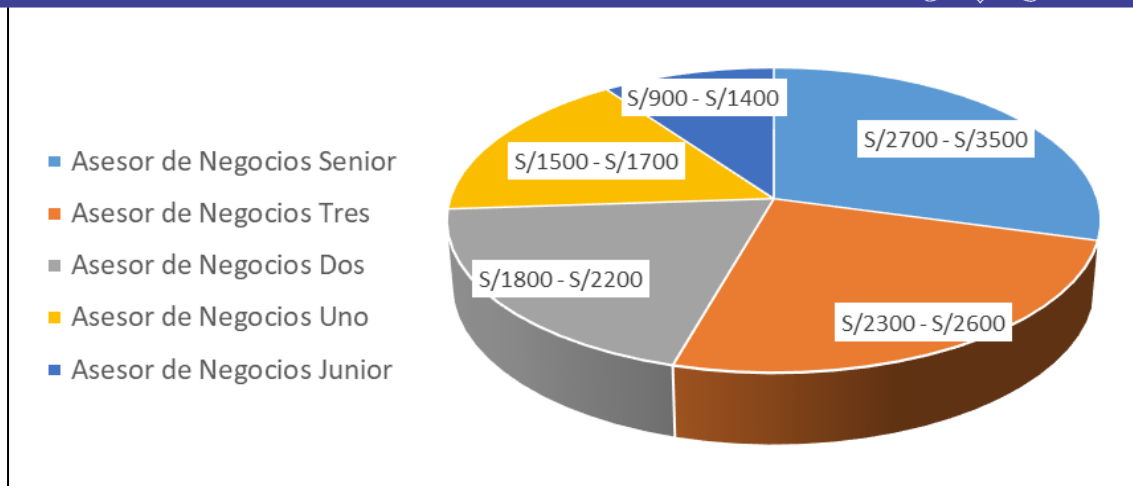
Este motivador se caracteriza por que, registra mayor remuneración a los ADNs con mayor categoría, además debemos de mencionar que a medida que el colaborador tenga mayor categoría se hará responsable de la gestión de una cartera más amplia y metas mayores, a continuación detallaremos aspectos esenciales de este tipo de motivador:

En la tabla 1 se muestra los sueldos básicos según categorías de los ADNs de la CRAC LASA – Ayaviri 2017.

**Tabla 1:** Banda salarial según categoría de ADNS.

Categoría	Desde	Hasta
Asesor de Negocios Senior	S/2700	S/3500
Asesor de Negocios Tres	S/2300	S/2600
Asesor de Negocios Dos	S/1800	S/2200
Asesor de Negocios Uno	S/1500	S/1700
Asesor de Negocios Junior	S/900	S/1400

FUENTE: CRAC LASA.



**Figura 10:** Banda salarial según categoría de ADNs.

FUENTE: CRAC LASA.

De acuerdo a datos obtenidos y según análisis y estudio realizado en los ADNs de la CRAC LASA - Ayaviri 2017, se determinó que en el año 2017, el 14% de los ADNs ostentaron la categoría de Asesor de Negocios Senior, el 0% la categoría de Asesor de Negocios Tres, el 14% la categoría de Asesor de Negocios Dos, el 43% la categoría de Asesor de Negocios Uno y el 29% la categoría de Asesor de Negocios Junior.

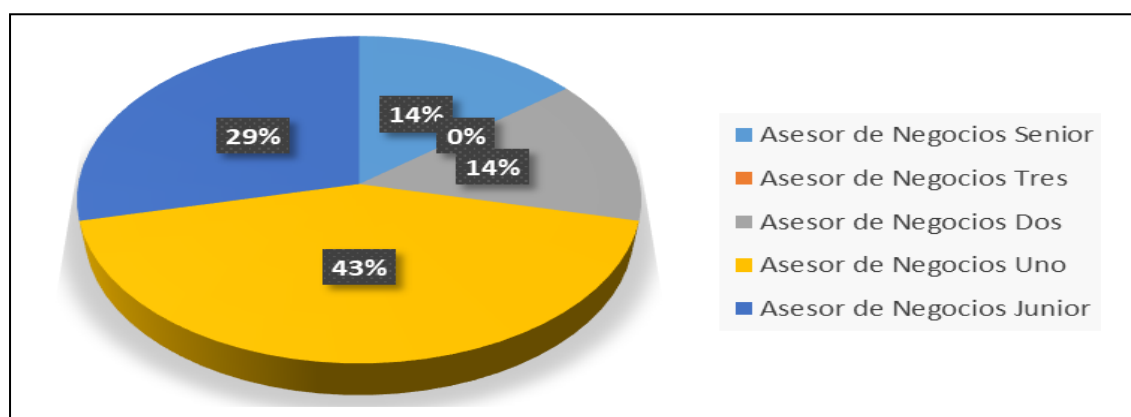
En consecuencia según el análisis realizado el motivador salarial según Categorías se divide en 05 categorías con sus respectivas bandas salariales, el 14% que son los ADNs Senior perciben un sueldo de entre S/2700 y S/3500, el 14% que son ADNs Dos perciben un sueldo de entre S/1800 y S/2200 en el mismo porcentaje están los ADNs Uno y el 29% que son ADNs Junior perciben un sueldo de entre S/900 y S/1400.

Es importante resaltar que el 0% está dentro de la categoría Asesore de Negocios Tres con una banda salarial de entre S/2300 y S/2600 mensual.

**Tabla 2:** Resumen de asesores de negocios por categoría.

CATEGORIAS	ADNs	%
Asesor de Negocios Senior	1	14
Asesor de Negocios Tres	0	0
Asesor de Negocios Dos	1	14
Asesor de Negocios Uno	3	43
Asesor de Negocios Junior	2	29
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

FUENTE: CRAC LASA.



**Figura 11:** Resumen de asesores de negocios por categoría.

FUENTE: CRAC LASA.

**b. Según Sistema de Incentivos**

Cada Asesor de Negocios debe tener una meta de crecimiento mensual, trimestral y anual y esta deberá ser calculada en función a la categoría, experiencia, volumen de cartera que administra y potencialidad de la zona.

El cumplimiento de metas se mide calculando la variación de cada indicador con respecto a la meta asignada menos el saldo inicial (Crecimiento Neto).

Se debe lograr el cumplimiento de meta mínimos establecidos de acuerdo a las tablas, en cada uno de los indicadores de gestión.

El incentivo máximo para Asesores, Jefes de Oficina, Coordinadores de Créditos /EOBs será de S/3,000. Los incentivos se calculan en función al cumplimiento de metas de los siguientes indicadores de gestión:

- Saldo de Colocaciones.
- Mora vencida mayor a 8 días.
- Mora vencida mayor a 30 días.
- Saldo Número de clientes.

A continuación efectuamos un análisis referido a cada indicador de gestión

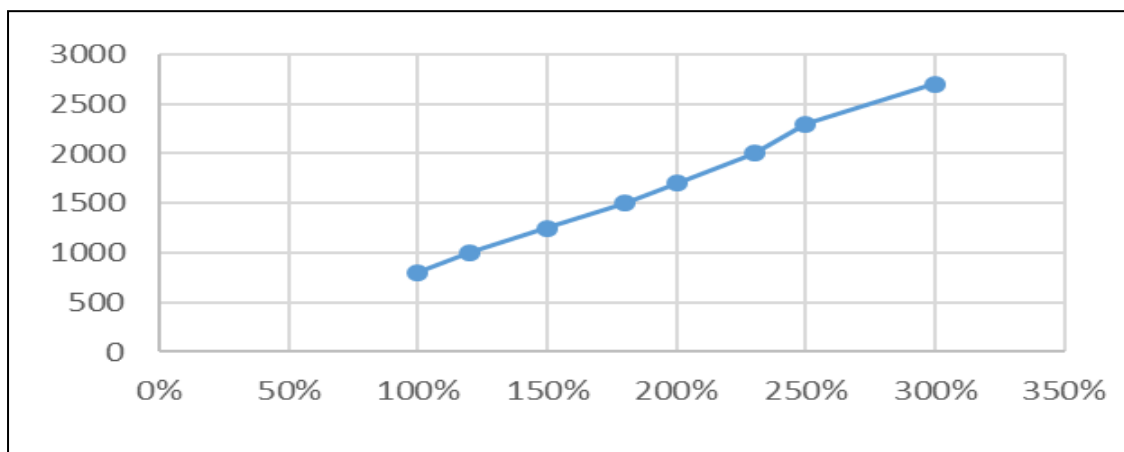
#### **i. Colocaciones**

El crecimiento con calidad del saldo de cartera es fundamental para incrementar el valor de la institución para lo cual todo el personal de negocios debe interiorizarse este objetivo como el principal de esta Área.

**Tabla 3:** % Cumplimiento de Meta.

<b>% de cumplimiento de la meta mensual del incremento de cartera</b>	<b>Incentivo s/.</b>
100%	800
120%	1,000
150%	1,250
180%	1,500
200%	1,700
230%	2,000
250%	2,300
300%	2,700

FUENTE: Reglamento de incentivos CRAC LASA.



**Figura 12:** % cumplimientos de metas.

FUENTE: Reglamento de incentivos CRAC LASA.

**ii. Mora**

a. La mora tiene un papel importantísimo en el cálculo de incentivos y se compone de 2 indicadores:

i. Mora mayor a 8 días (mora temprana) que son todos los saldos de capital de los créditos con atraso mayor a 8 días.

$$\text{Mora} = \text{Saldo Capital vencida (Capital Vencido + Judicial)} > 8 \text{ días} / \text{Total Saldo}$$

**Cartera**

ii. Mora mayor a 30 días (mora contable) que son todos los saldos de capital de los créditos con atraso mayor a 30 días.

$$\text{Mora} = \text{Saldo Capital vencida (Capital Vencido + Judicial)} > 30 \text{ días} / \text{Total Saldo}$$

**Cartera**

**Tablas 4:** Indicadores máximos permitidos.

Mora >8 días	4.5%
Mora >30 días	3.0%

FUENTE: Reglamento de incentivos CRAC LASA.

- b. Para los Asesores que tengan el ratio de mora menor al máximo permitido (Mora contable y mora temprana), estarán aptos para recibir el incentivo según Tabla N°3 cumplimiento de meta, salvo que tengan un incremento mayor a 1%, para lo cual no estarían aptos.
- c. Para los Asesores de Negocio que tengan el ratio de mora temprana y/o contable mayor o igual al máximo permitido, deberán bajar este ratio para acceder al incentivo según Tabla N°3 cumplimiento de meta, entendiéndose como bajar el porcentaje con respecto al mes anterior.
- d. Los Asesores que tengan el indicador de Mora Contable mayor a 7% no recibirán incentivo, hasta que no logren reducirlo menor a este indicador; si la mora es mayor o igual a 8% la reducción debe ser mayor a 1%

### **iii. Clientes**

- a) La meta de clientes constituye otro objetivo importante de la institución por lo que su cumplimiento tiene un rol importante dentro del cálculo del incentivo.
- b) El requisito se aplica después de haber cumplido con las metas de crecimiento de cartera y mora.
- c) Se considerara dos conceptos de clientes:
  - i. Crecimiento de clientes; es la diferencia de la cartera stock de clientes al cierre del periodo menos el stock de clientes al punto inicio del periodo.
  - ii. Venta de clientes nuevos; es la venta de clientes nuevos (clientes que no tuvieron ninguna relación crediticia con la CRAC LASA) dentro del periodo.



d) Se consideran los clientes generados por carta fianza.

Se aplica los criterios de la siguiente tabla: (Caja Rural de Ahorro y Credito Los Andes S.A., 2017)

**Tabla 5:** Meta en cliente.

Meta cliente	Crecimiento clientes	Venta de clientes nuevos	% de incentivo alcanzado
	-1 a 0 crec. En N°	50%	50%
<=3	100%	100%	100%
	200%	200%	125%
>= 4	Meta + 2 clientes	Meta + 2 clientes	125%

FUENTE: Reglamento de Incentivos CRAC LASA.

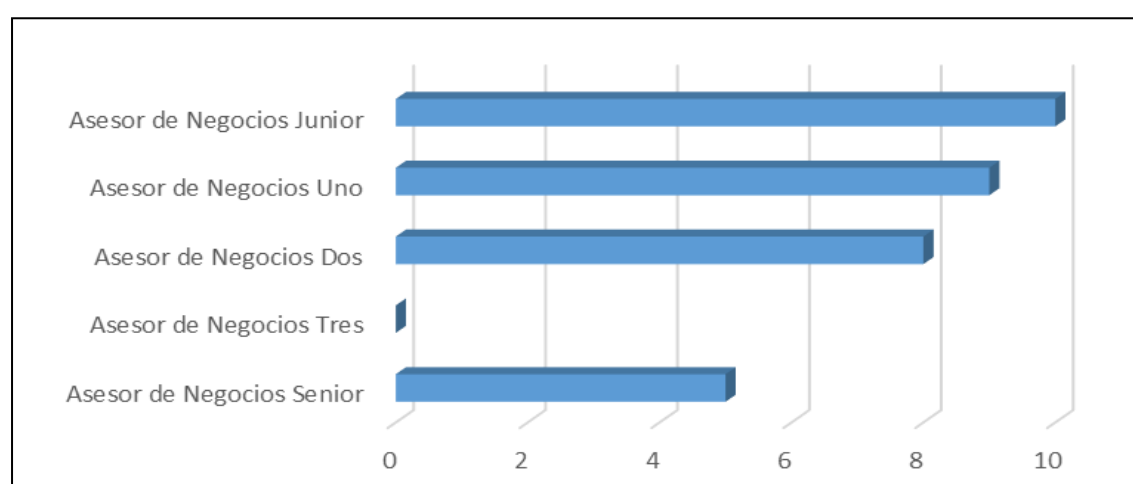
De acuerdo al estudio realizado se determinó que el Asesor de Negocios Senior no alcanzó su meta durante el año 2017 con 5 meses sin comisionar lo que porcentualmente representa el 58% respecto al total de meses del año. Por otro lado el ADN Junior no alcanzó su meta durante el año 2017 con 10 meses sin comisionar lo que porcentualmente representa el 83%.

Los resultados demuestran que el ADNs de menor categoría y menos experiencia laboral tiene bajos resultados respecto a logro de su meta mensual durante el año 2017, al contrario de los cargos superiores que generalmente llegaron a su meta mensual durante el año 2017, esto indica que algunos meses perciben un ingreso adicional a su remuneración básica según su categoría, este resultado parece tener relación con la categoría de cada ADNs.

**Tabla 6:** ADNs que no alcanzaron su meta en el año 2017 según categoría.

CATEGORIA	Total meses sin comisión	%
Asesor de Negocios Senior	5	58%
Asesor de Negocios Tres	0	0%
Asesor de Negocios Dos	8	33%
Asesor de Negocios Uno	9	75%
Asesor de Negocios Junior	10	83%

FUENTE: CRAC LASA.



**Figura 13:** ADNs que no alcanzaron su meta en el año 2017 según su categoría.

FUENTE: CRAC LASA.

#### 4.2.2. Motivadores no económicos

- a. **Recategorización:** Como política interna en CRAC LASA se presentan recategorizaciones a nivel de todas las oficinas de forma semestral (02 veces al año), como condición a cumplir es activar comisión mensual durante 06 meses consecutivos durante cada semestre; entendiéndose de Enero a Junio y de Julio a Diciembre.

La recategorización es un programa de incentivos de carácter temporal y específico creado para motivar y potenciar la productividad de los ADN de la CRAC LASA

- b. **Actividades internas:** la CRAC LASA a nivel nacional organiza un campeonato de confraternidad como iniciativa de motivación no económica.

La CRAC LASA organiza una vez al año un evento de confraternidad en el aniversario de la institución el 18 de noviembre en la ciudad de Puno y dentro del programa de actividades se presenta danzas, y sorteos con premios como Celulares, días libres, viajes, Tablet, dicha actividad en muestra de agradecimiento a los colaboradores de la CRA LASA.

Saludos y felicitaciones respecto a onomásticos de colaboradores, brinda implementos de seguridad (traje, caso), herramientas de trabajo (celular, computadoras), capacitaciones virtuales.

- c. **Contrato directo a planillas:** como política interna la CRAC LASA en el momento de celebrar nuevos contratos de personal en cualquier área aplica la modalidad de otorgar todos los beneficios de ley al nuevo colaborador que se incorpora a la CRAC LASA en el caso de los ADN se toma en cuenta un periodo de prueba de 6 meses, periodo en el cual el colaborador deberá demostrar un desempeño aceptable logrando cumplir su metas establecidas para su posible renovación de contrato.

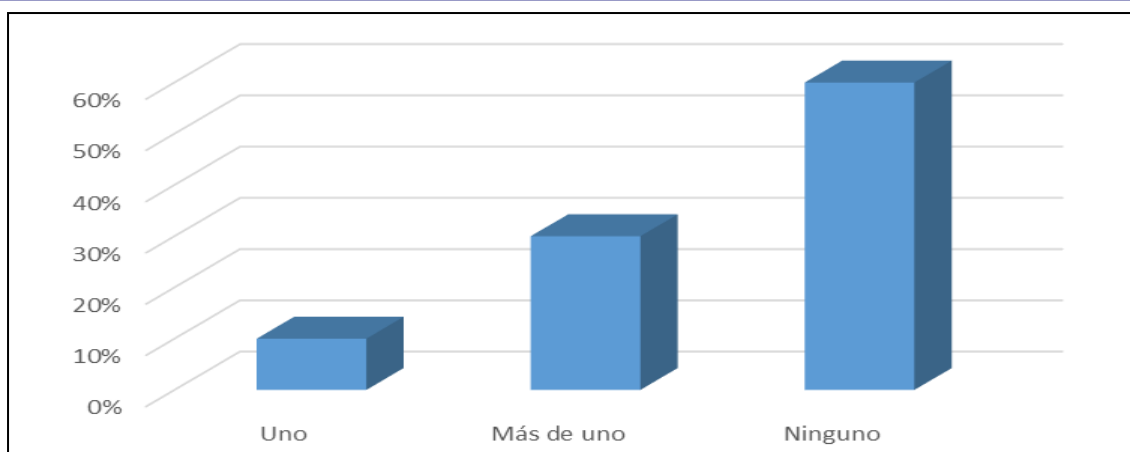
### 4.3. NIVEL DE MOTIVACIÓN QUE REFLEJAN LOS ADN<sub>s</sub> Y SU RELACION CON EL LOGRO DE METAS DE LA CRAC LASA - AYAVIRI 2017

Con el propósito de medir el nivel de motivación de los ADN<sub>s</sub> de la CRAC LASA - Ayaviri, se utilizó el Anexo 1 a través del mismo se identificó el grado de importancia que tiene cada pregunta para cada ADN, consecuentemente obtenemos los niveles de insatisfacción o necesidades que poseen, a continuación mostramos el resumen del cuestionario aplicado en la tabla 7.

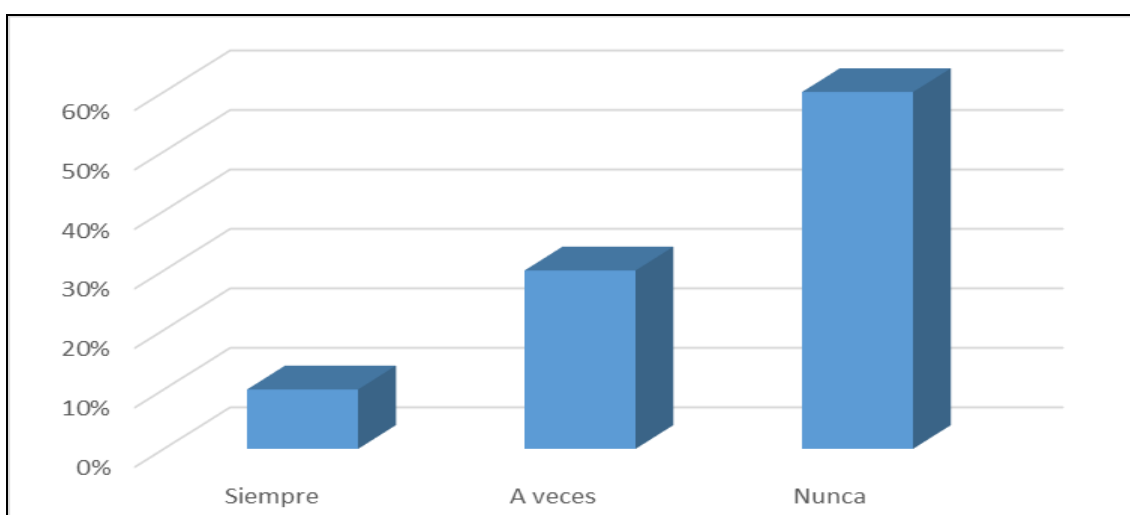
**Tabla 7:** Cuestionario de nivel de motivación.

PREGUNTAS	ADN <sub>s</sub>	
	Calificación	Porcentaje %
1.- ¿Recibió Ud. incentivos y/o reconocimientos durante el último año que viene laborando en la empresa?	Uno	10%
	Más de uno	30%
	Ninguno	60%
2.- ¿La remuneración que percibe Ud. responde al trabajo realizado?	Siempre	10%
	A veces	20%
	Nunca	70%
3.- ¿Influye de alguna manera las condiciones del ambiente físico en el logro de sus resultados?	Me ayuda mucho	70%
	Me ayuda poco	20%
	Ni la una ni la otra	10%
4.- ¿Cómo considera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato?	Bueno	40%
	Regular	50%
	Malo	10%
5.- ¿Cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo?	Bueno	20%
	Regular	40%
	Malo	40%
6.- ¿Cómo considera Ud. la capacitación impartida por su empresa para el desempeño de sus funciones laborales?	Bueno	40%
	Regular	40%
	Malo	10%
7.- ¿Cuántas capacitaciones ha recibido en el último año?	Más de 4	50%
	De 2 a 4	30%
	De 0 a 1	20%
8.- ¿Cómo considera Ud. las condiciones de recategorización en la actualidad?	Bueno	10%
	Regular	30%
	Malo	60%
	Oportunidades de desarrollo	30%
9.- ¿Que tendría que mejorarse en la organización para un mejor desempeño suyo?	Reconocimientos	30%
	Relaciones interpersonales	20%
	Ambiente físico	10%
	Remuneraciones	10%
10.- ¿Considera Ud. Que tiene oportunidades de desarrollo profesional en la actualidad?	Creo que si	10%
	Creo que no	80%
	No opino	10%
	Siempre	90%
11.- ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para el desempeño de sus labores en campo?	A veces	10%
	Nunca	0%

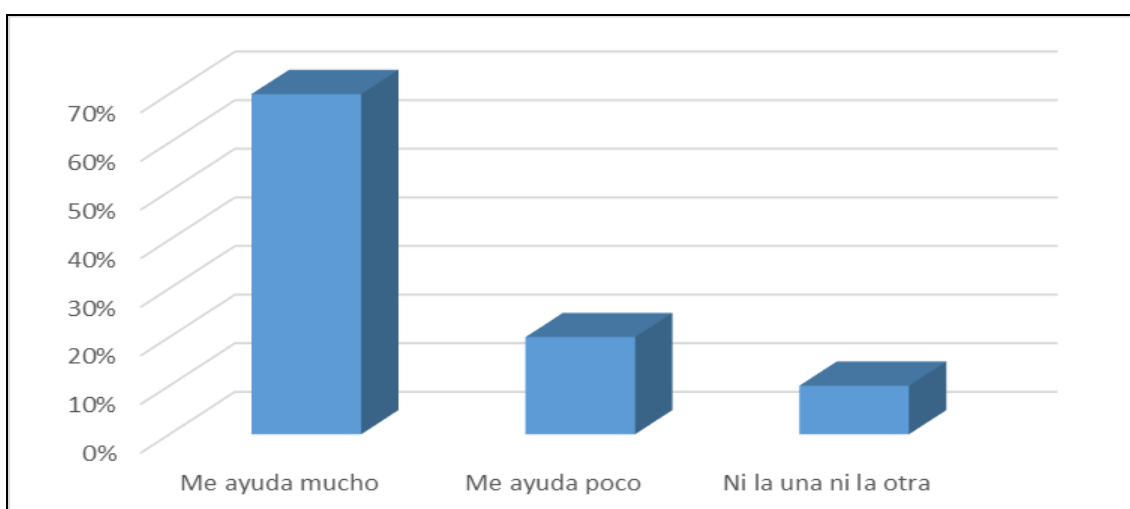
FUENTE: Anexo 1.



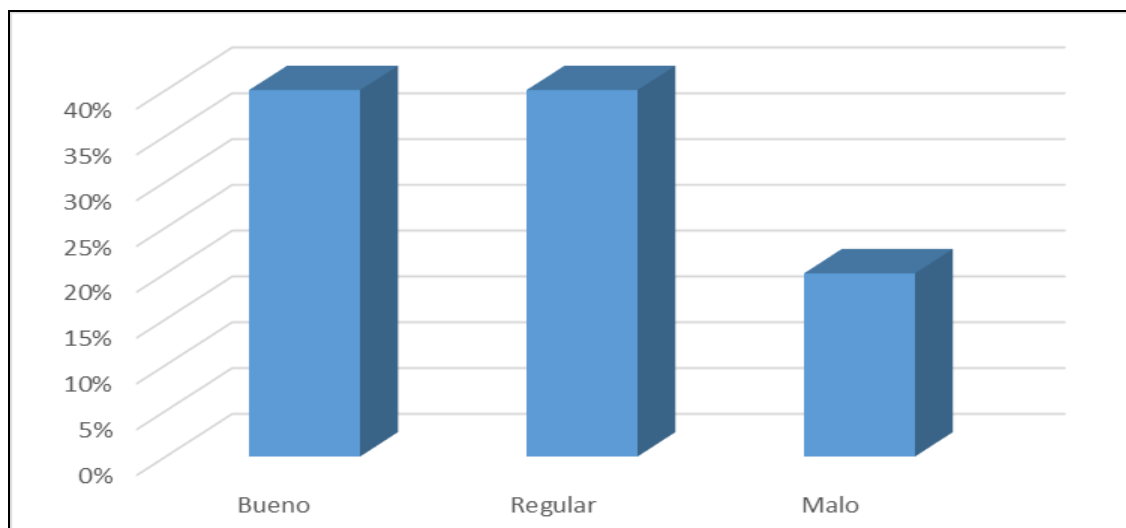
**Figura 14:** ¿Recibió Ud. Incentivos y/o reconocimientos durante el último año que viene laborando en la empresa?.



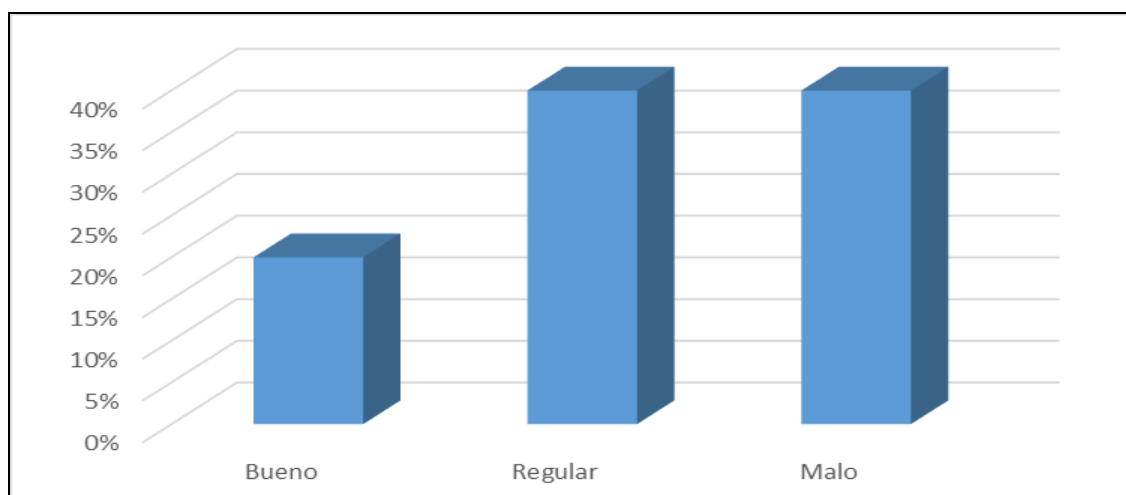
**Figura 15:** ¿La remuneración que percibe Ud. Responde al trabajo realizado?.



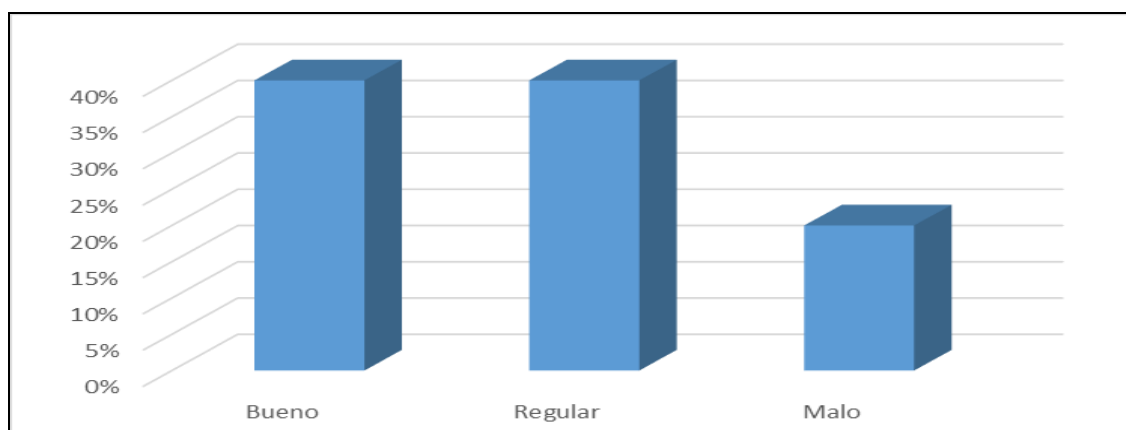
**Figura 16:** ¿ influye de alguna manera las condiciones del ambiente fisico en el logro de sus resultados?



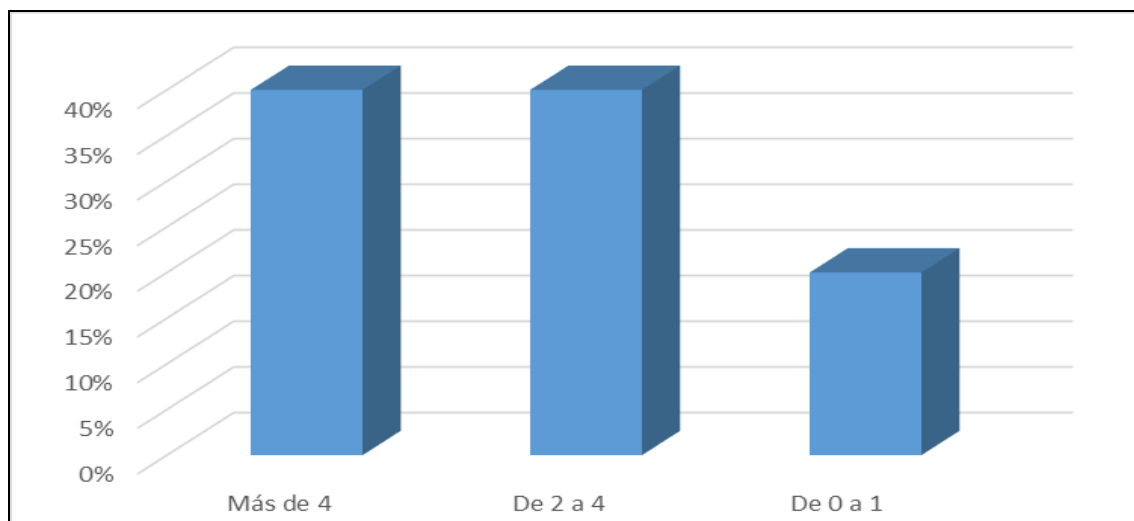
**Figura 17:** ¿ como considera la relacion entre Ud. Y su jefe inmediato?



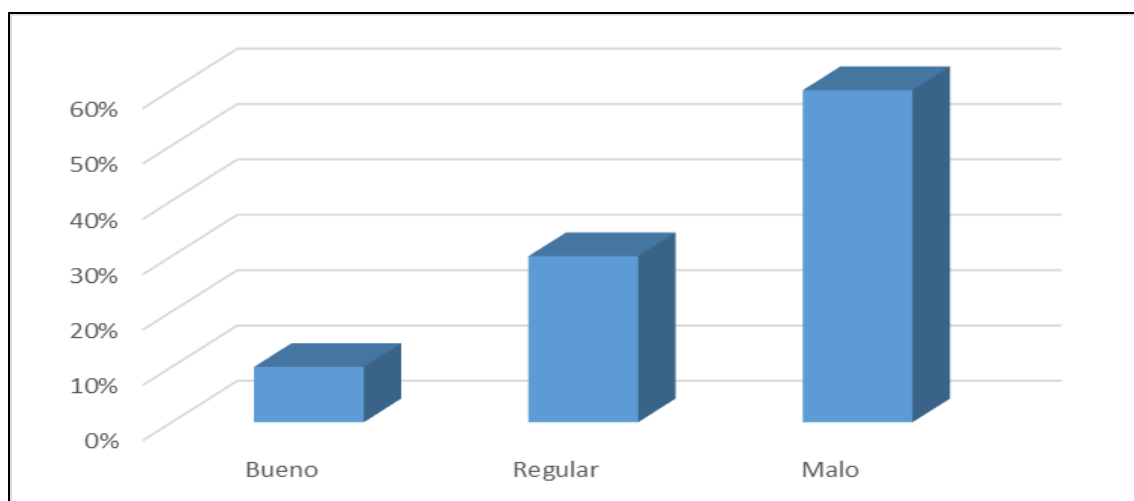
**Figura 18:** ¿ cómo considera la relación entre Ud. Y sus compañeros de trabajo?



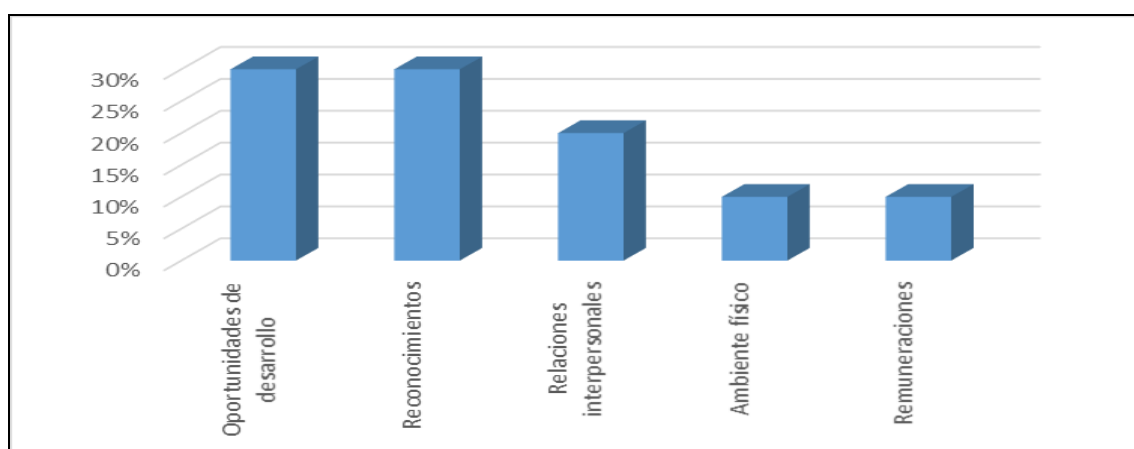
**Figura 19:** ¿ como considera Ud. La capacitación impartida por su empresa para el desempeño de sus funciones laborales?



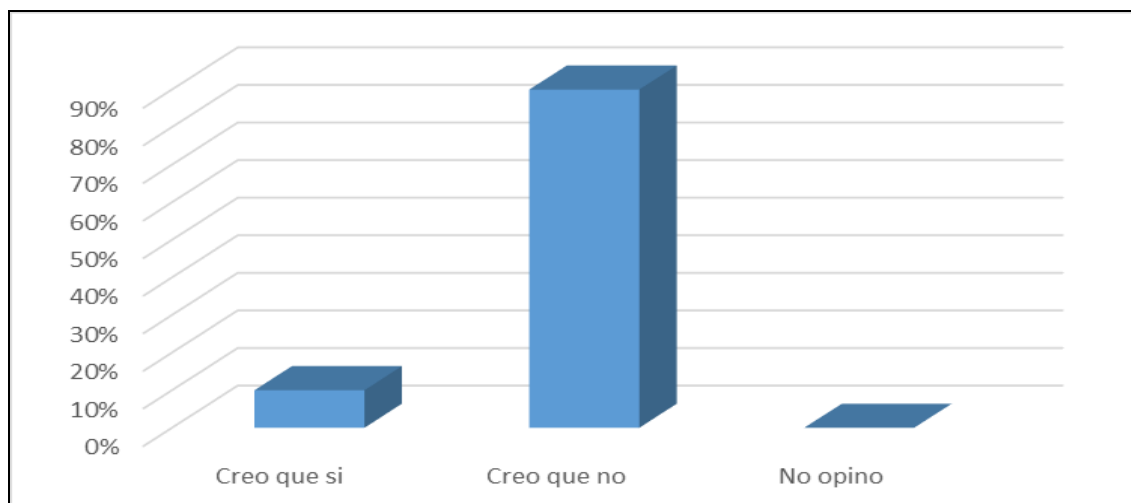
**Figura 20:** ¿ cuantas capacitaciones ha recibido enel ultimo año?



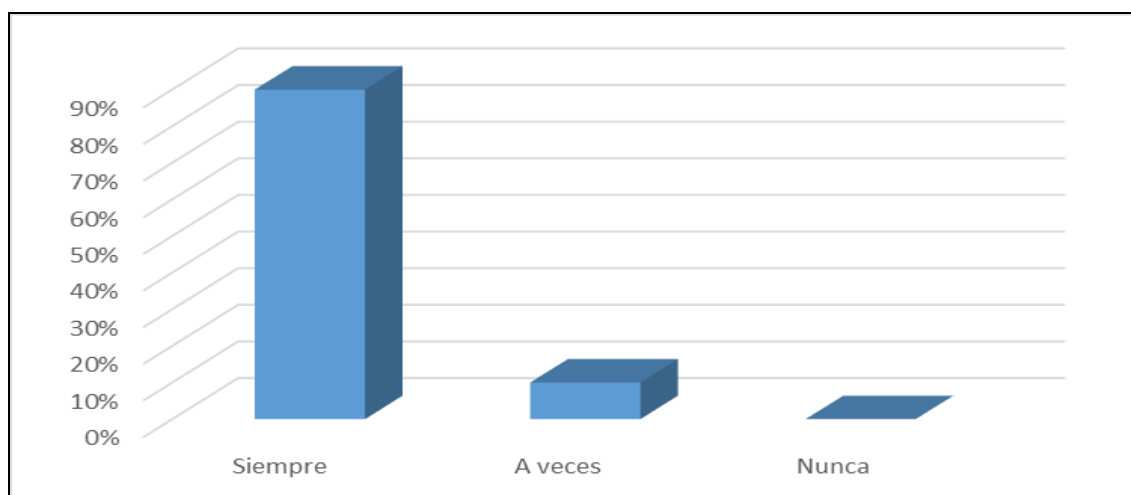
**Figura 21:** ¿ como considera Ud. Las condiciones de recategorización en la actualidad?



**Figura 22:** ¿ que tendria que mejorarse en la organización para un mejor desempeño suyo?



**Figura 23:** ¿ considera Ud. Que tiene oportunidades de desarrollo profesional en la actualidad?



**Figura 24:** ¿ cuenta usted con las herramientas necesarias para el desempeño de sus labores en el campo?.

FUENTE: Anexo 1.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos indicar lo siguiente respecto al nivel de motivación que poseen los ADNs según sus necesidades, se dará a conocer de acuerdo a cada pregunta realizada:

Ha recibido incentivos y/o reconocimientos durante el año 2017, el 60% de ADNs manifiesta que no ha recibido ningún incentivo, esto responde a que no existe una política mensual o trimestral que cumpla con el rol motivador respecto al



desempeño laboral de cada ADN y que pueda ser reconocido en cada oficina a nivel nacional.

La remuneración que percibe usted, responde al trabajo realizado, el 60% responde que nunca, esto debido a que dentro de la labores cotidianas de los ADNs tienen que viajar a zonas rurales lo que representa un esfuerzo mayor en comparación de zonas urbanas inclusive en días no laborables, de esta forma el ADNs deja de descasar esos días para poder cumplir con la meta establecida por la Empresa.

Influye de alguna manera las condiciones del ambiente físico en el logro de sus resultados, el 10% responden de forma indecisa, sin embargo el 70% responden que le ayuda mucho, esto debido a que actualmente se cuenta con instalaciones nuevas, el 20% responden que le ayuda poco debido a que actualmente se está implantando un nuevo formato de Oficina llamado Centro de Negocios, lo cual es natural que tenga un proceso de aceptación.

Como considera la relación con su jefe inmediato, el 40% respondió que es regular, y un 20% respondió que es malo, cabe indicar que el Jefe inmediato superior es denominado Coordinador de Créditos y cumple funciones como revisión y aprobación de los créditos que el ADNs presenta diariamente.

Como considera la relación con sus compañeros, el 20% respondió que es buena, no existen dinámicas que promuevan las relaciones laborales entre compañeros, se registra un 40% que respondieron como malo, esto debido a que existe zonificación respecto a atención de zonas la misma que no son cumplidas con cabalidad ya que existen ADNs que colocan créditos en zonas no asignadas lo que crea conflictos personales entre ADNs.

Como considera usted la capacitación impartida por su empresa para el desempeño de sus funciones, el 20% manifiesta que fue malo, esto debido a que existe una capacitación de forma presencial denominada inducción en el momento de incorporarse a la Empresa siendo esta de forma general mas no especifican temas relacionados al proceso crediticio, sin embargo los ADNs están constantemente capacitados via online respecto a temas relacionados con sus funciones, actualmente no existe una política de capacitación de forma periódica en lo que respecta a lo presencial.

Cuántas capacitaciones ha recibido en el último año, el 20% respondió que solo 1, lo cual está relacionado con la pregunta anterior, cabe indicar que se distribuye información respecto a productos crediticios como Campañas a través de documentos digitales para su lectura, sin embargo se registra un 40% que menciona haber tenido más de 4 capacitaciones, confirmando lo mencionado en la pregunta anterior.

Como considera su Ud. Las condiciones de recategorizaciones en la actualidad? el 60% indica que malo, debido a que las condiciones para tentar la recategorización están estrechamente ligados al cumplimiento de los índices de gestión, cabe mencionar que durante el año 2017 no se tuvo ni un solo caso de recategorización de forma regular ya que se hace difícil cumplir de forma integral estos indicadores de gestión.

Que tendría que mejorar en la organización para un mejor desempeño suyo, el 30% respondió que debería mejorar las oportunidades de desarrollo y los reconocimientos, esto debido a que no existen políticas de reconocimientos, el 20% respondió que las relaciones personales, debido a que no existen acciones para promover las relaciones personales y laborales entre los colaboradores. Esta pregunta muestra claramente que las necesidades de orden superior no esta satisfechas.

Considera Ud. que tiene oportunidades de desarrollo profesional en la actualidad, el 90% respondió que creo que no, esto debido a que la rutina del ADNs es ardua y no tiene horario definido, aminorando posibilidades de emprender estudios profesionales paralelos, cabe indicar que no existe una política para promover este tema. Muchas veces los clientes acuerdan entrevistas en horas de la madrugada por la naturaleza de sus fuentes de ingreso (producción de queso, venta de leche, y demás actividades agropecuarias) ya que estos se trasladan de constantemente con sus ganados, de esta forma el ADNs está obligado a realizar la visitas fuera de horarios normales de trabajo.

Cuenta Ud. con herramientas de necesarias para el desempeño de sus labores en campo, el 90% responde que siempre, esto debido a que actualmente se les brinda trajes de viaje, cascos, seguro de vida, y todas las condiciones necesarias para su desempeño en campo.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los cuestionarios y el análisis realizado y del tabla 7 registran resultados en porcentajes, las cuales nos indican en su mayoría que las necesidades más insatisfechas según la escala de necesidades de Maslow son necesidades de orden superior, aquellas necesidades que se satisfacen internamente como son las sociales de autoestima y autorrealización consecuentemente se puede concluir que los ADNs actualmente carecen de motivadores ubicados en estas escalas, también podemos mencionar que las necesidades de orden inferior como son las fisiológicas y psicológicas (seguridad) están gradualmente satisfechas pero existe un cierto grado de disconformidad en estas necesidades.

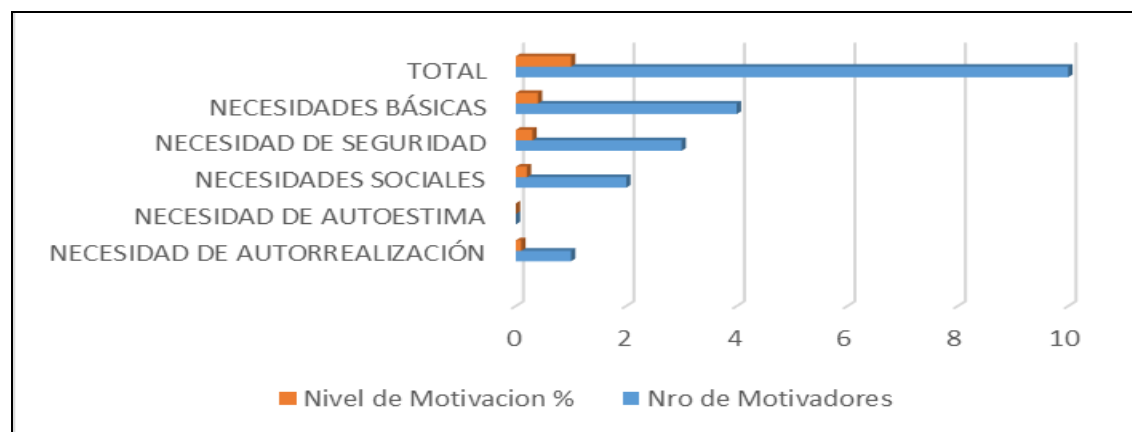
Seguidamente se observa la tabla 8; la escala de necesidades de Maslow y se identifica el número de motivadores que existe en cada escala, representados también

porcentualmente el nivel de motivación que existe en cada escala según el número de motivadores existentes.

**Tabla 8:** Motivadores utilizados en la crac lasa ayaviri 2017 según escala de necesidades de maslow.

ESCALA DE NECESIDADES DE MASLOW	Nro de Motivadores	Nivel de Motivación %	Motivadores
NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN	1	10%	Recategorizaciones
NECESIDAD DE AUTOESTIMA	0	0%	
NECESIDADES SOCIALES	2	20%	Fiesta de aniversario, festejos de cumpleaños
NECESIDAD DE SEGURIDAD	3	30%	Seguro de vida, contrato directo a planillas, implementos de seguridad
NECESIDADES BÁSICAS	4	40%	Bandas salariales, sistema de comisiones, herramientas de trabajo, capacitaciones
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Anexo 2.



**Figura 25:** motivaciones utilizados en la crac lasa Ayaviri 2017.

FUENTE: Anexo 2.

De acuerdo a la tabla 8 se observa la cantidad de motivadores existentes en la CRAC LASA Ayaviri 2017 aplicados a los ADN, se logró identificar 10 motivadores concluyendo que esencialmente en la jerarquía de necesidades de Maslow se da

prioridad a las necesidades básicas con un 40% y de seguridad con un 30% de los motivadores aplicados, lo que no guarda relación respecto a lo que los ADNs necesitan, también observamos en relación a la cantidad de motivadores existentes el grado de motivación en cada escala con representación alta en las necesidades básicas y descuidando las demás escalas como son las no económicas.

A continuación analizaremos los resultados de los cuestionarios aplicados a los ADNs de la CRAC LASA - Ayaviri 2017, consecuentemente se puede determinar métodos y técnicas de motivación que puedan ser factibles de ser utilizados a los ADN con la consigna de obtener un mayor desempeño en el cumplimiento de sus metas y sus objetivos personales, en razón al análisis de los mismos se ha elaborado diversos cuadros de los cuales tomaremos como ejemplos los casos extremos y también el promedio que existe en el grupo objeto de estudio.

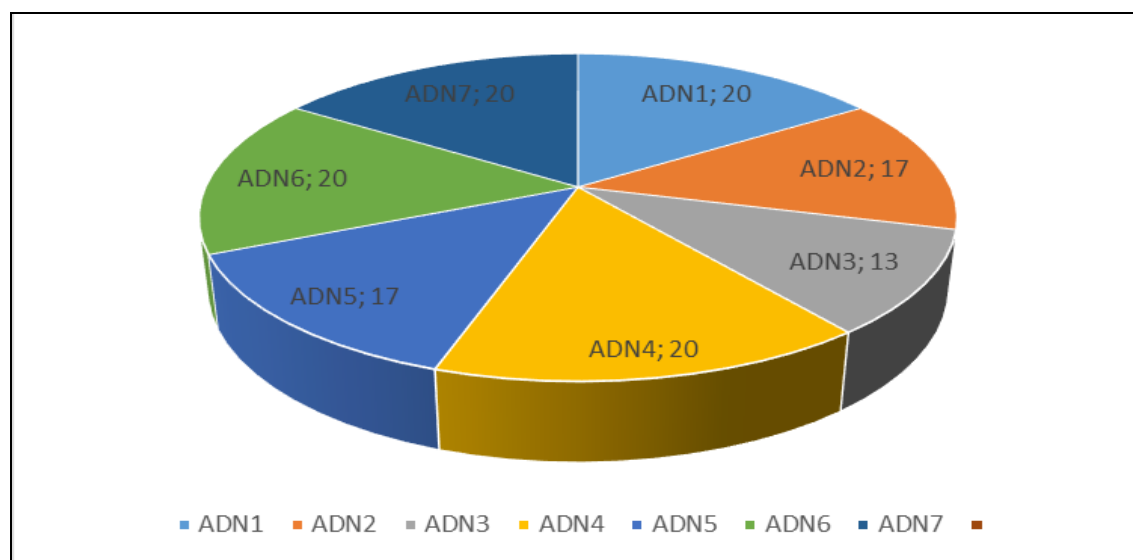
#### **4.3.1. Motivadores según necesidad del equipo de trabajo**

Tomamos como referencia los anexos 3, 5, 7, 9. Los mismos ayudaron a identificar el grado de importancia de las necesidades que tienen los ADNs y el valor que consideran para cada necesidad, estos datos se tomarán en cuenta en la propuesta de motivadores según la importancia de cada necesidad, y cuyo resumen se presenta en la tabla 9.

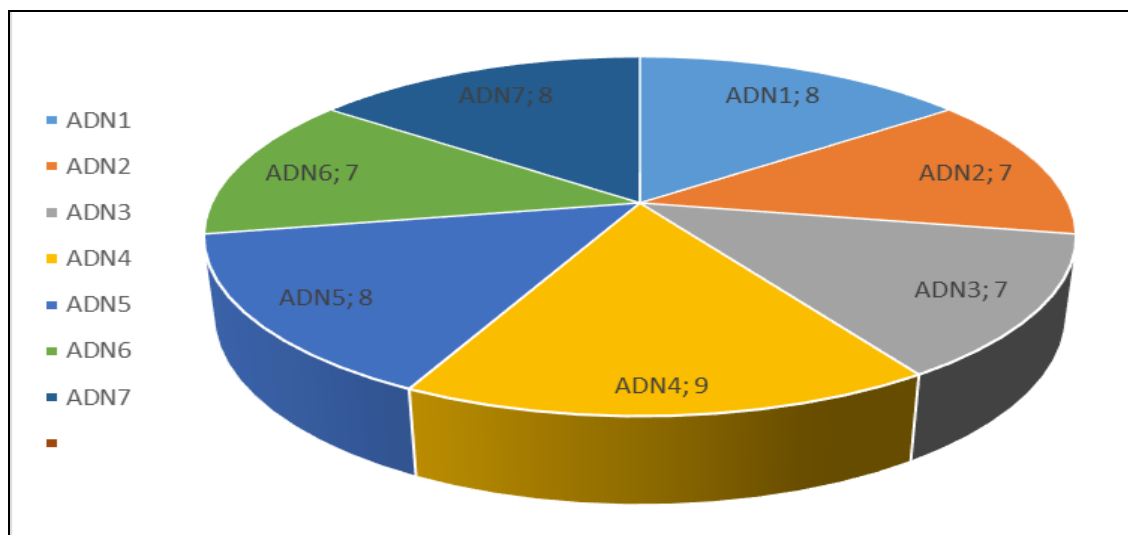
**Tabla 9:** Resumen del cuestionario ¿qué me motiva? Basado en la teoría erg clayton aldelfer.

FACTOR	ASESORES DE NEGOCIOS							Promedio
	ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	
Necesidades de Crecimiento	20	17	13	20	17	20	20	18
Necesidades de Relación	8	7	7	9	8	7	8	8
Necesidades de Existencia	18	14	4	8	19	17	19	14

FUENTE: Anexo 4.

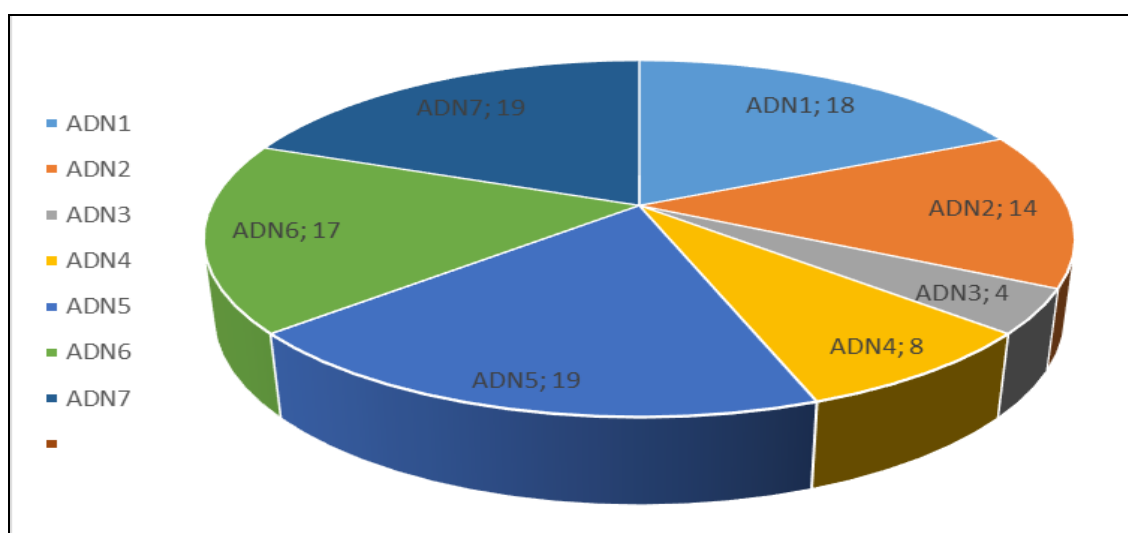


**Figura 26:** Representaciones graficas por cada factor – teoría ERG.



**Figura 27:** Necesidades de relación.

FUENTE: Anexo 4



**Figura 28:** Necesidades de existencia.

FUENTE: Anexo 4.

Los resultados que se muestran en la tabla 9 están basados en la teoría de ERG, quien considera 3 grupos de necesidades que posee el ser humano y están son:

- Necesidades de crecimiento.
- Necesidad de relación y,
- Necesidad de existencia;

Se concluye a la siguiente interpretación:

Tomando en cuenta que la calificación para cada necesidad es 20 puntos como máximo, esto significa que es muy importante.

Mientras mayor puntaje se tenga nos indicará que es importante para el ser humano esta necesidad y no se encuentra satisfecha y por otra parte si tiene puntaje menor puede significar que estas necesidades están sustancialmente satisfechas.

Para darle una mejor interpretación tomaremos dos casos el de mayor y el de menor relevancia, por ejemplo como máximo veamos el caso de los ADN N° 01, 04, 06 y 07 quienes tienen un puntaje de 20 respecto a la necesidad de crecimiento, esto nos indica que son personas que les interesa bastante las necesidades de crecimiento lo que corresponde a la ambición de superarse y lograr sus objetivos. Por otro lado se muestra un promedio de 8 puntos en el grupo de ADNs lo que significa que le dan una menor importancia a las necesidades de relación ya sean como interacción con otras personas, por último podemos indicar que el ADN 3 muestra un menor puntaje con respecto a las necesidades de existencia lo que indica que es una persona que no le da mayor importancia a las necesidades básicas como son las de alimento, vestido y otras o ya están satisfecha dicha necesidad

Analizando el resultado promedio de todo el grupo podemos observar que el grupo le da mayor importancia a la necesidad de crecimiento obteniendo 18 puntos, indicándonos que la mayoría de los ADNs son ambiciosos respecto a sus objetivos personales y laborales, 14 puntos registra como calificación a las necesidades básicas indicándonos que es importante para ellos esta necesidad y por último se muestra 8 puntos a la necesidad de relacionarse lo que indica que no es la prioridad del grupo o ya está satisfecha esta necesidad.



Consecuentemente podemos indicar que dentro de la escala de necesidades de Maslow el equipo de trabajo se encuentra ubicado en la escala más alta que es la de autorrealización y estima esto nos indica que el grupo tiene la necesidad de superarse personal y profesionalmente para estar conformes lo que conlleva a una mejor remuneración, con un puntaje seguido le dan importancia a las necesidades básicas y de seguridad que son de alimentación vestido, seguridad laboral, de salud, esto por la naturaleza de sus funciones que son en su mayoría trabajo en campo y por último se registra menor importancia a las necesidades de relación ya sean sociales y de interacción lo que nos indica que los ADNs están enfocados en el logro de resultados incluso a costa de actividades personales.

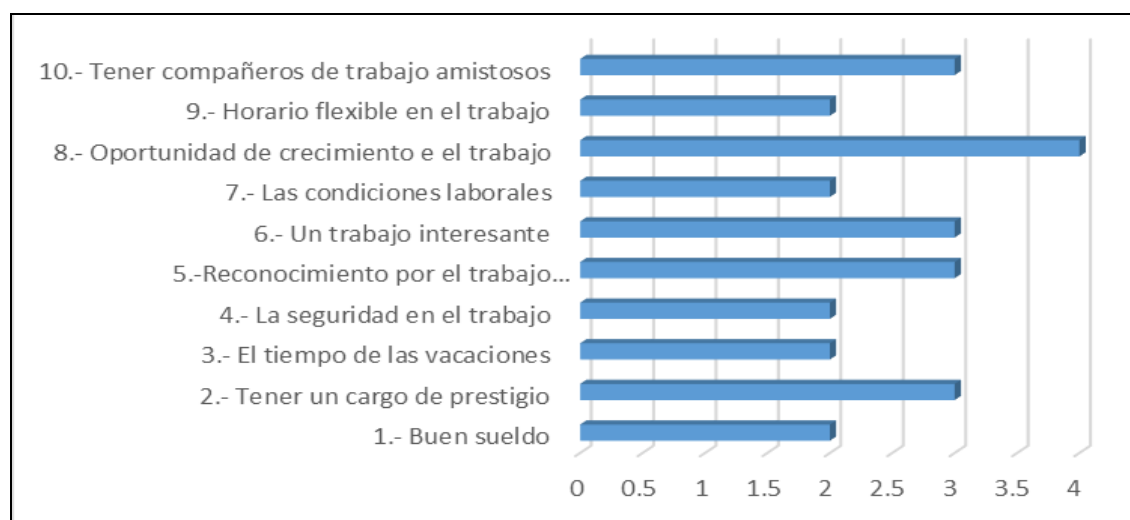
#### **4.3.2. Tipo de recompensas que valora el equipo de trabajo.**

Para el análisis de ésta parte se tomó como referencia el Anexo 5 y de esta forma identificar los factores que valoran más los ADN considerando esos factores para trabajar la motivación en el equipo de trabajo y puedan desempeñarse mejor en el logro de sus metas, los resultados del cuestionario se encuentra resumido en la tabla 10

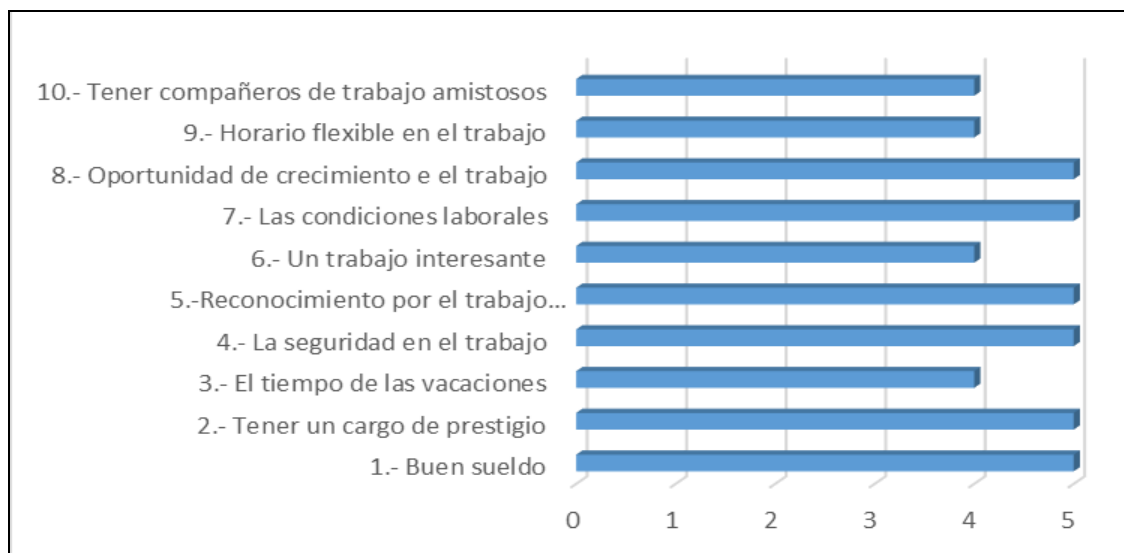
**Tabla 10:** Resumen del cuestionario ¿qué recompensas valoro más?.

FACTOR	ADNs			Teoría de Maslow
	Mín.	Máx.	Prom.	
1.- Buen sueldo	2	5	3	Fisiológicas
2.- Tener un cargo de prestigio	3	5	5	Estima
3.- El tiempo de las vacaciones	2	4	4	Sociales
4.- La seguridad en el trabajo	2	5	3	Seguridad
5.-Reconocimiento por el trabajo desarrollado	3	5	4	Estima
6.- Un trabajo interesante	3	4	4	Autorrealización
7.- Las condiciones laborales	2	5	3	Seguridad
8.- Oportunidad de crecimiento e el trabajo	4	5	5	Autorrealización
9.- Horario flexible en el trabajo	2	4	3	Sociales
10.- Tener compañeros de trabajo amistosos	3	4	3	Sociales

FUENTE: Anexo 6.



**Figura 29:** Representaciones graficas de ADNS con menor y mayor puntuacion ¿qué recompensas valoro más?.



**Figura 30:** Asesor de negocios.

FUENTE: Anexo 6.

De acuerdo a la interpretación los resultados que mostramos en la tabla 10, están referidas a la Teoría de necesidades de Maslow, quien nos indica una jerarquía de necesidades la que parte desde la necesidad básica que es la alimentación, vestido luego continua con las necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima o ego y terminando en las necesidades de autorrealización; de esta forma podemos interpretar el cuadro dándole un valor máximo de 5 puntos lo que nos indicará que para cada colaborador es muy importante o valora más, consecuentemente nos dará a conocer en qué puntos se debe de trabajar para que el ADNs se esfuerce más, buscando su satisfacción.

De acuerdo a lo antes mencionado, se interpretan dos extremos un máximo y un mínimo, ejemplo; tomamos al ADN3 del anexo 6 el cual tiene el puntaje más bajo en relación a sus compañeros, vemos que dentro de las necesidades básicas de la escala de Maslow le da una importancia de 2 puntos (tabla 10 - factor 1) a un buen sueldo esto indica que le importa levemente un buen sueldo; en las necesidades de seguridad vemos que le da un puntaje de 2 al factor 4 y de igual forma un puntaje de 2 al factor 7 (tabla

10), indicándonos que para este ADN es levemente importante tener seguridad en el trabajo; en las necesidades sociales tiene un puntaje de 2 tanto en el factor 3 y 9 y un puntaje de 3 en el factor 10 (tabla 10), esto nos indica que no le da mucha importancia a las necesidades sociales; en las necesidades de autoestima obtiene un puntaje de 3 factor 2 y un puntaje de 3 en el factor 5 (tabla 10), esto nos indica que le da una importancia moderada a tener reconocimiento de los demás por un trabajo bien realizado; por último el ADN3 obtiene un puntaje 4 en el factor 8 respecto a la necesidad de autorrealización (tabla 10), lo que significa que le da importancia a las necesidades de autorrealización, que busca crecer y lograr una mejoría profesional dentro de la CRAC LASA.

Por otro lado tomamos el máximo de puntaje que dio el ADN6 a dicho cuestionario del Anexo 6, nos indica que en la escala de necesidades otorga un puntaje de 5 para el factor 1 (tabla 10) en las necesidades básicas, indicándonos de que para este ADN es muy importante tener buenos ingresos para satisfacer bien estas necesidades, en las necesidades de seguridad registra un puntaje de 5 tanto en el factor 4 como en el factor 7 (tabla 10), indicándonos que es muy importante tener seguridad en el trabajo, de salud y otros, en las necesidades sociales registra un puntaje de 4 tanto en los factores 3,9 y 10 (tabla 10, factor 3, 9 y 10), esto nos indica que también tiene una relativa importancia en relacionarse con los demás, en las necesidades de autoestima da un puntaje de 5 y 4 en lo factores 2 y 5 (tabla 10), indicándonos que también tiene le da importancia a la necesidad de sentirse reconocido por los demás y en las necesidades de autorrealización registra un puntaje de 5 para el factor 6 (tabla 10), esto nos indica que tiene mucha importancia para este ADN el desarrollarse dentro del trabajo y lograr sus objetivos.

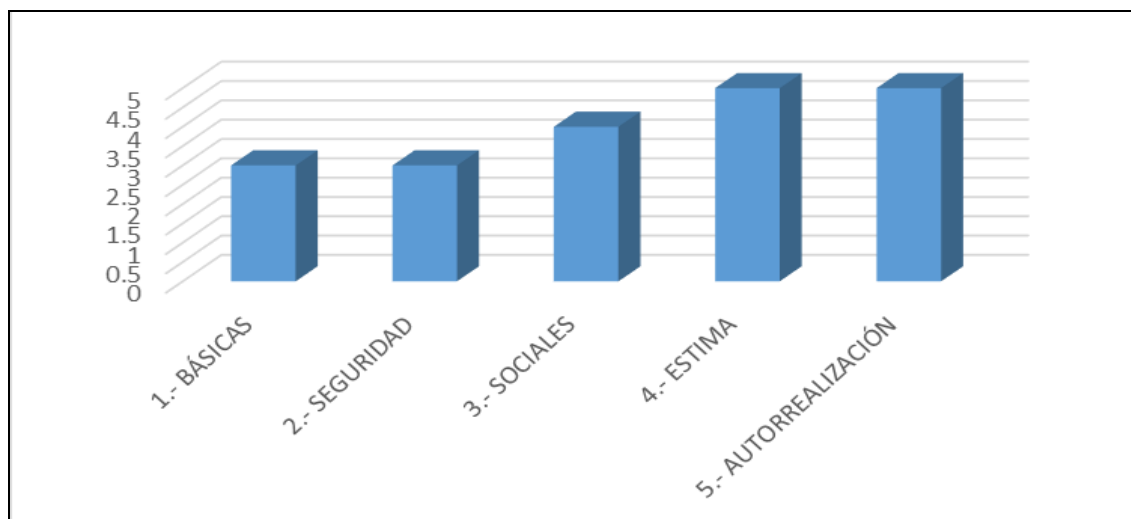
A continuación se analiza el promedio que tiene el grupo sujeto a estudio con el siguiente puntaje, en las necesidades básicas (tabla 10, factor 1) registra un promedio de

3 indicándonos que esta necesidad moderadamente importante para la mayoría de los ADNs, en las necesidades de seguridad (tabla 10, factor 4 y 7) registra un promedio de 3 lo que indica que también le dan moderada importancia los ADNs a sentirse seguros en la institución y respecto a ellos, en las necesidades sociales registra un promedio de 4 (tabla 10, factor 3), lo que nos indica que no le dan relativa importancia a esta necesidad, en la necesidad de autoestima registra un promedio de 5 y 4 (tabla 10, factor 2 y 5), indicándonos que si tiene mucha importancia el sentirse reconocidos y sentirse bien, respecto a la necesidad de autorrealización registra un puntaje promedio de 5 (tabla 10, factor 8), lo que conlleva a identificar que se tiene mucha importancia a la autorrealización dentro de la CRAC LASA.

**Tabla 11:** Promedio según necesidades - Teoría De Maslow.

TEORIA DE NECESIDADES DE MASLOW	
NECESIDADES	PUNTAJE PROMEDIO
1.- BÁSICAS	3
2.- SEGURIDAD	3
3.- SOCIALES	4
4.- ESTIMA	5
5.- AUTORREALIZACIÓN	5

FUENTE: Tabla 10.



**Figura 31:** Promedio según necesidades – Teoria De Maslow.

FUENTE: Tabla 10

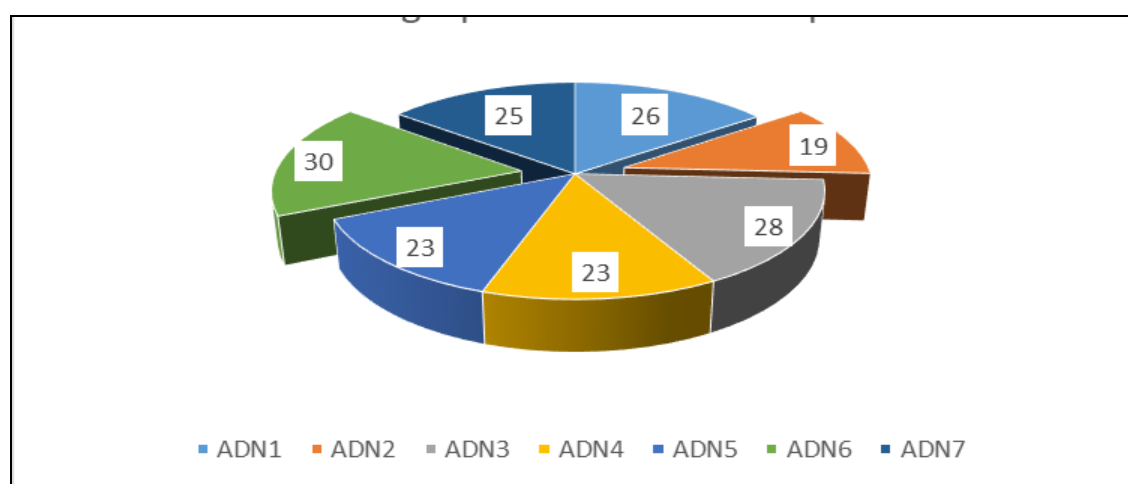
#### 4.3.3. Naturaleza del equipo de trabajo

Se tomaron como referencia los anexos 7 y 08, para identificar las naturaleza del grupo de trabajo, lo cual nos ayudará a saber si el grupo desea o no desea tener mayores responsabilidades y retos, adicional se identificara si se conforman con lo que ya poseen, a través de la tabla 12 se expondrán los resultados.

**Tabla 12:** Resumen del cuestionario ¿cuál es mi opinión sobre la naturaleza de la gente? Según teoría XY.

FACTOR	ADNs		
	Mín.	Máx.	Prom.
1.- El humano medio prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidad, y tiene relativamente poca ambición.	1	4	3
2.- La mayoría de la gente puede adquirir habilidades de la dirección en su trabajo sin importar sus rasgos y capacidades innatas particulares.	3	5	4
3.- El uso de recompensas (por ejemplo, paga y ascensos) y del castigo (por ejemplo, falta de ascensos, la suspensión sin goce de haber) es la mejor manera de conseguir que los subordinados hagan bien su trabajo.	1	5	3
4.- En una situación de trabajo, si el subordinado puede influenciar en usted, usted pierde una cierta influencia sobre los subordinados.	1	4	3
5.- Un buen líder da instrucciones detalladas y completas a los subordinados	3	5	4
6.- El ajuste individual de las metas es más conveniente que el ajuste de metas en grupo, porque los grupos no fijan altas metas.	1	5	3
7.- Un superior debe dar a los subordinados solamente la información necesaria para que ellos realicen sus tareas inmediatas	1	4	2
8.- la influencia del superior sobre los subordinados se basa en aspectos económicos en una organización.	1	4	2
GRUPO DE ESTUDIO	19	30	25

FUENTE: Anexo 8.



**Figura 32:** Teoría XY Douglas MacGregor Prom. Del grupo de estudio = 25 puntos

FUENTE: Anexo 8

De acuerdo a la interpretación los resultados que mostramos en el tabla 12, tomando como referencia la teoría de Douglas McGregor's quien trata 2 teorías respecto al comportamiento del ser humano: una es la teoría X que nos indica que el ser humano no asume responsabilidades y es desinteresado, por otro lado la teoría Y indica que el ser humano es responsable y asume nuevos retos.

Según lo antes indicado tomamos como referencia puntaje máximo de 40 y mínimo de 8, un puntaje de 32 o más nos indica una tendencia a aceptar la teoría X. una puntuación entre 15 o menos indica una tendencia a aceptar la teoría Y, y una puntuación de entre 16 y 31 indica la flexibilidad entre ambas teorías estos resultados nos ayudaran a tener una opinión de las personas para poder hacer un manejo adecuado de la mismas. Teniendo esto en cuenta nos dio una puntuación de 25 de esta forma interpretamos que el ADN de la CRAC LASA Ayaviri 2017 tiene una naturaleza flexible en cuanto a la teoría X y Y, con una inclinación hacia la teoría X.

Tomando esto en cuenta analizamos dos casos extremos del anexo 8 el cual nos indica que el ADN2 posee un puntaje de 19 teniendo una tendencia a la teoría "Y" pero se encuentra dentro del rango que posee una flexibilidad entre ambas teorías esto nos indica que es una persona que asume retos y se adecua al ambiente y desea tener responsabilidades aunque no tan grandes, por otro lado encontramos al ADN6 que posee un puntaje de 30 indicándonos que tiene una tendencia a aceptar la teoría "X" indicándonos que es una persona que evita las responsabilidades y es desinteresado.

Analizamos el promedio de todo el grupo objeto de estudio registra un resultado de 25 puntos esto los ubica dentro del rango de que poseen un flexibilidad en ambas teorías pero tiene una tendencia a la teoría "X" esto nos indica que son personas que



desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficacia.

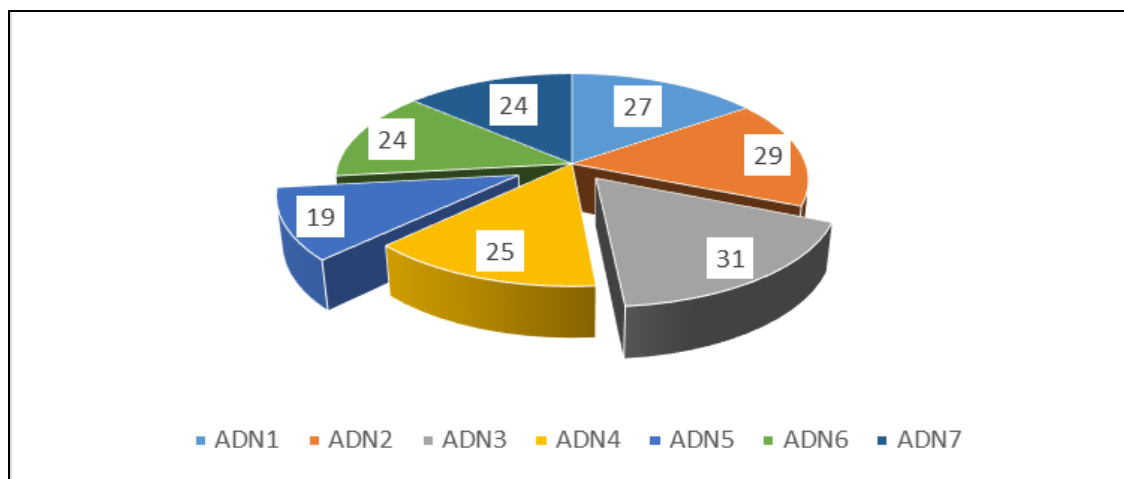
#### 4.3.4. Sensibilidad del equipo de trabajo

Para el análisis de resultados se utilizó los Anexos 9 y 10, de tal forma se pudo identificar que tan sensibles son los ADNs a las diferencias de equidad, consecuentemente ayudará a saber si al grupo le afecta la desigualdad de sueltos, trato, etc. A través de la tabla 13 se presentan los siguientes resultados:

**Tabla 13:** Resumen del cuestionario ¿qué tan sensible soy a las diferencias de equidad?

FACTOR	ASESORES DE NEGOCIOS			
	Mínimo	Máximo	Promedio	
1.- Sería más importante para mí:	a. Ayudar a otros	2	8	5
	b. Cuidarme yo mismo	2	8	5
2.- Sería mejor para mí:	a. Que yo reciba de la empresa.	4	6	5
	b. Que yo contribuya con la organización	4	6	5
3.- El esfuerzo en mi trabajo lo oriento a:	a. Beneficiarme	5	8	6
	b. beneficiar a la empresa	2	5	4
4.- Mi filosofía personal dentro de la empresa sería:	a. Si usted no vela por si mismo nadie lo hará	3	8	5
	b. Es mejor dar que recibir	2	7	5
5.- Podría ser más importante para mí:	a. Conseguir de la empresa	3	7	5
	b. Dar a la empresa	3	7	5

FUENTE: Anexo 10.



**Figura 33:** Puntaje mínimo y puntaje máximo prom. De 26 puntos.

FUENTE: Anexo 10.

De acuerdo a lo registrado en la tabla 13, y en referencia de la teoría de Higiene de Herzberg, quien indica dos factores en la satisfacción y motivación, una de ellas en la intrínseca que son referidos al puesto de trabajo y la extrínseca referidas al exterior del puesto de trabajo.

Consecuentemente determina tres grupos de sensibilidad de la equidad que a continuación se indica:

- Benevolentes: (32 – 50 puntos), son aquellos individuos que no les importa estar por debajo de los demás.
- Sensibles a la equidad: (29 – 31 puntos), individuos que prefieren ser iguales a los demás, estos individuos desean tener recompensas al igual que las otras personas que las están recibiendo.
- No sensibles a la equidad: (0 - 28) no les incomoda la injusticia, o les interesa mucho ser bien recompensados.

Para el análisis respectivo tomamos dos extremos el mínimo, ADN5 que tiene un puntaje de 19 lo que significa que ésta persona no le incomoda la injusticia, pero si toma

en cuenta el hecho de ser bien recompensado, en el otro extremo se tiene al ADN3 que registra un puntaje de 31 lo que significa que ésta persona si es sensible a la equidad, desea ser recompensado al igual que los demás integrantes del grupo sujeto a estudio. Por otro lado, si se toma en cuenta el promedio de todo el equipo de trabajo entonces se registra una puntuación de 26 lo que nos indica que en su mayoría al grupo no le incomoda la injusticia pero si les interesa ser bien recompensados.

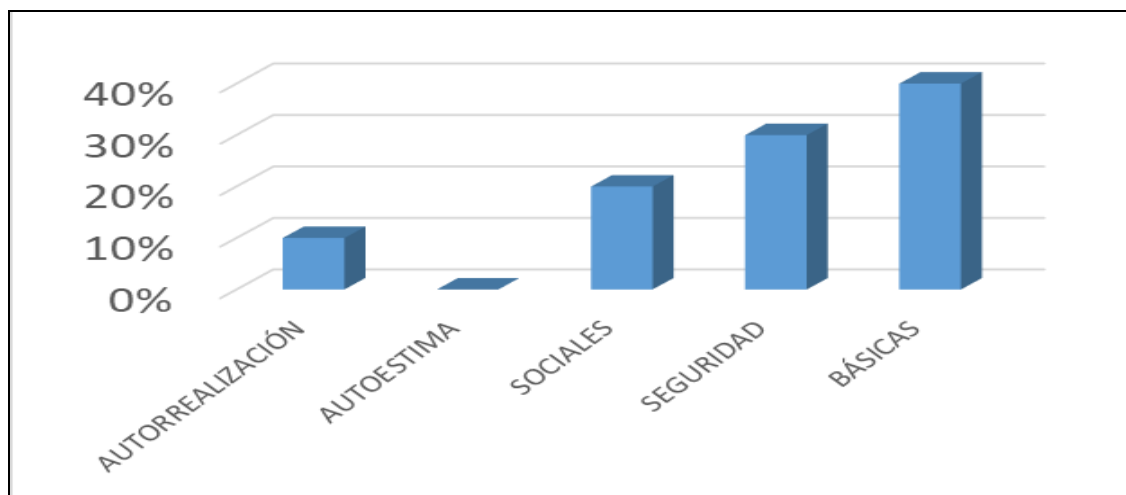
#### **4.4. DESCRIPCION DE LOS ASPECTOS QUE DEBE CONTENER UNA PROPUESTA DE MOTIVACION FACTIBLE DE SER UTILIZADO EN LOS ADNs A FIN DE MEJORAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS**

De acuerdo al análisis de las tablas 8 y 11 se puede identificar los motivadores que la CRAC LASA ofrece a los ADNs (en porcentajes) y también se identifica los motivadores que los ADNs necesitan (en puntuación) para elevar su nivel de productividad.

**Tabla 14:** Motivadores que la CRAC lasa otorga y motivadores que los ADNs solicitan

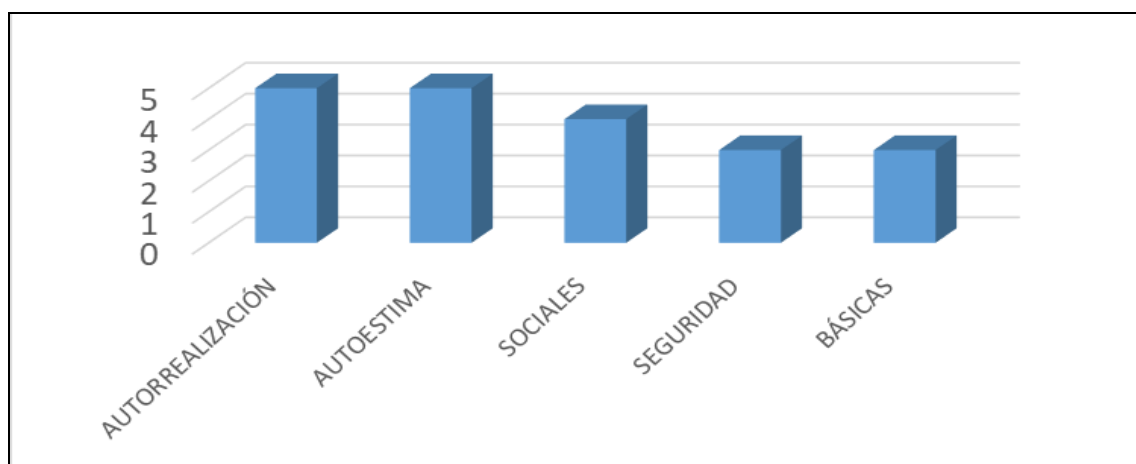
<b>ESCALA DE NECESIDADES DE MASLOW</b>	<b>MOTIVADORES QUE LA CRAC LASA OFRECE</b>	<b>MOTIVADORES QUE LOS ADNs NECESITAN (puntuación)</b>
NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN	10%	5
NECESIDAD DE AUTOESTIMA	0%	5
NECESIDADES SOCIALES	20%	4
NECESIDAD DE SEGURIDAD	30%	3
NECESIDADES BÁSICAS	40%	3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Tabla 08 y 11.



**Figura 34:** Motivadores que la crac las ofrece.

FUENTE: Tablas 08 y 11



**Figura 35:** Motivadores que los ADNn necesitan (puntuación).

FUENTE: tablas 08 y 11

De acuerdo al análisis de la tabla 14 se observa que en la escala de necesidades básicas la CRAC LASA presta mayor énfasis en motivar estas necesidades con un 40%, sin embargo se registra también que los ADNn requieren con menor puntuación este motivador (3 puntos de 5).

Respecto a las necesidades de seguridad la CRAC LASA ofrece un 30% respecto a este motivador, sin embargo el requieren con menor puntuación este motivador (3 puntos de 5).

Respecto a las necesidades sociales la CRAC LASA ofrece un 20% en relación a este motivador, mientras que los ADNs lo requieren con una puntuación de 4 puntos.

Respecto a las necesidades de autoestima la CRAC LASA ofrece un 0%, mientras que los ADNs lo requieren con mayor puntuación (5 puntos de 5)

En lo que respecta a las necesidades de autorrealización la CRAC LASA registra un 10% de este motivador, mientras que los ADNs lo requieren con mayor puntuación (5 puntos de 5)

Se propone desplegar un modelo de gestión estandarizado y alineado con las actividades del Jefe de Oficina, enfocados a las tres últimas escalas de necesidades según Maslow: Autorrealización, Autoestima y Sociales (Anexo 11) que comprendan las actividades habituales y que cubran las necesidades solicitada por los ADNs para una mejor productividad y logro de metas, cabe indicar que según el análisis antes mencionado las necesidades que ofrece la CRAC LASA difieren notablemente con las necesidades que solicitan los ADNs.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, se formula las siguientes conclusiones:

**PRIMERA:** Los motivadores aplicados por la CRAC LASA Ayaviri 2017 a los Asesores de Negocios son principalmente motivadores económicos, relacionados esencialmente a los indicadores de gestión como son: saldos, mora y clientes, el cumplimiento de estos indicadores determinan en gran medida la remuneración mensual y su permanencia en la institución, por otro lado existen en menor medida motivadores no económicos lo que se refleja en las necesidades de motivación de los Asesores de Negocios de acuerdo a la escala de necesidades de Maslow, la CRAC LASA refleja estos resultados de forma porcentual de la siguiente manera: necesidades básica o fisiológica 40%, necesidades de seguridad 30%, necesidad de relaciones sociales 20%, necesidad de autoestima 0% y en las necesidades de autorrealización 10% lo cual incide en el logro de las metas mensuales de cada Asesor de Negocios, debido a la no existencia de políticas claras y definidas que traten los motivadores antes mencionados con menor porcentaje.

**SEGUNDA:** Los Asesores de Negocios sujetos a estudio necesitan de motivadores más integrados en cada escala de necesidad según la jerarquía de necesidades de Maslow, ya que los motivadores brindados por la CRAC LASA no responden a las necesidades de los Asesores de Negocios, los cuales revelaron necesidades de motivación de la siguiente manera (puntuación máxima 5): identificamos que en la escala de necesidad básica registra una puntuación de 3, necesidad de seguridad 3 puntos, necesidad de relaciones 4 puntos, necesidad de autoestima 5 puntos y de autorrealización 5 puntos. No existe relación entre los motivadores brindados por la CRAC LASA y los

motivadores esperados por los ADNs, la no satisfacción de ello hace que el colaborador se sienta limitado al querer alcanzar otros objetivos personales y profesionales, bajando su nivel de motivación y abriéndose posibilidades en la búsqueda de otras oportunidades laborales.

**TERCERA:** La propuesta es desplegar un Modelo de Gestión relacionado principalmente en base a las necesidades de motivación que los Asesores de Negocios reflejan en la presente investigación (Autorrealización, Autoestima y Sociales) guardando relación con la escala de necesidades de Maslow, se pretende desplegar dicho Modelo de Gestión de forma integral a través de cronogramas de actividades bien definidas lo cual la CRAC LASA no puso en práctica debido a la ausencia de políticas claras.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones mencionadas se tienen las siguientes recomendaciones:

**PRIMERA:** Es claro que la CRAC LASA pone mayor énfasis de motivación en lo factores económicos, estos motivadores deberán de utilizarse con mayor accesibilidad para los Asesores de Negocios ya que el cumplimiento estricto de indicadores de gestión hacen que sea poco probable el logro de las comisiones, con una flexibilidad en dichos indicadores se abre la posibilidad de que los Asesores de Negocios mejoren su productividad ya que tendrán mayores oportunidades de comisionar, la CRAC LASA necesita lograr un equilibrio respecto a los motivadores ya existentes en cada escala de necesidad según Maslow.

**SEGUNDA:** Se recomienda aplicar según el criterio propuesto los motivadores en cada escala de necesidad de la jerarquía de Maslow de forma integral, y conseguir un equilibrio respecto a las necesidades insatisfechas de los Asesores de Negocios de tal forma guarden relación los motivadores propuestos por la CRAC LASA y lo motivadores que los Asesores de Negocios dan importancia, aumentando de este modo su nivel de motivación y productividad, y disminuyendo el interés de buscar otras opciones laborales ya que en la CRA LASA tendrán oportunidad integral respecto a la escala de necesidades según Maslow.

**TERCERA:** Se propone motivadores equilibrados y su implementación de las mismas, considerando principalmente la necesidad de motivación desde el punto de vista del Asesor de Negocios con relación a los motivadores ofrecidos por la CRAC LASA, por tanto se recomienda la aplicación de los motivadores propuestos en cada escala de la jerarquía de necesidades de Maslow, la aplicación de ésta propuesta hará que los Asesores de Negocios no reflejen brechas importantes en la satisfacción de su



necesidades lo cual llevara a la mejoría del logro de sus metas, consecuentemente la CRAC LASA mejorara su resultados respecto a la productividad.

## REFERENCIAS

- Barcenilla, S. (2013). *El éxito personal, familiar y profesional mediante el Coaching*. Madrid: Cultural S.A.
- Caja Rural de Ahorro y Credito Los Andes S.A. (01 de 05 de 2017). *Reglamento general de creditos*. Puno, Peru.
- Caja Rural de Ahorro y Credito Los Andes S.A. (29 de abril de 2017). *Reglamento de incentivos para el personal de Negoios*. Puno, Puno, Peru.
- Caja Rural de Ahorro y Credito los Andes S.A. (04 de 09 de 2017). *Reglamento General de Creditos*. Puno.
- Carlos, P. (01 de 05 de 2017). *Gestion*. Obtenido de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2013/03/que-es-un-sistema-financiero.html>
- Cegarra, J. (2004). *Metodologia de la investigacion Cientifica y Tecnologica*. Madrid: Diaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGraw-HILL/INTERMAERICANA EDITORES, S.A.
- Crecenegocios. (11 de 11 de 2017). *crecenegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion-laboral/>
- DeCoceptos.com. (10 de 10 de 2017). *DeConceptos.com*. Obtenido de <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/motivacion>
- educacion, P. (15 de noviembre de 2017). *Obtenido de Edugestores*: <http://www.edugestores.pe/docs/escala-valorativa/>

Enciclopedia de Economía. (10 de 10 de 2017). *La gran Enciclopedia de Economía*.

Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/credito/credito.htm>

Fischman, D. y Matos, L. (2015). *Motivacion 360°*. Lima: Plneta Peru S.A.

Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2014). *Metodologia de la Investigacion*.

Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Infocif. (11 de 11 de 2017). *Inficif*. Obtenido de <https://noticias.infocif.es/noticia/cinco-incentivos-no-economicos-para-motivar-empleados>

Koontz, H. y Weihrich, W. (1998). *Administracion una Perspectiva Gloval*. Mexico: Editorial Ultra S.A.

Maslow, H. (1991). *Motivacion y Personalidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Rodriguez, A. (2005). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Universidad Juarez Atonoma de Tabasco.

Sierra, P. (15 de noviembre de 2017). *Universidad Autonoma del estado de Hidalgo*.

Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/prepa3/metodos\\_generales.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/metodos_generales.pdf)

Superintendencia de Banca y Seguro y AFP. (10 de 10 de 2017). *Superintendencia de Banca y Seguro y AFP*. Obtenido de Superintendencia de Banca y Seguro y AFP: [www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe)

Universidad de Alicante. (10 de 10 de 2017). *La motivacion*. Obtenido de

[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4298/25/TEMA%207\\_PSICOLOG%203%8DA%20B%20C%81SICA\\_LA%20MOTIVACION.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4298/25/TEMA%207_PSICOLOG%203%8DA%20B%20C%81SICA_LA%20MOTIVACION.pdf)

3%8DA%20B%20C%81SICA\_LA%20MOTIVACION.pdf

## ANEXOS

**Anexo 1.** Cuestionario nivel de motivación

**Por favor sírvase leer cuidadosamente las siguientes preguntas y marcar con una X dentro del paréntesis la respuesta que usted considere correcta**

1. Recibió Ud. incentivos y/o reconocimientos durante el último año que viene laborando en la empresa?
  - a.- Uno ( )
  - b.- Más de uno ( )
  - c.- Ninguno ( )
  
2. La remuneración que percibe Ud. responde al trabajo realizado?
  - a.- Siempre ( )
  - b.- A veces ( )
  - c.- Nunca ( )
  
3. Influye de alguna manera las condiciones del ambiente físico de su en el logro de sus resultados?
  - a.- Me ayuda mucho ( )
  - b.- Me ayuda poco ( )
  - c.- Ni una cosa ni la otra ( )
  
4. Cómo considera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato?
  - a.- Bueno ( )
  - b.- Regular ( )

- c.- Malo ( )
- 5.** Cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo?
- a.- Buena ( )
- b.- Regular ( )
- c.- Mala ( )
- 6.** Como considera Ud. la capacitación impartida por su empresa para el desempeño de sus funciones laborales?
- a.- Buena ( )
- b.- Regular ( )
- c.- Mala ( )
- 7.** Cuántas capacitaciones ha recibido en el último año?
- a.- Mas de 4 ( )
- b.- De 2 a 4 ( )
- c.- De 0 a 1 ( )
- 8.** ¿Cómo considera Ud. las condiciones de recategorización en la actualidad?
- a.- Bueno ( )
- b.- Regular ( )
- c.- Malo ( )

9. Que tendría que mejorarse en la organización para un mejor desempeño suyo?
- a.- Remuneración ( )
  - b.- Reconocimientos ( )
  - c.- Relaciones interpersonales ( )
  - d.- Ambiente físico/disposición de recursos ( )
  - e.- Oportunidades de desarrollo ( )
10. ¿Considera Ud. Que tiene oportunidades de desarrollo profesional en la actualidad?
- a.- Creo que si ( )
  - b.- Creo que no ( )
  - c.- No opino ( )
11. ¿Cuenta usted con las herramientas necesarias para el desempeño de sus labores en campo?
- a.- Siempre ( )
  - b.- A veces ( )
  - c.- Nunca ( )



**Anexo 2:** Resumen cuestionario nivel de motivación.

1.- Ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en la empresa?

ESCALA	ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Total	%
Uno			1					1	10
más de uno	1	1						2	30
ninguno				1	1	1	1	4	60
<b>Total</b>								7	100

2. La remuneración que percibe Ud. responde al trabajo realizado?

ESCALA	ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Total	%
siempre							1	1	10
a veces					1	1		2	30
nunca	1	1	1	1				4	60
<b>Total</b>								7	100

3. De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?

ESCALA	ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Total	%
me ayuda mucho	1	1			1			3	40
me ayuda poco			1	1			1	3	40
ni la una ni la otra						1		1	20
<b>Total</b>								7	100

4. Cómo considera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato?

ESCALA	ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Total	%
bueno					1	1	1	3	40
regular	1	1	1					3	40
malo				1				1	20
<b>Total</b>								7	100

5. Cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo?

ESCALA	ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Total	%
bueno							1	1	20
regular			1	1		1		3	40
malo	1	1				1		3	40
<b>Total</b>								7	100

6. Como considera Ud. la capacitación impartida por su empresa para el desempeño de sus funciones laborales?

ESCALA	ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Total	%
bueno	1	1	1					3	40
regular				1	1	1		3	40
malo							1	1	20
<b>Total</b>								7	100

7. Cuántas capacitaciones ha recibido en el últimos año?

ESCALA	ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Total	%
Mas de 4					1	1	1	3	40
De 2 a 4	1	1	1					3	40
De 0 a 4				1				1	20
<b>Total</b>								7	100

8. Cómo considera Ud. las condiciones de recategorización en la actualidad?

ESCALA	ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Total	%
bueno			1					1	10
regular	1	1						2	30
malo				1	1	1	1	4	60
<b>Total</b>								7	100

9. Que tendría que mejorarse en la organización para un mejor desempeño suyo?

ESCALA	ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Total	%
Oportunidad de desarrollo			1			1		2	30
Reconocimientos		1			1			2	30
Relaciones interpersonales							1	1	20
Ambiente físico/disposicon de recursos				1				1	10
Remuneraciones	1							1	10
<b>Total</b>								7	100

10. Considera Ud. Que tiene oportunidades de desarrollo profesional en la actualidad?

ESCALA	ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Total	%
Creo que si						1		1	10
Creo que no	1	1	1	1	1		1	6	90
No opino								0	0
<b>Total</b>								7	100

11. Cuenta usted con las herramientas necesarias para el desempeño de sus labores en campo?

ESCALA	ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Total	%
siempre	1	1	1	1	1	1		6	90
a veces							1	1	10
nunca								0	
<b>Total</b>								7	100

**Anexo 3.** Questionario de motivacion (técnicas de motivación)

**Lea cuidadosamente las siguientes interrogantes y prestarle atención a la calificación de cada respuesta que usted dará según sea la importancia que esta tenga para usted en su vida personal y profesional dentro de su empresa.**

**¿QUÉ ME MOTIVA?**

Teniendo en cuenta la siguiente escala de 5 puntos:

5 = Muy importante

4 = Importante

3 = moderadamente importante

2 = Levemente importante

1 = No importante

Califique el grado de importancia que usted otorgue a los siguientes enunciados y colóquelo dentro del cuadro:

- |     |  |                          |
|-----|--|--------------------------|
| 1.  | Dar mayor autonomía                    | <input type="checkbox"/> |
| 2.  | Ofrecer confort en el trabajo          | <input type="checkbox"/> |
| 3.  | Dar reconocimiento                     | <input type="checkbox"/> |
| 4.  | Fomentar las relaciones                | <input type="checkbox"/> |
| 5.  | Ofrecer condiciones laborales seguras  | <input type="checkbox"/> |
| 6.  | Contar con programas de Seguros        | <input type="checkbox"/> |
| 7.  | Dar variedad o novedades en el trabajo | <input type="checkbox"/> |
| 8.  | Dar oportunidad de autorrealización    | <input type="checkbox"/> |
| 9.  | Dar oportunidad de trascender          | <input type="checkbox"/> |
| 10. | Establecer metas                       | <input type="checkbox"/> |

**Anexo 4.** Resumen del cuestionario de motivación ¿qué me motiva?

1. Dar mayor autonomía (A)

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
5	3	3	5	4	5	5	4

2. Ofrecer confort en el trabajo (F)

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
4	1	2	4	5	4	5	3.71

3. Dar reconocimiento (E)

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
5	5	2	5	3	5	5	4

4. Fomentar las relaciones (So)

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
4	4	3	4	5	4	4	3.86

5. Ofrecer condiciones laborales seguras (Se)

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
5	4	2	4	5	5	5	4.57

6. Contar con programas de Seguros (Se)

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
5	4	2	4	5	4	4	4.28

## 7. Dar variedad o novedades en el trabajo (So)

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
4	3	4	5	3	3	4	3.71

## 8. Dar oportunidad de autorrealización (A)

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
5	4	4	5	5	5	5	4.71

## 9. Dar oportunidad de trascender (E)

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
5	5	4	5	5	5	5	4.42

## 10. Establecer metas (F)

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
4	5	2	5	4	4	5	4.42

**NOTAS**

- El análisis de la siguiente tabla de resultados del presente cuestionario ¿Qué me motiva?, se basó en la teoría de ERG, la cual trata 3 aspectos:

**Necesidad de Existencia:** Agrupa las necesidades básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.

**Necesidad de Relación:** Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima según Maslow.

**Necesidad de Crecimiento:** Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización, de acuerdo a la escala de necesidades de Maslow.

2. Se utiliza la terminología: ADN1, ADN2,....., ADN7, para representar a los Asesores de Negocios que fueron objeto del cuestionario.



**Anexo 5.** Cuestionario

**Leer cuidadosamente las siguientes interrogantes y prestarle atención a la calificación de cada respuesta que usted dará según sea la importancia que esta tenga para usted en su vida personal y profesional dentro de su empresa.**

**¿QUÉ RECOMPENSAS VALORO MÁS?**

Teniendo en cuenta la siguiente escala:

5 = Muy importante

4 = Importante

3 = Moderadamente importante

2 = Levemente importante

1 = No importante

Califique el grado de importancia que usted otorgue a los siguientes enunciados y colóquelo dentro del cuadro:

- |      |  |                          |
|------|--|--------------------------|
| 1.-  | Buen sueldo?                               | <input type="checkbox"/> |
| 2.-  | Tener un cargo de prestigio?               | <input type="checkbox"/> |
| 3.-  | El tiempo de las vacaciones?               | <input type="checkbox"/> |
| 4.-  | La seguridad en el trabajo?                | <input type="checkbox"/> |
| 5.-  | Reconocimiento por el trabajo desarrollado | <input type="checkbox"/> |
| 6.-  | Un trabajo interesante?                    | <input type="checkbox"/> |
| 7.-  | Las condiciones laborales?                 | <input type="checkbox"/> |
| 8.-  | Oportunidad de crecimiento e el trabajo?   | <input type="checkbox"/> |
| 9.-  | Horario flexible en el trabajo?            | <input type="checkbox"/> |
| 10.- | Tener compañeros de trabajo amistosos?     | <input type="checkbox"/> |

**Anexo 6.** Resumen del cuestionario ¿qué recompensas valoro más?

1. Buen sueldo?

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
3	3	2	3	3	5	3	3

2. Tener un cargo de prestigio?

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
5	4	3	5	5	5	5	5

3. El tiempo de las vacaciones?

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
3	3	2	4	5	4	5	4

4. La seguridad en el trabajo?

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
3	3	2	4	4	5	3	3

5. Reconocimiento por el trabajo?

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
4	4	3	5	4	5	5	4

6. Un trabajo interesante?

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
4	3	3	5	4	4	5	4

7. Las condiciones laborales?

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
3	3	2	4	3	5	4	3

8. Oportunidad de crecimiento en el trabajo?

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
5	5	4	5	5	5	5	5

9. Horario flexible en el trabajo?

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
3	3	2	3	3	4	3	3

10. Tener compañeros de trabajo?

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
3	4	2	4	3	4	3	3

## NOTAS

1.- Para el análisis de la siguiente tabla de resultados del cuestionario N° 5 ¿Qué recompensas valoro más?, se utiliza la teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow quien considera 5 aspectos fundamentales:

- a.- Necesidades Fisiológicas.- aquellas que son de supervivencia como alimento, comida, vestido.
- b.- Necesidades de Seguridad.- aquellas referidas a situaciones de peligro, como son las de seguridad en el empleo, salud, familia, estabilidad, orden, etc.
- c.- Necesidades Sociales.- son las que tienen que ver con de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.
- d.- Necesidades de Estima.- son aquellas relacionadas con el reconocimiento de los demás en términos de respeto, status, prestigio, poder. También aquellas orientadas hacia el interior, auto aceptación, autoestima, éxito, independencia y satisfacción personal por un trabajo bien realizado.
- e.- Necesidades de Autorrealización.- aquellas que consisten en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto

superadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol.

- 2.- Se utiliza la terminología: ADN1, ADN2,....., ADN7, para representar a los Asesores de Negocios que fueron objeto de la encuesta.

**Anexo 7.** Cuestionario naturaleza de la gente.

**Leer cuidadosamente las siguientes interrogantes y prestarle atención a la calificación de cada respuesta que usted dará según sea la importancia que esta tenga para usted en su vida personal y profesional dentro de su empresa.**

**¿CUAL ES MI OPINI3N SOBRE LA NATURALEZA DE LA GENTE?**

Teniendo en cuenta la siguiente escala:

5 = Totalmente de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Indeciso

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

Indique usted si est3 de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes oraciones calific3ndolo dentro del recuadro:

ENUNCIADO	TDA	DA	I	ED	TED
1.- El humano medio prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidad, y tiene relativamente poca ambici3n.					
2.- La mayor3a de la gente puede adquirir habilidades de la direcci3n en su trabajo sin importar sus rasgos y capacidades innatas particulares.					
3.- El uso de recompensas (por ejemplo, paga y ascensos) y del castigo (por ejemplo, falta de ascensos, la suspensi3n sin goce de haber) es la mejor manera de conseguir que los subordinados hagan bien su trabajo.					
4.- En una situaci3n de trabajo, si el subordinado puede influenciar en usted, usted pierde una cierta influencia sobre los subordinados.					
5.- Un buen l3der da instrucciones detalladas y completas a los subordinados					
6.- El ajuste individual de las metas es m3s conveniente que el ajuste de metas en grupo, porque los grupos no fijan altas metas.					
7.- Un superior debe dar a los subordinados solamente la informaci3n necesaria para que ellos realicen sus tareas inmediatas					
8.- la influencia del superior sobre los subordinados se basa en aspectos econ3micos en una organizaci3n.					

**Anexo 8.** ¿Cuál es mi opinión sobre la naturaleza de la gente?

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
26	19	28	23	23	30	25	25

- 1.- El humano medio prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidad, y tiene relativamente poca ambición.

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
3	2	4	1	3	4	2	2,7

- 2.- La mayoría de la gente puede adquirir habilidades de la dirección en su trabajo sin importar sus rasgos y capacidades innatas particulares.

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
5	4	4	3	4	4	4	4,1

- 3.- El uso de recompensas (por ejemplo, paga y ascensos) y del castigo (por ejemplo, falta de ascensos, la suspensión sin goce de haber) es la mejor manera de conseguir que los subordinados hagan bien su trabajo.

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
3	5	4	4	1	3	4	3,4

- 4.- En una situación de trabajo, si el subordinado puede influenciar en usted, usted pierde una cierta influencia sobre los subordinados.

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
4	1	3	3	3	2	3	2,7

- 5.- Un buen líder da instrucciones detalladas y completas a los subordinados

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
3	4	4	5	5	4	5	4,3

- 6.- El ajuste individual de las metas es más conveniente que el ajuste de metas en grupo, porque los grupos no fijan altas metas.

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
4	1	2	3	5	5	3	3,3

- 7.- Un superior debe dar a los subordinados solamente la información necesaria para que ellos realicen sus tareas inmediatas

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
2	1	3	2	1	4	2	2,1

- 8.- la influencia del superior sobre los subordinados se basa en aspectos económicos en una organización.

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Prom
2	1	4	2	1	4	2	2,3

## NOTAS

- 1.- Para el análisis de la siguiente tabla de resultados del cuestionario N° 7 ¿Cuál es mi opinión sobre la naturaleza de la gente?, se utilizó la teoría X y Y de Douglas McGregor's, quien considera lo siguiente:

- a.- La teoría **X** presenta un punto de vista básicamente negativo de las personas. Supone que los trabajadores tienen poca ambición, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficacia.
  - b.- La teoría **Y** ofrece un punto de vista positivo. Supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidades y consideran al trabajo como una actividad natural.
- 2.- Se utiliza la terminología: ADN1, ADN2,....., ADN7, para representar a los Asesores de Negocios que fueron objeto de estudio.



**Anexo 9.** Cuestionario

**Leer cuidadosamente las siguientes interrogantes y prestarle atención a la calificación de cada respuesta que usted dará según sea la importancia que esta tenga para usted en su vida personal y profesional dentro de su empresa.**

**¿QUÉ TAN SENSIBLE SOY A LAS DIFERENCIAS DE LA EQUIDAD?**

Las siguientes 5 declaraciones se refieren a lo que usted quisiera que sea su relación con la empresa donde trabaja. Para cada declaración, divida 10 puntos entre las dos respuestas (A y B) dando la mayoría de los puntos a la respuesta que es la mejor para usted y los pocos puntos a la respuesta que no tiene mucha importancia para usted. Usted puede dar el mismo número de puntos a ambas respuestas (5,5) si tienen el mismo valor. Y usted puede utilizar ceros si usted quisiera (0,10). Coloque los puntos en el recuadro del costado de cada respuesta.

1. Sería más importante para mí:
  - a. Ayudar a otros
  - b. Cuidarme yo mismo
2. Sería mejor para mí:
  - a. Que yo reciba de la empresa.
  - b. Que yo contribuya con la organización
3. El esfuerzo en mi trabajo lo oriento a:
  - a. Beneficiarme

- b. Beneficiar a la empresa
4. Mi filosofía personal dentro de la empresa sería:
- a. Si usted no vela por sí mismo nadie lo hará
- b. Es mejor dar que recibir
5. Podría ser más importante para mí:
- a. Conseguir de la empresa
- b. Dar a la empresa

**Anexo 10.** Resumen del cuestionario ¿qué tan sensible soy a las diferencias de la equidad?

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
27	29	31	25	19	24	24	25,5

1.- Sería más importante para mí:

a. Ayudar a otros

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
5	7	8	5	2	3	3	4,8

b. Cuidarme yo mismo

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
5	3	2	5	8	7	7	5,2

2. Sería mejor para mí:

a. Que yo reciba de la empresa.

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
4	5	4	5	6	5	5	4,7

b. Que yo contribuya con la Empresa

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
6	5	6	5	4	5	5	5,3

3. El esfuerzo en mi trabajo lo oriento a:

a. Beneficiarme

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
6	5	6	5	8	6	5	5,6

b. beneficiar a la empresa

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
4	5	4	5	2	4	5	4,4

4. Mi filosofía personal dentro de la empresa sería:

a. Si usted no vela por sí mismo nadie lo hará

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
5	3	6	5	8	5	4	5,3

b. Es mejor dar que recibir

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
5	7	4	5	2	5	6	4,7

5. Podría ser más importante para mí:

a. Conseguir de la empresa

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
5	5	3	5	7	5	5	4,9

b. Dar a la empresa

ADN1	ADN2	ADN3	ADN4	ADN5	ADN6	ADN7	Promedio
5	5	7	5	3	5	5	5,1

### NOTAS

- 1.- Para el análisis de la siguiente tabla de resultados del test N° 9 ¿Qué tan sensible soy a las diferencia de la equidad?, se utilizó la teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow quien considera 5 aspectos fundamentales:
  - a.- Necesidades Fisiológicas.- aquellas que son de supervivencia como alimento, comida, vestido.
  - b.- Necesidades de Seguridad.- aquellas referidas a situaciones de peligro, como son las de seguridad en el empleo, salud, familia, estabilidad, orden, etc.
  - c.- Necesidades Sociales.- son las que tienen que ver con de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.
  - d.- Necesidades de Estima.- son aquellas relacionadas con el reconocimiento de los demás en términos de respeto, status, prestigio, poder. También aquellas orientadas hacia el interior, auto aceptación, autoestima, éxito, independencia y satisfacción personal por un trabajo bien realizado.
  - e.- Necesidades de Autorrealización.- aquellas que consisten en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol.
- 2.- Se utiliza la terminología: ADN1, ADN2,....., ADN7, para representar a los Asesores de Negocios que fueron objeto de la encuesta.

### Anexo 11. Propuesta de modelo de gestion

Rol de Actividades del Asesor de Negocios: Semana 1 del mes						
Tiempos referenciales por actividad con reunión diaria al INICIO del día						
⌚	DÍA UTIL 1	DÍA UTIL 2	DÍA UTIL 3	DÍA UTIL 4	DÍA UTIL 5	PRIMER SÁBADO DEL MES
8:45	Desayuno Compartir	Salida a campo	Gestión de Mora	Reunion de Cultura	Gestión de Mora	Gestion y calidad. Identificar Brechas. Plan Tactico, avance de Hito
9:00			Salida de campo	Salida a campo	Salida a campo	
9:30	Comité					Comité
10:00			Generar PVP	Comité	Comité	
10:30	Comité	Comité	Comité			Comité
11:00				Comité	Comité	
11:30	Comité	Comité	Comité			Comité
12:00				Comité	Comité	
12:30	Salida a campo	Salida a campo	Salida a campo			Salida a campo
13:00	Comité	Comité	Comité	Comité	Comité	Comité
13:30						
14:00	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	
14:30	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes
15:00						
15:30	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	
16:00						Salida a campo
16:30	Reunión mensual Oficina	Comité de Riesgos	Comité de Cobranzas	Comité de Cosechas	Salida a campo	
17:00						Reunión mensual Oficina
17:30	Reunión mensual Oficina	Comité de Riesgos	Comité de Cobranzas	Comité de Cosechas		
18:00					Seguimiento de visitas CREDIRAPP / Pizarra	Seguimiento de visitas CREDIRAPP / Pizarra
18:30	Reunion diaria / Conversación 1 a 1	Reunion diaria / Conversación 1 a 1	Reunion diaria / Conversación 1 a 1	Reunion diaria / Conversación 1 a 1	Reunion diaria / Conversación 1 a 1	

Rol de Actividades del Asesor de Negocios: Semanas 2 - 4 del mes							
Tiempos referenciales por actividad con reunión diaria al INICIO del día							
⌚	DÍA ÚTIL 1	DÍA ÚTIL 2	DÍA ÚTIL 3	DÍA ÚTIL 4	DÍA ÚTIL 5	SÁBADO	
8:45	Generar PVP	OP DE MORA	Salida a campo	OP DE MORA	Salida a campo	Gestion y cuidado. Identificar Brechas. Plan Tactico, avance de visitas	
9:00		Salida a campo		Salida a campo		Salida a campo	Avance de PVP / Refuerzos
9:30							
9:45	Salida a campo	Salida a campo	Salida a campo	Salida a campo	Salida a campo	Comité	
10:00	Comité	Comité	Comité	Comité	Comité	Comité	
10:30	Comité	Comité	Comité	Comité	Comité	Comité	
11:00	Comité	Comité	Comité	Comité	Comité	Comité	
11:30	Comité	Comité	Comité	Comité	Comité	Comité	
12:00	Salida de campo	Salida de campo	Salida de campo	Salida de campo	Salida de campo	Reunion con ADN con mayor desfase	
12:30	Salida de campo	Salida de campo	Salida de campo	Salida de campo	Salida de campo	Reunion con ADN con mayor desfase	
13:00	Salida de campo	Salida de campo	Salida de campo	Salida de campo	Salida de campo	Reunion con ADN con mayor desfase	
13:30	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo		
14:00	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo		
14:30	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo		
15:00	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes		
15:30	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes		
16:00	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes	Comité / evaluacion / Atencion de clientes		
16:30	Salida a campo	Salida a campo	Salida a campo	Salida a campo	Salida a campo		
17:00	Salida a campo	Salida a campo	Salida a campo	Salida a campo	Salida a campo		
17:30	Seguimiento a Judiciales / Comité de Cobranzas	Horario de llamadas / Planificacion del dia	Comité de Cobranzas	Horario de llamadas / Planificacion del dia	Horario de llamadas / Planificacion del dia		
18:00	Seguimiento de visitas CREDIRAPP / Pizarra	Seguimiento de visitas CREDIRAPP / Pizarra	Seguimiento de visitas CREDIRAPP / Pizarra	Seguimiento de visitas CREDIRAPP / Pizarra	Seguimiento de visitas CREDIRAPP / Pizarra		
18:30	Reunion diaria / Conversación 1 a 1	Reunion diaria / Conversación 1 a 1	Reunion diaria / Conversación 1 a 1	Reunion diaria / Conversación 1 a 1	Reunion diaria / Conversación 1 a 1		

**Anexo 12.** Matriz de consistencia

LOS FACTORES MOTIVACIONALES APLICADOS A LOS ASESORES DE NEGOCIO DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO LOS ANDES S.A. AYAVIRI 2017

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES
¿Qué Factores Motivacionales tienen influencia en el cumplimiento de metas de los Asesores de Negocios de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. Ayaviri 2017?	Describir los factores motivacionales aplicados a los Asesores de Negocio de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. Ayaviri y su relación con el cumplimiento de Metas en el año 2017	<b>V. D.</b> -Cumplimiento de metas <b>V. I.</b> - Motivadores económicos y no económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de Asesores de Negocio que lograron cumplir sus metas</li> <li>• Sueldo Basico</li> <li>• Premios</li> <li>• Recategorizaciones</li> <li>• Reconocimientos</li> <li>• Capacitaciones</li> </ul>
<b>PROBLEMA E. 1.</b> ¿Cuáles son las técnicas y/o métodos de motivación aplicados a los Asesores de Negocio de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. Ayaviri 2017?	<b>OBJETIVO E.1.</b> Determinar las técnicas y/o métodos de motivación aplicados a los Asesores de Negocio de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. Ayaviri 2017	<b>V. D.</b> - Cumplimiento de metas.  <b>V. I.</b> - Técnicas y métodos de motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de Asesores de Negocio que lograron cumplir sus metas</li> <li>• Dar mayor autonomía</li> <li>• Ofrecer incentivos</li> <li>• Dar reconocimiento</li> <li>• Fomentar las relaciones</li> <li>• Mostrar interés por acciones y logros</li> <li>• Hacer sentir útiles y considerados</li> <li>• Dar variedad o novedades en el trabajo</li> <li>• Dar oportunidad de autorrealización</li> <li>• Dar oportunidad de trascender</li> <li>• Establecer metas</li> </ul>
<b>PROBLEMA E. 2.</b> ¿Cuál es el nivel de Motivación que reflejan los Asesores de Negocio y su relación con el logro de metas de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. Ayaviri 2017?	<b>OBJETIVO E.2.</b> Conocer el nivel de Motivación que reflejan los Asesores de Negocio y su relación con el logro de metas de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. Ayaviri 2017	<b>V. D.</b> - Logro de metas.  <b>V. I.</b> - Nivel de motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de Asesores de Negocio que lograron cumplir sus metas</li> <li>• Percepción de la motivación</li> <li>• Expectativas de la motivación</li> </ul>
<b>PROBLEMA E. 3.</b> ¿Qué aspectos debe de contener una propuesta de motivación a los Asesores de Negocio a fin de mejorar el cumplimiento de metas de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. Ayaviri 2017?	<b>OBJETIVO E.3.</b> Describir los aspectos que debe de contener una propuesta de motivación factible de ser utilizado en los Asesores de Negocios a fin de mejorar el cumplimiento de metas.		



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y  
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**LOS FACTORES MOTIVACIONALES APLICADOS A LOS  
ASESORES DE NEGOCIOS DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y  
CREDITO LOS ANDES S.A. AYAVIRI 2017**

**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

**PRESENTADO POR:**

**MARCO ANTONIO ZARAZA VILCA**

**PUNO - PERÚ**

**2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



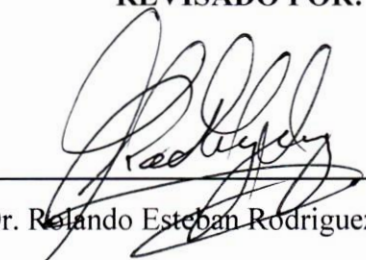
**ARTÍCULO CIENTÍFICO:**

**LOS FACTORES MOTIVACIONALES APLICADOS A LOS ASESORES DE  
NEGOCIOS DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO LOS ANDES S.A.  
AYAVIRI 2017**

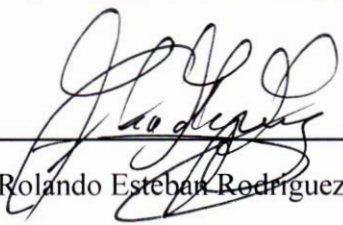
**AUTOR:**

**MARCO ANTONIO ZARAZA VILCA**

**REVISADO POR:**

  
Dr. Rolando Esteban Rodríguez Huamani

Coordinador de Investigación

  
Dr. Rolando Esteban Rodríguez Huamani

Director



**PUNO – PERU**

**2019**

**“LOS FACTORES MOTIVACIONALES APLICADOS A LOS ASESORES DE  
NEGOCIOS DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO LOS ANDES  
S.A. AYAVIRI 2017”**

**“THE MOTIVATIONAL FACTORS APPLIED TO THE BUSINESS ADVISORS OF  
CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO LOS ANDES S.A. AYAVIRI 2017”**

**MARCO ANTONIO ZARAZA VILCA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIA CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

**LOS FACTORES MOTIVACIONALES APLICADOS A LOS ASESORES DE  
NEGOCIOS DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO LOS ANDES S.A.  
AYAVIRI 2017**

THE MOTIVATIONAL FACTORS APPLIED TO THE BUSINESS ADVISORS OF CAJA  
RURAL DE AHORRO Y CREDITO LOS ANDES S.A. AYAVIRI 2017

**AUTOR** : **Bach. MARCO ANTONIO ZARAZA VILCA**

**CORREO** : marco\_zavi@hotmail.com

**ORGANIZACION** : Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A.

**UBICACIÓN** : Esquina Jr. Arica con Jr. Tacna - Plaza de Armas – Ayaviri - Melgar -  
Puno

---

**RESUMEN**

El presente artículo científico tiene como objetivo describir los factores motivacionales aplicados a los Asesores de Negocios de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes - Ayaviri 2017, consecuentemente apoyar a mejorar su desempeño laboral y contribuir al cumplimiento de metas establecidas por la Institución Financiera a través del desarrollo de una propuesta de motivación aplicable a dicha población. Cabe mencionar que esta investigación no pretende describir todo el proceso de motivación, ya que se centra en brindar una aproximación a los factores motivacionales que interviene en el proceso. Se trata de un estudio con un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo y método deductivo. El tamaño de la muestra del presente trabajo de investigación es de 07 Asesores de Negocios, los resultados de la investigación concluyeron que los Factores Motivacionales que influyen en el logro de metas son económicos y no económicos, no se pudo evidenciar técnicas y métodos de motivación bien definidos y aplicados, se observó que existen un nivel de motivación inadecuado de los Asesores de Negocios y a fin de mejorar el cumplimiento de metas se necesita una propuesta de motivación bien definida. De esta manera podemos percibir que los Asesores de Negocios adecuadamente motivados e integrados podrían tener un mejor desempeño en sus funciones que permitan lograr las metas establecidas por la Institución Financiera.

**Palabra clave:** Factores motivacionales, motivación, metas.

## ABSTRACT

This scientific article aims to describe the motivational factors applied to the Business Advisors of the Rural Savings and Credit Fund Los Andes - Ayaviri 2017, consequently supporting the improvement of their work performance and contributing to the fulfillment of goals established by the Financial Institution through the development of a motivation proposal applicable to said population. It is worth mentioning that this research is not intended to describe the entire motivational process, since it focuses on providing an approximation to the motivational factors involved in the process. This is a study with a quantitative approach of descriptive level and deductive method. The sample size of this research work is 07 Business Advisors, the results of the investigation concluded that the Motivational Factors that influence the achievement of goals are economic and not economic, it was not possible to demonstrate well-motivated techniques and methods defined and applied, it was observed that there is an inadequate level of motivation of the Business Advisors and in order to improve the achievement of goals a well-defined motivation proposal is needed. In this way we can perceive that the properly motivated and integrated Business Advisors could have a better performance in their functions that allow achieving the goals established by the Financial Institution.

**Keywords:** Motivational factors, motivation, goals

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones financieras cumplen un papel importante en la económica ya que a través de sus productos financieros inyecta efectivo a los diferentes emprendedores los cuales se desarrollan en las distintas actividades económicas del País, para dicho cometido estas Instituciones Financieras deben de contar con colaboradores que tengan un nivel aceptable de motivación para el logro de sus metas, y así contribuir con el desarrollo económico del País.

Molina (2006) en su tesis “Métodos y técnicas de motivación aplicados a los asesores financieros del banco de trabajo” – Agencia Puno, año 2016” concluye que los motivadores aplicados por el banco del trabajo son esencialmente motivadores económicos, asociados esencialmente al volumen de colocaciones de créditos lo cual en gran medida determinara el sueldo mensual y también su permanencia en el banco, así mismo concluye que los Asesores Financieros necesitan de motivadores más equilibrados en cada escala de necesidades según la jerarquía de necesidades de Maslow, si bien ya existen motivadores en alguna de estas escalas, podemos decir que no responden adecuadamente a las necesidades de los asesores.

Bermejo Ortega, Katherine Silvia en su tesis “La incidencia del desempeño de personal en la calidad de servicio al cliente en Edpyme edificar Agencia Puno 2004-2005” concluye que el cumplimiento del desempeño del personal en el puesto de trabajo al momento de atender a

clientes, es fundamental para otorgar un servicio de calidad donde se analizó la perspectiva de la calidad de atención al cliente desde tres puntos de vista: a nivel institucional, a nivel de los trabajadores y a nivel de los clientes.

El objetivo general es describir los Factores Motivacionales aplicados a los Asesores de Negocios de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S. A. Ayaviri y su relación con el cumplimiento de Metas en el año 2017. Así como también trata los siguientes objetivos específicos: primero; determinar las técnicas y/o métodos de motivación aplicados a los Asesores de Negocios, segundo; conocer el nivel de motivación que reflejan los Asesores de Negocios y tercero; describir los aspectos que debe de contener una propuesta de motivación a los Asesores de Negocios a fin de mejorar el cumplimiento de Metas.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Se aplica el método descriptivo, inductivo; así mismo se tiene como población la conformada por los Asesores de Negocios de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. Ayaviri 2017, con un total de 13 Asesores de Negocios divididos en dos grupos de trabajo liderados por sus respectivos Coordinadores de Crédito. Como muestra se escogió a una de los grupos conformada por 07 Asesores de Negocios, en base a un criterio no probabilístico es decir por conveniencia; respecto a las técnicas de recolección de información se aplicó el análisis documental, entrevistas, encuestas y la observación directa del investigador.

### **Delimitación del problema**

- a. Tema : Factores Motivacionales de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.
- b. Espacio : Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. Ayaviri
- c. Tiempo : 2017
- d. Conceptual : Factores Motivacionales de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.
- e. Unidad de Análisis : Asesores de Negocios de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los andes S.A. grupo 01

### **Metodología**

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se utilizó los métodos descriptivos, inductivo con un diseño transeccional descriptivo y un enfoque cuantitativo.

**Enfoque Cuantitativo**

El enfoque utilizado en el presente trabajo de investigación es cuantitativo ya que se recolectaron con base en las mediciones numéricas con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

**Método descriptivo**

Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

**Método inductivo.**

Con la utilización de este método se pudo hacer la comparación de métodos y/o técnicas aplicadas en la motivación al personal de la Caja Rural de Ahorro Crédito los Andes para el cumplimiento de sus metas, consecuentemente ayudó a identificar los métodos de motivación aplicados a los Asesores de Negocios.

**Diseño transeccional descriptivo**

Tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción.

**Población**

Conformada por los Asesores de Negocios de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. - Ayaviri, con un total de 13 colaboradores divididos en dos grupos de trabajo y cada grupo con su respectivo Coordinador de Créditos.

**Muestra**

Se utilizó el método no probabilístico, tomando en consideración la experiencia de trabajo del investigador, y la mayor asequibilidad de los Asesores de Negocios; consecuentemente se aplicó como muestra solo un grupo de los dos ya existentes conformado por 07 Asesores de Negocios

## **Recolección de datos**

### **Observación directa**

Esta técnica es cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno a investigar. Método que fue utilizado para la realización de investigaciones descriptivas, explicativas.

### **Entrevista personal**

Este método contribuyó a percibir el nivel de motivación que poseen los Asesor de Negocios, adicional a verificar qué métodos son aplicados a ellos, cual es el sentir con la aplicación de estos métodos e identificar cuáles son sus necesidades motivacionales para el mejor cumplimiento de sus metas o de su desempeño laboral.

### **Cuestionario**

Para el presente trabajo de investigación se hicieron preguntas cerradas debido a su naturaleza para la obtención de datos.

### **Preguntas cerradas**

Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar.

En el análisis de los datos, la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en observaciones del investigador y narraciones de los participantes (Hernandez, Fernandez, Baptista, 2014, pág. 418).

**Escala Valorativa;** Este instrumento detecta el grado en que un sujeto presenta el rasgo evaluado, desde su ausencia o escasa presencia hasta la posibilidad de tener el máximo de este o de una determinada actitud o conducta (mediante una escala gráfica, categórica o numérica).

## **RESULTADOS**

El presente trabajo de investigación se aplica el método descriptivo consecuentemente no cuenta con hipótesis, se utilizó referencias bibliográficas para proponer la mejora de la motivación.



## TECNICAS Y/O METODOS DE MOTIVACION APLICADOS A LOS ASESORES DE NEGOCIOS DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO LOS ANDES S.A. – AYAVIRI 2017

Las técnicas y/o métodos de motivación aplicados son básicamente económicos, variando de acuerdo al porcentaje de meta alcanzado, también se identificó un motivador de autorrealización expresado a través de recategorizaciones de nivel de acuerdo a criterios establecidos por la institución financiera.

### Motivadores económicos

#### Banda salarial según categorías de Asesor de Negocios

Este motivador se caracteriza por que, registra mayor remuneración a los colaboradores con mayor categoría, además debemos de mencionar que a medida que el colaborador tenga mayor categoría se hará responsable de la gestión de una cartera más amplia y metas mayores, a continuación detallaremos aspectos esenciales de este tipo de motivador:

**Tabla 1:** Banda salarial según categoría de ADNs

Categoría	Desde	Hasta
Asesor de Negocios Senior	S/2700	S/3500
Asesor de Negocios Tres	S/2300	S/2600
Asesor de Negocios Dos	S/1800	S/2200
Asesor de Negocios Uno	S/1500	S/1700
Asesor de Negocios Junior	S/900	S/1400

FUENTE: CRAC LASA / .

Se determinó que en el año 2017, el 14% de los ADNs ostentaron la categoría de Asesor de Negocios Senior, el 0% la categoría de Asesor de Negocios Tres, el 14% la categoría de Asesor de Negocios Dos, el 43% la categoría de Asesor de Negocios Uno y el 29% la categoría de Asesor de Negocios Junior.

**Tabla 2:** Resumen de asesores de negocios por categoría

CATEGORIAS	ADNs	%
Asesor de Negocios Senior	1	14
Asesor de Negocios Tres	0	0
Asesor de Negocios Dos	1	14
Asesor de Negocios Uno	3	43
Asesor de Negocios Junior	2	29
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

FUENTE: CRAC LASA.

**Según Sistema de Incentivos**

El cumplimiento de metas se mide calculando la variación de cada indicador con respecto a la meta asignada menos el saldo inicial (Crecimiento Neto). Los incentivos se calculan en función al cumplimiento de metas de los siguientes indicadores de gestión: Saldo de Colocaciones, Mora vencida mayor a 8 días, Mora vencida mayor a 30 días y Saldo Número de clientes.

Los resultados demuestran que los colaboradores de menor categoría y menos experiencia laboral tiene bajos resultados respecto a logro de su meta mensual durante el año 2017, al contrario de los cargos superiores que registran mayor porcentaje respecto a su logro de metas, este resultado parece tener relación con la categoría de cada ADNs.

**Tabla 3:** ADNs que no alcanzaron su meta en el año 2017 según categoría

CATEGORIA	Total meses sin comisión	%
Asesor de Negocios Senior	5	58%
Asesor de Negocios Tres	0	0%
Asesor de Negocios Dos	8	33%
Asesor de Negocios Uno	9	75%
Asesor de Negocios Junior	10	83%

FUENTE: CRAC LASA.

**Motivadores no económicos**

**Recategorización:** como política interna en CRAC LASA se presentan re categorizaciones a nivel de todas la oficinas de forma semestral (02 veces al año), como condición a cumplir es

activar comisión mensual durante 06 meses consecutivos durante cada semestre; entendiéndose de Enero a Junio y de Julio a Diciembre.

**Actividades internas:** La CRAC LASA organiza una vez al año un evento de confraternidad en el aniversario de la institución el 18 de noviembre en la ciudad de Puno y dentro del programa de actividades se presenta danzas, y sorteos con premios como celulares, días libres, viajes, Tablet. Saludos y felicitaciones respecto a onomásticos de colaboradores, brinda implementos de seguridad (traje, caso), herramientas de trabajo (celular, computadoras), capacitaciones virtuales.

**Contrato directo a planillas:** como política interna la CRAC LASA en el momento de celebrar nuevos contratos de personal en cualquier área aplica la modalidad de otorgar todos los beneficios de ley al nuevo colaborador que se incorpora.

#### **NIVEL DE MOTIVACIÓN QUE REFLEJAN LOS ADNs Y SU RELACION CON EL LOGRO DE METAS DE LA CRAC LASA – AYAVIRI 2017**

De acuerdo a la escala de necesidades de Maslow se identificó el número de motivadores que existe en cada escala, representados también porcentualmente según el número de motivadores existentes.

**Tabla 4:** Motivadores utilizados en la caja rural de ahorro y credito los andes - ayaviri 2017 según escala de necesidades de maslow.

ESCALA DE NECESIDADES DE MASLOW	Nro de Motivadores	Nivel de Motivación %	Motivadores
NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN	1	10%	Recategorizaciones
NECESIDAD DE AUTOESTIMA	0	0%	
NECESIDADES SOCIALES	2	20%	Fiesta de aniversario, festejos de cumpleaños
NECESIDAD DE SEGURIDAD	3	30%	Seguro de vida, contrato directo a planillas, implementos de seguridad
NECESIDADES BÁSICAS	4	40%	Bandas salariales, sistema de comisiones, herramientas de trabajo, capacitaciones
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Trabajo de investigación.

Se logró identificar 10 motivadores concluyendo que esencialmente en la jerarquía de necesidades de Maslow se da prioridad a las necesidades básicas con un 40% y de seguridad con un 30% de los motivadores aplicados, lo que no guarda relación respecto a lo que los ADNs necesitan, también observamos en relación a la cantidad de motivadores existentes el grado de

motivación en cada escala con representación alta en las necesidades básicas y descuidando las demás escalas como son las no económicas.

Consecuentemente podemos indicar que dentro de la escala de necesidades de Maslow el equipo de trabajo se encuentra ubicado en la escala más alta que es la de autorrealización y estima esto nos indica que el grupo tiene la necesidad de superarse personal y profesionalmente para estar conformes lo que conlleva a una mejor remuneración, con un puntaje seguido le dan importancia a las necesidades básicas y de seguridad que son de alimentación vestido, seguridad laboral, de salud, esto por la naturaleza de sus funciones que son en su mayoría trabajo en campo y por último se registra menor importancia a las necesidades de relación ya sean sociales y de interacción.

**DESCRIPCION DE LOS ASPECTOS QUE DEBE CONTENER UNA PROPUESTA DE MOTIVACION FACTIBLE DE SER UTILIZADO EN LOS ADNs A FIN DE MEJORAR EL CUMPLIMIENTO DE METAS.**

Se puede identificar los motivadores que se ofrece a los colaboradores (en porcentajes) y también se identifica los motivadores que los colaboradores necesitan (en puntuación) para elevar su nivel de productividad.

**Tabla 5:** Motivadores que se otorga y motivadores que los ADNs solicitan.

ESCALA DE NECESIDADES DE MASLOW	MOTIVADORES QUE LA CRAC LASA OFRECE	MOTIVADORES QUE LOS ADNs NECESITAN (puntuación)
NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN	10%	5
NECESIDAD DE AUTOESTIMA	0%	5
NECESIDADES SOCIALES	20%	4
NECESIDAD DE SEGURIDAD	30%	3
NECESIDADES BÁSICAS	40%	3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Trabajo de investigación.

**DISCUSIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos y objetivos señalados, se formula las siguientes conclusiones:

Los motivadores aplicados a los Asesores de Negocios son principalmente motivadores económicos, relacionados esencialmente a los indicadores de gestión como son: saldos, mora y clientes, el cumplimiento de estos indicadores determinan en gran medida la remuneración mensual y su permanencia en la institución, por otro lado existen en menor medida motivadores no económicos lo que se refleja en las necesidades de motivación de acuerdo a la escala de necesidades de Maslow, la CRAC LASA refleja estos resultados de forma porcentual de la siguiente manera: necesidades básica o fisiológica 40%, necesidades de seguridad 30%, necesidad de relaciones sociales 20%, necesidad de autoestima 0% y en las necesidades de autorrealización 10% lo cual incide en el logro de las metas mensuales de cada Asesor de Negocios, debido a la no existencia de políticas claras y definidas que traten los motivadores antes mencionados con menor porcentaje.

Los Asesores de Negocios sujetos a estudio necesitan de motivadores más integrados en cada escala de necesidad según la jerarquía de necesidades de Maslow, ya que los motivadores brindados no responden a las necesidades de los Asesores de Negocios, los cuales revelaron necesidades de motivación de la siguiente manera (puntuación máxima 5): identificamos que en la escala de necesidad básica registra una puntuación de 3, necesidad de seguridad 3 puntos, necesidad de relaciones 4 puntos, necesidad de autoestima 5 puntos y de autorrealización 5 puntos. No existe relación entre los motivadores brindados y los motivadores esperados, la no satisfacción de ello hace que el colaborador se sienta limitado al querer alcanzar otros objetivos personales y profesionales, bajando su nivel de motivación y abriéndose posibilidades en la búsqueda de otras oportunidades laborales.

La propuesta es desplegar un Modelo de Gestión relacionado principalmente en base a las necesidades de motivación que los Asesores de Negocios reflejan (Autorrealización, Autoestima y Sociales) guardando relación con la escala de necesidades de Maslow, se pretende desplegar dicho Modelo de Gestión de forma integral a través de cronogramas de actividades bien definidas lo cual no se puso en práctica debido a la ausencia de políticas claras, consecuentemente se obtendrán mejores resultados de productividad

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Barcenilla, S. (2013). *El éxito personal, familiar y profesional mediante el Coaching*. Madrid: Cultural S.A.
- Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. (01 de 05 de 2017). *Reglamento general de créditos*. Puno, Peru.
- Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. (29 de abril de 2017). *Reglamento de incentivos para el personal de Negocios*. Puno, Puno, Peru.

- Caja Rural de Ahorro y Credito los Andes S.A.;. (04 de 09 de 2017). *Reglamento General de Creditos*. Puno.
- Carlos, P. (01 de 05 de 2017). *Gestion*. Obtenido de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2013/03/que-es-un-sistema-financiero.html>
- Cegarra, J. (2004). *Metodologia de la investigacion Cientifica y Tecnologica*. Madrid: Diaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGraw-HILL/INTERMAERICANA EDITORES, S.A.
- Crecenegocios. (11 de 11 de 2017). *crecenegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion-laboral/>
- DeCoceptos.com. (10 de 10 de 2017). *DeConceptos.com*. Obtenido de <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/motivacion>
- educacion, P. (15 de noviembre de 2017). *Obtenido de Edugestores*: <http://www.edugestores.pe/docs/escala-valorativa/>
- Enciclopedia de Economia. (10 de 10 de 2017). *La gran Enciclopedia de Economia*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/credito/credito.htm>
- Fischman, D. y Matos, L. (2015). *Motivacion 360°*. Lima: Plneta Peru S.A.
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Infocif. (11 de 11 de 2017). *Inficif*. Obtenido de <https://noticias.infocif.es/noticia/cinco-incentivos-no-economicos-para-motivar-empleados>
- Koontz, H. y Weihrich, W. (1998). *Administracion una Perspectiva Gloval*. Mexico: Editorial Ultra S.A.
- Maslow, H. (1991). *Motivacion y Personalidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Rodriguez, A. (2005). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Universidad Juarez Atonoma de Tabasco.

Sierra, P. (15 de noviembre de 2017). *Universidad Autonoma del estado de Hidalgo*. Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/prepa3/metodos\\_generales.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/metodos_generales.pdf)

Superintendencia de Banca y Seguro y AFP. (10 de 10 de 2017). *Superintendencia de Banca y Seguro y AFP*. Obtenido de Superintendencia de Banca y Seguro y AFP: [www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe)

Universidad de Alicante. (10 de 10 de 2017). *La motivacion*. Obtenido de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4298/25/TEMA%207\\_PSICOLOG%C3%8DA%20B%C3%81SICA\\_LA%20MOTIVACI%C3%93N.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4298/25/TEMA%207_PSICOLOG%C3%8DA%20B%C3%81SICA_LA%20MOTIVACI%C3%93N.pdf)