

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE
LAS AMÉRICAS
VICERRECTORIA ACADÉMICA**

ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**Identificación de la importancia de los factores humanos
y la motivación en el personal de Banco Promerica de Costa
Rica Sociedad Anónima para lograr eficiencia en la gestión,
durante el tercer trimestre del año 2020**

**NOMBRE DE LA AUTORA
Gloriana María Morales Retana**

San José, diciembre 2020

Contenido

CAPÍTULO I: PROBLEMA	1
Planteamiento del Problema de Investigación	1
Objetivos de la Investigación	2
Objetivo general	2
Objetivos específicos	2
Justificación de la Investigación	3
Antecedentes de la Investigación	5
Nacionales	5
Internacionales	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	20
Recursos Humanos	20
Administración de Recursos Humanos en las organizaciones	20
Origen y evolución	21
Banco Promerica de Costa Rica S.A.	22
Visión.....	22
Misión.....	22
Valores	23
Historia Grupo Promerica	24
Actualidad Grupo Promerica	24
Historia Banco Promerica de Costa Rica, S.A.	25
Actualidad Banco Promerica de Costa Rica, S.A.	25
Capital Humano	27
Importancia	27
Tipos de capital humano	29
Indispensables en toda organización	30
Habilidades blandas	33
Importancia	35
¿Cómo desarrollarlas?.....	36
Diferencias con las habilidades duras	37

Fundamentales	38
Motivación Laboral	44
Perspectivas teóricas de la motivación laboral.....	46
Tipos de motivación	53
Factores que favorecen la motivación en el trabajo	54
¿Por qué y para qué motivar?	55
Enfoques de Motivación	56
Métodos de medición	57
Employee Net Promoter Score.....	60
Hoja de vida o currículum	63
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	66
Enfoque de la Investigación	66
Diseño de la Investigación.....	67
Fuentes de Información.....	67
Fuentes primarias	67
Fuentes secundarias	68
Muestra	68
Unidades de Análisis.....	70
Factores del capital humano	70
Habilidades blandas.....	70
Pautas	70
Instrumentos utilizados en la Investigación	71
Cuestionario.....	71
Entrevista.....	71
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos	72
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	74
Unidad de Análisis 1: Factores del Capital Humano	75
Categoría 1: Crecimiento profesional	76
Categoría 2: Conocimiento y experiencia	78
Categoría 3: Comunicación.....	80
Categoría 4: Logro de eficiencia y competitividad	81

Categoría 5: Empleados comprometidos	83
Categoría 6: Inversión en formación	85
Unidad de Análisis 2: Habilidades blandas	88
Categoría 1: Liderazgo de los gerentes	89
Categoría 2: Acciones que impulsan	91
Categoría 3: Importancia	92
Categoría 4: Adaptabilidad	95
Categoría 5: Capacitaciones para desarrollarlas	97
Categoría 6: Indispensables en procesos de reclutamiento	99
Categoría 7: Fundamentales	101
Unidad de Análisis 3: Pautas	103
Categoría 1: Encuestas de clima organizacional	104
Categoría 2: Evaluaciones de desempeño	107
Categoría 3: Datos obtenidos e histórico	108
Categoría 4: Participación transparente	110
Categoría 5: Mantener métodos	111
Categoría 6: Importancia de la motivación	113
Interpretación de los datos	116
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
Conclusiones	121
Recomendaciones	122
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	125
Objetivos	125
Objetivo general	125
Objetivos específicos	125
Propuesta	125
REFERENCIAS	129
APÉNDICE	138
Cuestionario	138

Figuras

Figura 1 Proceso Histórico	25
---	-----------

Tablas

Tabla 1 Muestra	69
Tabla 2 Unidades y Categorías de Análisis	74

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general identificar la importancia de los factores humanos y la motivación en el personal de Banco Promerica de Costa Rica Sociedad Anónima para lograr eficiencia en la gestión durante el tercer trimestre del año 2020, y para poder llevarlo a cabo se procedió a recopilar información tanto de las fuentes primarias como secundarias, lo cual va a permitir tener referencia bibliográfica y conocer lo que realmente sucede en las entidades.

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que se va a obtener información importante mediante una entrevista en la cual se aplicará un cuestionario que consta de once preguntas abiertas a los expertos sobre el tema, como los son funcionarios del departamento de recursos humanos de ocho entidades bancarias privadas inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, lo cual va a permitir conocer cómo trabajan en cada organización para lograr el objetivo general de la investigación.

La principal conclusión que se puede establecer es que en Banco Promerica de Costa Rica Sociedad Anónima sí se brinda importancia a los factores humanos y se ejecutan métodos para medir el grado de motivación de los colaboradores, sin embargo, esto actualmente no es suficiente y se debe innovar en ambos temas para poder lograr eficiencia en la gestión, esto debido a la constante actualización del mercado, lo cual implica realizar mejoras, contar con el personal motivado y capacitado para poder ser competitivos en el mercado.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del Problema de Investigación

Durante los últimos años las sociedades viven en constantes cambios de índole social, económico, político y cultural, que a su vez generan cambios en los paradigmas y formas de ver las cosas. Todos estos cambios afectan tanto los modos de vida de las personas como la relación que los colaboradores establecen con las organizaciones a las que pertenecen y en todo eso, el recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, ya que son los encargados de hacer funcionar el ciclo operativo y establecer las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

En la actualidad, los directivos cumplen un papel muy importante en las organizaciones, son los encargados de visualizar y gestionar los cambios que se presentan en el ambiente laboral, pero para poder ejecutar estos cambios las organizaciones deben contar con colaboradores comprometidos e innovar y adaptarse rápidamente a los cambios, además de lograr que el personal de la empresa se encuentre motivado para así alcanzar los objetivos establecidos tanto personales como organizacionales.

Según González (2015) “Trabajar por una meta difícil, pero alcanzable es fuente de motivación y satisfacción” (p.113). Sin embargo, uno de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones actualmente es establecer objetivos que puedan ser alcanzables para los colaboradores, pero estos deben ser retadores, que sirvan como motivación para incrementar el interés por sus funciones laborales, así mejorar el rendimiento y lograr motivación en la organización.

Como lo indica Vidal (2019), “El estrés laboral debe ser considerado como el resultado de la relación entre el individuo y el entorno laboral” (p.35). Actualmente es muy constante escuchar a trabajadores indicar que laboran bajo un entorno de estrés, esto es una problemática que las organizaciones deben prestar atención para mejorar, ya que los efectos en la salud pueden llegar a

ser crónicos. Para esto es importante que las organizaciones entiendan la necesidad de diseñar e implementar intervenciones que promuevan oportunidades para el desarrollo de sus colaboradores al promover su bienestar.

Un problema actual que se presenta en Banco Promerica de Costa Rica S.A es la falta de motivación hacia los colaboradores y la poca capacitación que se da al personal sobre la importancia de las habilidades blandas para lograr eficiencia en sus funciones. Adicional se presenta un reto para la organización, que es la importancia de desarrollar los factores del capital humano que deben estar presentes en el personal, todos estos elementos representan oportunidades de mejora para Banco Promerica de Costa Rica S.A.

De acuerdo con la información proporcionada anteriormente, y con los datos obtenidos de la investigación realizada se podrá identificar las pautas que Banco Promerica utiliza para medir el grado de motivación de los colaboradores, y con base en esto poder determinar ¿Cuál es la importancia de los factores humanos y la motivación en el personal de Banco Promerica de Costa Rica Sociedad Anónima para lograr eficiencia en la gestión, durante el tercer trimestre del año 2020?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Identificar la importancia de los factores humanos y la motivación en el personal de Banco Promerica de Costa Rica Sociedad Anónima para lograr eficiencia en la gestión, durante el tercer trimestre del año 2020.

Objetivos específicos

Desarrollar los factores del capital humano que estarán presentes en el personal de la organización.

Estudiar la importancia de las habilidades blandas en los colaboradores de Banco Promerica de Costa Rica S.A.

Definir las pautas que Banco Promerica utiliza para la medición del grado de motivación de los colaboradores.

Proponer un modelo para la motivación y desempeño en el personal.

Justificación de la Investigación

En un ambiente laboral la incertidumbre que puedan experimentar los colaboradores ante la toma de decisiones y manejo de la gerencia es inherente al ejercicio de sus funciones laborales, de ahí que cuando una organización desee incrementar o mejorar el desempeño laboral de los colaboradores debe encargarse de evaluar la naturaleza de las relaciones interpersonales, el tipo de funciones y las estructuras jerárquicas, lo que hace necesario que en cualquier empresa haya una integración entre el individuo y la organización; es un proceso que busca la pertenencia y fidelidad del trabajador con la empresa y sus metas organizacionales.

El factor común que se presenta en todas las organizaciones en el nivel mundial es que se encuentran integradas por seres humanos, que a su vez son los responsables de lograr los objetivos de las organizaciones. La eficiencia de una empresa se puede determinar por sus recursos humanos, debido a que sólo mediante éstos es posible alcanzar la efectividad del resto de recursos existentes. Es por ello que se deben considerar como el activo intangible más importante dentro de las organizaciones.

La motivación en las organizaciones juega un papel crucial en la gestión de los colaboradores, ya que por ejemplo para que un individuo realice una tarea específica, este debe de cumplir con tres requisitos básicos que son: que el individuo pueda hacerlo, que adicional cuente con los conocimientos para hacerlo y por último pero el más importante es que quiera hacerlo. Muchas veces las organizaciones se enfocan en darle los medios y conocimientos a sus colaboradores para el cumplimiento de sus funciones, pero no se preguntan si ese individuo se siente motivado para realizar este trabajo de forma eficiente.

Los factores humanos en las organizaciones deben entenderse y practicarse ya que aunque los objetivos de las empresas pueden variar entre ellas, los colaboradores también cuentan con objetivos y necesidades que son especialmente importantes para ellos; los gerentes mediante su función de dirección deben ayudar a sus empleados para que estos puedan satisfacer sus necesidades propias y utilizar su potencial al mismo tiempo que contribuyen a alcanzar las metas de la organización, en resumen se puede decir que los gerentes deben comprender las funciones que asumen las personas y las individualidades y personalidades de sus colaboradores.

El propósito central de este proyecto es definir las pautas que Banco Promerica utiliza para medir el grado de motivación de los colaboradores, así como desarrollar los factores del capital humano que deben estar presentes en el personal, además de estudiar la importancia de las habilidades blandas en los colaboradores de Banco Promerica de Costa Rica S.A., con el fin de que el personal se sienta motivado con el cumplimiento de sus funciones y esto repercute positivamente en la organización.

Igualmente se podrá aportar información significativa que permita proponer un modelo eficiente acerca de la motivación en los colaboradores de Banco Promerica de Costa Rica S.A, adicionalmente se brindarán recomendaciones que puedan contribuir a mantener a los colaboradores satisfechos en el desempeño de sus funciones y alcanzar los objetivos organizacionales óptimos y así lograr ofrecer a los usuarios internos y externos una mejor calidad en la atención.

Antecedentes de la Investigación

Nacionales

Según el tema propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense Del Café S.A. (CAFESA), por Laura Pinto Castro, cuyo objetivo general es determinar las intervenciones necesarias para modificar la percepción de los colaboradores con respecto los factores del clima organizacional en la Compañía Costarricense del 108 Café S.A. que permitan mejorar la productividad y calidad del trabajo así como favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia dentro de la organización, genera las siguientes conclusiones,

Un resultado de la investigación indica que existe en el personal de la Compañía Costarricense Del Café S.A. (CAFESA) una resistencia a los cambios y la transición hacia un nuevo clima organizacional, esto es generado por una serie de transformaciones organizacionales que está atravesando CAFESA, producto de procesos de adquisición por parte de dos grupos internacionales y esto ha significado adoptar nuevas estrategias y filosofías, lo cual ha afectado negativamente la cultura y clima organizacional de la compañía.

Adicional se evidencia que el clima organizacional y temas motivacionales nunca se han establecido como prioridades de la Gerencia de CAFESA, a lo largo de la historia de la compañía únicamente se ha concentrado en brindar a los colaboradores beneficios establecidos por ley, un médico de empresa y una asociación solidarista, dejando de lado aspectos como la motivación del personal, la empresa considera que como los colaboradores tienen gran antigüedad en la relación laboral esto significa que ya adoptaron un sentido de pertenencia a la compañía y no se requieren adoptar aspectos motivacionales.

Parte de los problemas detectados y que requieren mejoras es la autonomía casi nula de los colaboradores, existe una centralización de decisiones por parte de la Gerencia General, tampoco se cuentan con mecanismos para la medición del desempeño, adicional no se realizan

reconocimientos ni se promueve el crecimiento interno, existen deficiencias en temas de capacitaciones, los colaboradores no se preocupan por innovar en sus procesos ya que la empresa busca estandarización y simplicidad, todo esto genera que los colaboradores se sientan en un ambiente hostil y no cuenten con la motivación para realizar sus funciones de forma eficiente.

Según el tema Elaboración de Plan de Retención para el personal de CONELECTRICAS R.L., por Adrián León Sánchez, Brian Gómez González, Cristina Barquero Guillén y María Fernanda Madrigal Alvarado, cuyo objetivo general es Diseñar un Plan de Retención efectivo que permita a CONELECTRICAS R.L. motivar y satisfacer profesionalmente a sus mejores colaboradores con el fin de reducir la rotación de éstos y generar un alto grado de compromiso y lealtad con la organización, genera las siguientes conclusiones, los colaboradores buscan un constante crecimiento profesional mediante el liderazgo de nuevos proyectos y la motivación.

Una problemática presente en CONELECTRICAS R.L es que los colaboradores consideran que existe una deficiencia de comunicación que abarca a todos los niveles de la organización, esto genera resultados negativos en los colaboradores, ya que al no existir una comunicación asertiva entre las partes esto genera disconformidades, ya que no se involucra a los empleados para que estos se enteren oportunamente sobre cambios que se generen y el estado actual de la organización.

Adicionalmente se evidenció que a pesar de que los incentivos monetarios resultan importantes para los colaboradores de CONELECTRICAS S.L, también existen una serie de factores distintos a los económicos que juegan un papel fundamental dentro de la motivación de los colaboradores. Aquí es importante resaltar que las organizaciones en el nivel mundial deben enfocarse en realizar una modificación en el tipo de incentivos que brindan, ya que actualmente la mayoría de los empleados quieren ser tomados en cuenta por sus superiores para proyectos retadores en los cuales se les dé la oportunidad de explotar todo su talento.

Según el tema propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Netcom BCC, por Andrea Araya Vargas, cuyo objetivo general es desarrollar una propuesta

estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Netcom BCC, genera las siguientes conclusiones en referencia a la motivación, se puede demostrar que la empresa está pasando por una serie de transformaciones organizacionales, las cuales han repercutido en la cultura y clima organizacional, pero que han generado una resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

Adicional para Netcom BCC el clima organizacional y la motivación como tal nunca han formado parte de las prioridades de la empresa, ya se siempre se han concentrado en brindarle a sus colaboradores únicamente los beneficios establecidos por la ley, la organización se tranquiliza al pensar en el sentido de pertenencia de sus trabajadores, quienes presentan antigüedad en la relación laboral, sin embargo, que una compañía no se enfoque en buscar prácticas motivacionales para sus colaboradores y solo asumir que como el personal es antiguo no los va a abandonar es una problemática para la empresa que puede traer repercusiones a un corto plazo.

Otro factor que se evidenció es que la compañía no tiene un procedimiento claro que promueva el crecimiento interno y aspectos tales como la innovación y desarrollo como parte de iniciativas de los empleados casi nunca se realiza, esto debido a que Netcom BCC solamente busca la estandarización y simplicidad de sus procesos, lo cual es un factor negativo ya que se deberían buscar mejoras. Los colaboradores indican que algunos de los factores que bajan su motivación en la realización de sus funciones es que las promociones internas son muy limitadas, así como capacitaciones y el desarrollo de personal.

Según el tema Propuesta de mejora del clima organizacional para los laboratorios de una Red Médica privada en Costa Rica por Mónica Chaves Ramírez, cuyo objetivo general es Elaborar una propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa XY por medio de la investigación de las percepciones y grados de satisfacción de los colaboradores hacia los diferentes factores internos del clima organizacional con la finalidad de realizar una propuesta de mejora, genera las siguientes conclusiones en referencia a la motivación, se determinó que los colaboradores se sienten insatisfechos con la recompensa económica y no económica que reciben.

Por último, el factor motivacional debe ser trabajado fuertemente en la organización, ya que el ambiente general del mercado el cual es muy competitivo sumado al problema de la baja eficiencia que se presenta actualmente en el personal técnico, están poniendo a la compañía en una situación muy riesgosa y de alguna forma es una presión para buscar formas de motivar al personal y que debido a esto se logre evitar la alta rotación de personal que se da en este momento.

Básicamente se podría confirmar que los colaboradores no se encuentra motivados de ninguna forma, por lo tanto existe la necesidad de realizar un programa de reconocimiento para poder premiar o incentivar de forma objetiva a los empleados, con esto se busca poder incrementar la satisfacción y cubrir las expectativas que tienen los colaboradores con la organización, esto va a permitir que se involucren y comprometan a realizar sus funciones, lo cual va a generar que la empresa se vea beneficiada.

Según el tema evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el departamento de producción de Expoflora S.A. por Marco Araujo Romero, cuyo objetivo general es realizar una evaluación del clima organizacional del departamento de producción de EXPOFLORA S.A., para determinar los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores, con el propósito de ofrecer una propuesta que ayude a mejorar el ambiente interno y la estructura organizativa, genera las siguientes conclusiones en referencia a la motivación.

En términos generales, según la investigación realizada, la motivación de los colaboradores de la finca Paso Llano es considerada buena, mientras que en Fraijanes se considera mala y algo que llama la atención es que en ambos escenarios existe disconformidades en lo que se refiere al trato del personal, temas salariales, los horarios, entre otros. Para que la organización puede aumentar la motivación del personal se requiere una intervención sobre estos temas para ser corregirlos en el menor tiempo posible.

También es necesario crear un plan de motivación del personal específicamente del departamento de producción, es acertado recordar que los trabajadores son seres humanos con sentimientos y necesidades y por lo tanto pueden ser motivados de diferentes formas además de las económicas. Los colaboradores mencionaron que para ellos la principal razón de motivación es sentirse importantes y útiles dentro de la organización, ya que esto los hace sentirse realmente parte fundamental de la compañía.

Según el tema propuesta estratégica para el fortalecimiento y mejora del clima organizacional de Possible Costa Rica, por Carolina Sanabria Bonilla, cuyo objetivo general es desarrollar una propuesta estratégica de mejora y fortalecimiento del clima organizacional de Possible en su oficina de Costa Rica, con el fin de brindarles a sus colaboradores un lugar de trabajo que les permita desarrollar y mantener lazos de identidad con la compañía, mediante la inversión en su bienestar, permitiendo esto retener el talento actual, así como atraer nuevo talento gracias a la percepción positiva que presenta la empresa.

Sobre esta investigación se pueden establecer las siguientes conclusiones en referencia a la motivación, primero se identifica que la organización debe buscar mecanismos que ayuden a mejorar la motivación y disposición de los colaboradores en la realización de sus funciones diarias. Mantener a los empleados satisfechos impacta de manera positiva la productividad y el rendimiento, lo cual se traduce directamente en beneficios para la organización como lo es directamente en sus ganancias.

Adicional se establece que el delegar funciones que así lo permitan y sean asignadas a los colaboradores es un instrumento de participación y motivación para ellos, además de ser una tarea básica que los gerentes deberían practicar con más frecuencia. Otro punto importante es que el recompensar a los miembros de una organización incide positivamente en la motivación, mientras que, si únicamente se utiliza el castigo como oportunidad de mejora, esto solo genera un efecto negativo, lo que indiscutiblemente impacta a la eficiencia de la compañía.

Se confirma que la motivación es un componente esencial en las organizaciones para lograr tener equipos que generen resultados positivos y se encuentren realmente comprometidos en la compañía, por lo tanto, se establece que esta área requiere atención. Es importante recalcar como punto positivo que en los resultados se confirma que más de la mitad de los encuestados considera que sí se brinda reconocimiento del trabajo y son adecuados, el sentirse reconocido influye mucho en la motivación del personal para seguir realizando su trabajo.

Según el tema Diagnóstico de clima organizacional de la sección técnica nocturna del Colegio Técnico Profesional de Cartagena, circuito 03 de La Dirección Regional de Educación de Santa Cruz, por Nathalie Obando Medrano, Erica Rodríguez Molina y Jorge Villarreal Rodríguez cuyo objetivo general es Diagnosticar el Clima Organizacional que permita mejorar los procesos de comunicación, organización institucional, motivación, grado de pertenencia y relaciones interpersonales del personal docente y administrativo del Colegio Técnico Profesional de Cartagena, genera las siguientes conclusiones en referencia a la motivación.

Se determina que existen dos factores que influyen en la motivación como lo es la persona y la situación, el primero se refiere al lado interno del ser humano para lograr estar motivado como lo es el tener voluntad, deseo y aspiración, mientras que el segundo son todas aquellas condiciones previas que lo rodean, la parte externa que buscan la motivación de la persona. Por eso se establece que la motivación es una respuesta al comportamiento, lo que impulsa a una persona elegir realizar una determinada acción que se presenta en una situación.

Un problema que el personal considera que debe ser abordado para que la situación actual de la institución mejore es el tema de la motivación y reconocimiento al esfuerzo presentado por el personal, se menciona la importancia de motivar al personal a utilizar diversos medios de comunicación para mantenerse siempre informados. Se determina que en general en el Colegio Técnico Profesional de Cartagena se presentan situaciones negativas que afectan a los funcionarios en la institución y que interfieren en su desempeño laboral.

Además, se establece la importancia de implementar capacitaciones o talleres motivacionales con el objetivo de mejorar el estado anímico de los colaboradores e implementar un sistema de reconocimiento no monetario para estimular y motivar a los funcionarios de la Sección Nocturna del Colegio Técnico Profesional de Cartagena, con esto se pretende obtener una mejora en el rendimiento de los funcionarios que va a repercutir positivamente en la gestión del Colegio.

Según el tema Propuesta de incentivos no monetarios, para una política de retención para los ejecutivos de negocio del departamento de crédito hipotecario de la Empresa ABC, por Rebeca Aguilar Incera, Esteban Lizano Zúñiga, Christopher Rugama Carmona y Jeffrey Salazar Montero, cuyo objetivo general es Diseñar una propuesta de incentivos no monetarios para los Ejecutivos de Negocio, que podrían ser utilizados en la política de retención en el Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC en el año 2016, genera las siguientes conclusiones en referencia a la motivación.

La motivación se puede determinar como un proceso que incide directamente en el esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Como aspecto positivo los colaboradores identifican entre las razones que actualmente retienen a los Ejecutivos de Negocio laborando en la Empresa ABC, corresponden a factores motivacionales extrínsecos, tales como la buena remuneración por sus funciones, la estabilidad laboral y la imagen que la empresa proporciona a sus colaboradores.

Sin embargo, en el Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC se identificó la necesidad de elaborar una propuesta de incentivos no monetarios, como promover actividades familiares, convivios de integración grupal, capacitaciones de actualización, autonomía del tiempo, tomar en cuenta la opinión de los colaboradores y una mejor distribución de cargas de trabajo, todo esto con el fin de incrementar la satisfacción y por ende la eficiencia de los Ejecutivos en la realización de sus funciones y cumplimiento de objetivos.

Internacionales

Según el tema la motivación laboral en la dirección de desarrollo estudiantil de la Universidad de Carabobo, Municipio Naguanagua estado Carabobo, por Hecmary Milglen Tortolero Pérez, cuyo objetivo general es analizar la motivación laboral del personal de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo, ubicada en el municipio Naguanagua estado Carabobo, genera las siguientes conclusiones, se establece que a los trabajadores les gusta recibir reconocimiento de sus logros por sus superiores, así como desempeñar funciones retadoras, esto representa para ellos cumplir con éxito sus actividades.

Además, se determinó que una situación importante de destacar son las condiciones de trabajo y laborales a las que se enfrentan estas personas, las cuales están influyendo de forma negativa en la conducta de los colaboradores y esto a su vez provoca que la motivación en el personal y el desempeño laboral del mismo se vea afectado, todo esto se presenta al no contar con un ambiente adecuado en el lugar de trabajo que permita desempeñar las funciones asignadas de una forma eficiente.

Otro problema que se detectó es que los colaboradores consideran que la universidad no fomenta el crecimiento profesional ni proporciona oportunidades de capacitación, además de las pocas posibilidades de promoción y ascenso, también se evidenció que los factores motivadores relacionados con recursos materiales, seguridad y protección física están ausentes en la totalidad de los colaboradores encuestados, todos estos factores descritos anteriormente son elementos desmotivadores y que incluyen en forma negativa en la conducta de los trabajadores.

Según el tema La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los instructores de la Escuela de Policía del Estado Carabobo, por Carmen Mota, cuyo objetivo general es proponer estrategias motivacionales que coadyuven el desempeño laboral de los instructores de la Escuela de Policial del Estado Carabobo, genera las siguientes conclusiones, primero se establece que según los resultados de la investigación se promueve un ambiente desfavorable para la motivación, no existen estrategias motivacionales al crecimiento personal, productividad y compañerismo con el

fin de lograr los objetivos propuestos.

Adicional se determina que alcanzar metas duraderas dentro de la Escuela de Policial del Estado Carabobo como fuera, es un reto para cada individuo, sin embargo, se confirma que la organización cuenta con recursos humanos y materiales para ejecutar estrategias que ayuden en el desempeño laboral de los instructores, esto quiere decir que si existe la posibilidad de implementar estrategias basadas en la motivación, lo cual va a permitir una mejora en la ejecución de las funciones de los instructores.

Se confirma que es conveniente el diseño de un plan estratégico basado en la motivación ya que se considera como indispensable que los gerentes educativos o directivos de la Escuela de Policial del Estado Carabobo se den a la tarea de promover y mantener una motivación adecuada en los instructores, esto con el fin de brindar a los estudiantes una educación acorde con la realidad actual de la sociedad, además de la importancia que los instructores sean reconocidos como lo merecen ya que esto incidirá positivamente en la forma como llevan a cabo sus funciones laborales.

Según el tema Clima organizacional y motivación en el trabajo desde la perspectiva de los trabajadores: caso de estudio: dirección ejecutiva de talento humano en una Empresa Petroquímica. Municipio Valencia, Estado Carabobo, por Katiuska Mijares, cuyo objetivo general es analizar el clima organizacional en la dirección ejecutiva de talento humano en una Empresa Petroquímica. Municipio Valencia, Estado Carabobo, desde la perspectiva de sus trabajadores con el propósito de contribuir con la motivación en el trabajo, genera las siguientes conclusiones.

En cuanto a la motivación, se evidenció un deterioro alarmante sobre este tema, se presenta insuficiencia del salario, los colaboradores no tienen un sentido de pertenencia y el reconocimiento es nulo. Esto último es fundamental para confirmar que la organización no tiene un criterio sobre la materialidad del principio de reconocimiento, y por su parte lo que perciben es una relación estrechamente atada a las funciones laborales, sin contar con posibilidades de crecimiento.

Por último, la relación de la organización con respecto a los trabajadores es profundamente transaccional, pero incluso al ser así existen fallas muy evidentes que afectan el clima organizacional de la empresa, como lo es la insuficiencia salarial, adicional a esto se puede sumar la ausencia de planes de carrera para los colaboradores, con lo cual no hay un margen para compensar la insuficiencia salarial con un crecimiento que se pueda materializar en una formación profesional, lo cual reafirma la degradación del clima organizacional. Se identifica que es fundamental potenciar las fortalezas para generar un proceso de motivación efectiva.

Según el tema motivación y desempeño laboral, por Monica Ivette Sum Mazariegos, cuyo objetivo general es Establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, genera las siguientes conclusiones, primero mediante los resultados de la prueba aplicada se pueden evaluar factores como aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder y seguridad, en las cuales se obtuvieron puntuaciones altas y para las cuales se tomaron dos aspectos por calificar como lo son el incentivo y la satisfacción.

Se puede determinar que la motivación en el personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango se produce al realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, adicional los colaboradores se sienten satisfechos al recibir cualquier tipo de incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral por parte de sus superiores, por ejemplo actualmente los superiores envían una felicitación a los colaboradores por realizar correctamente un trabajo, esto ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades.

En este caso el desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de una escala utilizada la cual se aplica a todos los colaboradores de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, los resultados obtenidos fueron favorables en su mayoría y son datos fiables, por lo tanto se podría concluir que los empleados de esta empresa se encuentran

realmente motivados y realizan sus funciones laborales de forma eficiente para lograr alcanzar sus objetivos personales y organizacionales.

Según el tema incrementar la motivación y la felicidad laboral como estrategia de desempeño en las empresas sociales del estado colombiano el orden territorial, por Victoria Paulina Ortiz Gaitán, cuyo objetivo general es estudiar principales causas que han llevado a los colaboradores del sector salud, de las Empresas Sociales del Estado del Orden Territorial en Colombia a sentirse insatisfechos con sus labores, al afectar sus habilidades laborales y reducir la eficiencia que genera las siguientes conclusiones, se confirma que la felicidad enfocada en el entorno laboral, conocida como “Gerencia de la felicidad” es un tema muy reciente.

Es incuestionable que existe una relación directa entre la felicidad en el trabajo y la productividad, por lo tanto, se necesita promoverla dentro de la organización, el reto va más allá de influir positivamente en los empleados, sino lograr encontrar un punto de equilibrio, ya que la motivación y la satisfacción se apagan una vez se alcanza la meta, por lo tanto, se deben generar espacios de crecimiento continuo, que generen retos nuevos por alcanzar. Se establece que es necesario replantear la gerencia de Talento Humano en el sector público y en los funcionarios de la salud, ya que estos impactan directamente en la calidad del servicio a los usuarios.

La propuesta final es fomentar la cultura de un empleo formal que brinde estabilidad laboral y condiciones óptimas, con el propósito de satisfacer la necesidad de contar con seguridad en el empleo para los colaboradores del sector salud en las Empresas Sociales del Estado Colombiano del orden territorial ya que actualmente el empleo está siendo regulado por contratos de prestación de servicios y no por contratos laborales, lo cual disminuye las garantías que ofrece el derecho al trabajo y por ende esto genera problemas motivacionales en los colaboradores que se transforman en una reducción de la eficiencia.

Según el tema la motivación: semillero de compromiso en una organización, por Francy Ximena Hernández Caballero, cuyo objetivo general es analizar implicaciones de la motivación laboral en el compromiso de los colaboradores de una organización, genera las siguientes conclusiones, se establece que la gestión empresarial es responsable de identificar a los

trabajadores que presentan características que evidencien su compromiso con la organización, si no le interesan las metas y logros de la empresa y su vínculo está limitado por una necesidad de permanencia y se retirará cuanto tenga una mejor oferta, estos son los que requieren motivación.

También se establece que el compromiso organizacional de los empleados respaldado por planteamientos de programas para motivación en la empresa soporta el éxito de estas, ya que un colaborador motivado es un colaborador que orienta sus propios objetivos con los de la compañía, al lograr beneficios valiosos para la organización y por ende cumplimiento de metas en colectivo. Estos programas deben cultivarse desde el tema emocional o intelectual, que se caracterice por actividades como administración por objetivos y reconocimiento de empleados.

En un equipo de trabajo que conoce sus funciones y la relación con los objetivos estratégicos de la empresa logra metas personales y profesionales que afectan positivamente a la compañía, es indispensable fortalecer el manejo de estos equipos, al motivar experiencias, las cuales generan una satisfacción laboral como un impacto de compromiso con la organización. Por último, se establece que existe una relación directa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores, es a partir de estos dos elementos que se logran consolidar equipos de trabajo, lo cual facilita el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Según el tema, la motivación como eje principal en el incremento de la productividad laboral en las organizaciones colombianas, por Deisy Rocio Olarte Yepes, cuyo objetivo general es analizar la importancia de la motivación como eje principal en el incremento de la productividad laboral en las organizaciones colombianas, genera las siguientes conclusiones, lo principal es conocer que todos los colaboradores cuentan con necesidades específicas por satisfacer, y algo importante es que si las organizaciones logran satisfacer estas necesidades van a encontrar trabajadores más comprometidos con lograr los objetivos organizacionales.

Cuando una organización promueve factores motivacionales a sus colaboradores, esto produce que la compañía esté alineada con las necesidades de cada uno de los funcionarios, entonces si un trabajador consigue satisfacer cada una de sus necesidades específicas esto va a

generar que sus funciones laborales establecidas sean más eficientes y por ende se va a lograr realizar un incremento de la productividad laboral, que a su vez va a generar únicamente beneficios positivos en la organización

Las organizaciones deben tener un portafolio de factores motivacionales, esto para aplicar el correcto para cada ocasión, con esto se va a lograr motivar a sus trabajadores, debido a que cuando las compañías involucran a sus trabajadores y se les ofrece factores motivacionales. El trabajador responde a estos factores en beneficio de la organización, como por ejemplo aumentar su desempeño laboral, o al involucrar a los colaboradores en formaciones y capacitaciones, esto genera que los colaboradores se sientan tomados en cuenta para mejoras en la organización.

Según el tema la importancia de la motivación en las empresas, por Jaime Armando Ceron Ruiz, cuyo objetivo general es crear un ambiente laboral acorde con una dirección enfocada al logro de un mismo fin, al generar en cada uno de los empleados el principio de trabajo en equipo, en aras de mantenerles motivados, teniendo en mente siempre; que es requerido un diálogo constante entre todos y cada uno de los miembros que conforman la familia empresarial, en pro de obtener un desarrollo más eficaz en cada labor encomendada, dado que la comunicación es un elemento esencial para mantener a los empleados motivados en una empresa.

Una conclusión que se pudo obtener sobre este tema es que, la mejor herramienta con la que cuentan las organizaciones en estos tiempos para alcanzar sus objetivos y metas es la motivación de su personal, esto debido a que se ha demostrado que un empleado motivado genera a la empresa un servicio o producto de mejor calidad, por lo tanto, la compañía es beneficiada positivamente y lleva a la organización al éxito y a lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

También en las organizaciones se debe reconocer que el recurso humano es muy importante, ya que ellos son los encargados de incrementar la productividad y desarrollo de la organización, por lo tanto al contar con un recurso motivado genera una empresa próspera, que puede incrementar sus ingresos y brindar una mejor preparación a sus trabajadores en temas

como capacitaciones o desarrollo del personal, al lograr con esto que sus colaboradores sean fieles y capaces de adaptarse a los cambios que enfrentan las organizaciones constantemente.

Es indispensable lograr una comunicación asertiva con los empleados de las compañías, ya que esta es una forma de poder determinar las necesidades y capacidades de cada uno, y con base en esto realizar planes de motivación grupal e individual. Se puede confirmar que la dirección empresarial es responsable de crear canales de comunicación eficientes, que estén elaborados para trasladar información en ambos sentidos y se pueda realizar en cualquier momento en que se dispone de información que podría ser necesaria.

Proyecciones de la Investigación

Se desarrollará mediante la búsqueda y recopilación de información los factores del capital humano que se consideran deben estar presentes en los funcionarios de toda organización, esto con la finalidad de poder establecer una base informativa sólida que cuente con conceptos teóricos que sirvan para instruir y respaldar la futura investigación y creación de un modelo acerca de la motivación en el personal para mejorar el desempeño en los colaboradores de Banco Promerica de Costa Rica S.A

Se estudiará la importancia de las habilidades blandas en los colaboradores de Banco Promerica de Costa Rica S.A, mediante la búsqueda y recopilación de información, posteriormente se explicará porque están siendo cada vez más valoradas en el ámbito laboral y si existe la forma de aprender y desarrollar este tipo de habilidades. Además de conocer la incidencia de estas para que un líder tenga éxito, también se deberá establecer la diferencia respecto de las habilidades duras.

Se definirán las pautas que Banco Promerica utiliza para medir el grado de motivación de los colaboradores de Banco Promerica de Costa Rica S.A, esto se obtendrá mediante la realización de un estudio y entrevistas al personal del Departamento de Recursos Humanos

encargados de este proceso, esto con la finalidad de poder obtener información real sobre los datos y procedimientos que son utilizados en la organización para llevar a cabo esta medición.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Recursos Humanos

Los recursos humanos son un departamento dentro de las organizaciones en el que se gestiona todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella. Según Amador (2015) “es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico” (p.30).

De acuerdo con Amador (2015) “la organización está integrada por personas y que ello marca un campo que debe administrarse adecuadamente” (p.30). Los recursos humanos son indispensables para cualquier organización que necesite crecer y por lo tanto se debe contratar a los mejores trabajadores para cubrir cada puesto, así como tener la capacidad de ayudar e impulsar a las personas que trabajan en la empresa por seguir desarrollándose, formándose y creciendo.

Este departamento es esencial en toda entidad, ya que se encarga de administrar y velar por el bienestar de sus trabajadores. A continuación, se presenta el objetivo primordial de esta disciplina según Amador (2015) “el de coadyuvar con la organización proporcionando el personal con mayor potencialidad para cubrir no sólo el puesto actual sino a futuro y mantener y acrecentar su aportación individual y de equipo por la importancia de la fijación de objetivos” (p.31).

Administración de Recursos Humanos en las organizaciones

Según Amador (2015) “En la actualidad las organizaciones se enfocan en forma prioritaria su atención en el personal que colabora con ellos, de ahí la relevancia de mantener y mejorar la gestión y/o administración del recurso humano que es dinámico, creativo y con

disposición de aportar y trabajar en equipo para el logro de objetivos” (pp.27-28). Una correcta administración de recursos humanos es fundamental en las organizaciones ya que de esto va a depender el éxito de la entidad.

Se puede definir como los encargados de organizar y maximizar el desempeño de los funcionarios en las organizaciones con el fin de incrementar su productividad. Como lo indica Romero (2017) “La administración del RH es un campo de estudio relativamente nuevo, que establece la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos, coordinando de manera adecuada los recursos humanos y materiales y es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización” (p.5).

Según Naumov (2018) “Planear, organizar y dirigir el total de los procesos de recursos humanos, a través del reclutamiento, la selección, contratación y desarrollo del mismo, compensándolo de manera equitativa, a través de la administración de sueldos y prestaciones, de acuerdo con sus habilidades y posición que ocupa en la estructura organizacional” (p.6). Una correcta administración de recursos humanos y su funcionamiento eficiente son fundamentales para que las organizaciones puedan cumplir sus objetivos.

Origen y evolución

De acuerdo con Amador (2015) “Aunque es indudable que en el transcurrir del tiempo ha existido atención hacia el recurso humano, es menester patentizar que va relacionado al desenvolvimiento de la administración científica y general de finales del siglo XIX y principios del siglo XX” (p.28). El mundo se encuentra en constante innovación y esto implica que las organizaciones y encargados de recursos humanos se deben actualizar y crear nuevas formas de impulsar a sus colaboradores a mejorar el potencial.

Diversos hechos mundiales ocurridos como guerras, crisis económicas y pandemias han generado alarmas en las organizaciones y obligado a mejorar la administración que se realiza del

recurso humano. Como lo indica Amador (2015) “En el siglo XX son identificadas las funciones administrativas de las organizaciones y se continuó afianzando el enfoque ya indicado, conservándose la denominación de personal e innovando las de bienestar o seguridad para prevalecer el principio que era necesario de la administración del recurso humano” (p.29).

Según Amador (2015) “Uno de los enfoques administrativos que coadyuvó en gran medida en el desarrollo que nos ocupa hoy fue las relaciones humanas que comprende aproximadamente en 1930 y hasta finales de los 50. En ese lapso nace también el término de relaciones industriales sobre todo por la inclinación a la solución de asuntos que involucran al personal y a la organización en la década de los 60 se continúa impulsando el desarrollo e incluso apareciendo disciplinas especializadas pero relacionadas y desde los años 70 se identifica un enfoque prevaleciente de profesionalización plena del área” (p.29).

Actualmente si las organizaciones y responsables de recursos humanos no son capaces de adaptarse al cambio e incluir tecnología en sus procesos están destinados a minimizar el potencial de sus colaboradores y la competitividad de la entidad en el mercado, lo cual va en contra del fin por el cual fue creado. Como lo indica Amador (2015) “Potencialmente el siglo XXI es el detonador de un cambio trascendental porque está inmersa en la calidad, excelencia y procesos a pesar de la administración de Recursos Humanos no es la excepción” (p.29).

Banco Promerica de Costa Rica S.A.

Visión

En Grupo Promerica creemos que todas las personas y empresas de nuestras comunidades deberían superar sus límites para alcanzar el éxito que se merecen.

Misión

Impulsar una banca que desarrolle relaciones y ofrezca productos y servicios a nuestras comunidades, para ayudarles a superar sus límites, sean estos culturales, económicos, personales o geográficos.

Valores

Empatía permanente.

Ponernos en el lugar del otro, comprender sus metas es nuestra esencia para encontrar soluciones conjuntamente. Impulsamos una banca de relaciones que desarrolla negocios rentables a largo plazo.

Emprendedores por naturaleza.

Nacimos con la visión y trabajo de emprendedores que jamás se dieron por vencidos frente a fronteras culturales, económicas, personales o geográficas. Con esta naturaleza queremos inspirar a otros.

Confianza compartida.

Nuestras acciones en los mercados que servimos fortalecen la confianza y la credibilidad que nos identifica para tomar decisiones conjuntas con nuestros clientes y conseguir resultados de beneficio mutuo.

Cultura común.

Somos de acá, conocemos nuestras comunidades, sabemos de los desafíos que implica superarnos. Usamos nuestra experiencia, energía y creatividad para vencer prejuicios y contratiempos y así ayudarlos a alcanzar sus sueños.

Historia Grupo Promerica

Los orígenes del Grupo Promerica se remontan a noviembre de 1991, cuando Ramiro Ortiz Mayorga, junto con 133 socios provenientes de diversas actividades económicas en Nicaragua, fundó Banpro Grupo Promerica.

A Banpro Grupo Promerica le siguieron Banco Promerica Costa Rica (1992), Banco Promerica El Salvador (1996), Banco Promerica República Dominicana, Banco Promerica Ecuador (2000), Banco Promerica Honduras (2001), St. Georges Bank Grupo Promerica en Panamá (2002), Banco Promerica Guatemala (2007) y St. Georges Bank Grupo Promerica en Islas Caimán.

¿Por qué PROMERICA?

La parte inicial del nombre se deriva de BANPRO, banco que resultó pilar importante para el negocio en sus años de inicio. La terminación reside en la proyección que se tenía del negocio en toda América lo que hizo que el nombre se compusiera por el sufijo “merica”.

Actualidad Grupo Promerica

Es un grupo financiero pujante e innovador, que crece de forma balanceada y consistente, redefiniendo estrategias de forma permanente, en función de brindar apoyo a personas y empresas, especialmente en los sectores productivos. La influencia positiva de las organizaciones en las comunidades demuestra el compromiso que tienen de ser responsables y consecuentes.

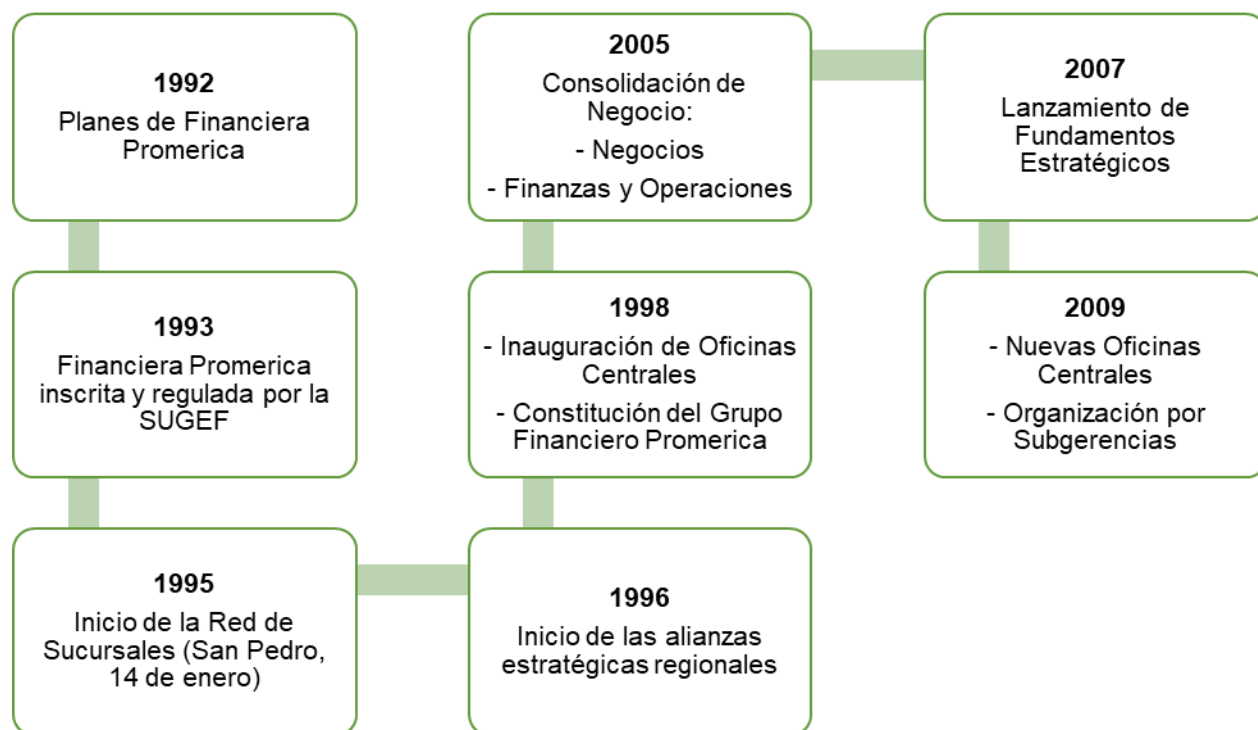
De cara a las próximas décadas, se continuará trabajando con ahínco para que los productos y servicios se ajusten a las siempre cambiantes necesidades y demandas del mercado, redefiniendo y reinventando estrategias para poder continuar apoyando a las actividades de cada país y coadyuvando al desarrollo de los productos, servicios y formas de suministrarlos, que permitan crecer y ampliar las capacidades del entorno, de manera que Grupo Promerica continúe

progresando de forma sustentable, y poder así tener la capacidad de retribuir parte de la prosperidad a los países donde se tiene presencia.

Se está consciente del papel en la sociedad, existe la responsabilidad de trabajar con el resto del sistema financiero, reguladores y otras autoridades, para asegurar un sistema financiero sólido que sirva de motor para el progreso de los países donde se tiene presencia. El Grupo Promerica continuará cosechando éxitos gracias a sus eficientes colaboradores y ejecutivos, a los millones de clientes, accionistas y directores comprometidos, los que diariamente ayudan a progresar y a trascender fronteras.

Historia Banco Promerica de Costa Rica, S.A.

Figura No. 1 Proceso Histórico



Actualidad Banco Promerica de Costa Rica, S.A.

En este momento el Banco tiene a disposición de las personas cuarenta y cinco cajeros automáticos (ATM), así como cuatro kioscos y diecinueve sucursales en todo el territorio nacional, para poder cubrir las necesidades de las personas y clientes. Adicionalmente pone a disposición de la población costarricense variedad de productos tanto en Banca de Personas como en Banca de Empresas, esto es fundamental ya que se requiere tener presencia y variedad para poder ser competitivos en el mercado actual.

Banco Promerica de Costa Rica, S.A. está comprometido con la sostenibilidad, bien entendida conforme con los 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS), planteados por Naciones Unidas en 2015. Adicionalmente el Banco es pionero y líder en créditos verdes y ha desarrollado productos innovadores, para conseguir que sectores como el de la construcción, por ejemplo, con base de condiciones especiales que se le otorgan, modifiquen sus prácticas y certifiquen sus proyectos bajo serios criterios de sostenibilidad.

El Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), ha otorgado el reconocimiento del Programa País Carbono Neutralidad a Banco Promerica de Costa Rica, S.A., el cual cuenta con la certificación de INTECO. Durante este proceso, el Banco hizo el inventario detallado de sus propias emisiones, consiguiendo mitigar lo que hoy se llama su “huella de carbono”. Este logro llena de orgullo al Banco y pone de manifiesto el buen éxito de uno de sus ejes clave de Sostenibilidad: “*Predicar con el ejemplo*”, parte muy importante de sus acciones efectivas como firmante de los Principios de Banca Responsable de Naciones Unidas.

Banco Promerica de Costa Rica es patrocinador del Campeonato Nacional de Fútbol de Primera División Masculino y Femenino, los cuales llevan el nombre de Liga Promerica. Se entiende el valor que el fútbol tiene para la gran mayoría de los costarricenses, y la responsabilidad y el compromiso que se asume con esta preferencia al asociar la marca con los campeonatos nacionales. Se considera que los valores corporativos de humildad, pasión, respeto y liderazgo, son características que, sin duda, también son parte de este noble deporte y que serán el norte de la Liga Promerica.

Capital Humano

La globalización y los constantes cambios adquieren cada vez más fuerza en el ámbito empresarial, una de las consecuencias que se ha desencadenado es una mayor competencia entre organizaciones, lo que ha generado una mayor presión para lograr ser una empresa reconocida, y para poder cumplir con esto se requiere contar con personal capacitado y motivado. De acuerdo a este panorama es que, según Medina, Morales y Ulibarri (2016) “lo que ha obligado a los empleadores y a sus equipos de recursos humanos para que instituyan prácticas que logren óptimos resultados de sus empleados como, capacitación, evaluación, remuneración, y ofrecer un ambiente seguro, y trato justo a los empleados de la organización” (p.9).

Importancia

El recurso humano de una organización va directamente ligado a la productividad y competitividad de la misma, ya que el personal que trabaja para una empresa representa un factor decisivo en poder crear una ventaja competitiva para la misma y que no puede ser replicado por sus competidores. Según Phan y Mehtha (2016) “las personas influyen en la productividad y hacen que su negocio sea más competitivo, lo que se traduce en un mejor rendimiento y mayores ganancias” (p.06).

Los colaboradores son un activo muy valioso para toda organización, este es el principio fundamental de la gestión de recursos humanos, a su vez el crecimiento de la empresa va a depender principalmente de la eficiencia en la realización de las funciones de sus empleados y por ende es importante que ellos se encuentren satisfechos en su lugar de trabajo y con sus funciones ya que esto va a generar que sean más productivos y la organización va a seguir creciendo y siendo rentable. Como lo indica Naumov (2018) “siempre fue lo más valioso de cualquier organización: el capital humano” (p.11).

De acuerdo con Medina et al. (2016) “para los empleadores, existe una necesidad creciente de contar con un capital humano preparado en habilidades y conocimientos” (p.10). Esto debido a que si una organización desea ser reconocida deberá encargarse de velar por la capacitación constante de sus colaboradores ya que esto es vital para poder brindar un excelente servicio al cliente interno y externo y afrontar los retos organizacionales que se presenten.

Actualmente el capital humano representa un factor determinante en la eficiencia y competitividad en las empresas, esto debido a que las habilidades, actitudes, conocimiento y la realización de sus funciones son aspectos cada vez más importantes para las organizaciones, ya que como lo indica Medina et al. (2016) “No dar el valor requerido a la gestión de los recursos humanos constituye una de las principales causas de fracaso en las Pymes” (p.13).

De acuerdo con Medina et al. (2016) “No contar con el debido personal capacitado, puede causar a las empresas un sinnúmero de problemas y gastos” (p.16). El factor humano es el principal actor dentro de toda empresa y es indispensable ya que es el único recurso vivo y dinámico de la institución, que puede lograr crecimiento y desarrollo, partiendo de la premisa de que este recurso es el único que puede administrar, dirigir y manejar los recursos tanto físicos como materiales.

El capital humano es indispensable en toda organización y debe ser considerado como el elemento más importante, ya que de los colaboradores va a depender la funcionalidad y competitividad que la organización pueda tener en el mercado, ya que como lo indica Mercadé (2018) “Así como el crecimiento económico de un país depende básicamente del potencial de su capital humano y de la formación de éstos, lo mismo ocurre con el potencial de una empresa” (p.3).

De acuerdo con Aymerich y Rodríguez (2015) “En un mundo globalizado y de constante cambio, toda organización tiene la obligación de invertir en capital humano” (p.621). Como se indica anteriormente es fundamental que las organizaciones tengan la capacidad de invertir en formación de sus colaboradores, ya que es vital mantenerse actualizado e innovar en mejores

procedimientos para realizar las funciones, de esto va a depender ser competitivos en el mercado y poder brindar las mejores soluciones a sus clientes.

Tipos de capital humano

Los tipos pueden ser definidos como diversos aspectos que forman parte de un todo, en este caso estamos hablando que sería individualmente el capital humano genérico y el capital humano específico, que al final forman parte del capital humano como un todo. Lo que se realiza es con base en un concepto general hacer una distinción según características similares que se pueden presentar y proceder a elaborar categorías o lo que en este caso se planteó como tipos de capital humano.

Según Medina et al. (2016) se puede definir como “cantidad de conocimientos útiles y valiosos acumulados por los individuos en el proceso de educación y formación, incluye la capacidad y el talento innatos, así como la educación y las cualificaciones adquiridas” (p.10). Es la diferenciación que se puede establecer según las características de cada uno de los aspectos, en este caso sería los conocimientos adquiridos por los colaboradores de la educación formal y por otra parte la experiencia que se puede obtener dentro de una organización, esto genera los dos tipos de capital humano que van a detallar a continuación.

El capital humano genérico.

Según Medina et al. (2016) “es el aprendizaje formal adquirido en el sistema educativo, dota a los trabajadores de una mayor productividad” (p.10). Las organizaciones no invierten mucho en esta formación ya que consideran que la inversión que se va a realizar va a beneficiar en su mayoría al colaborador y en un futuro podría ser utilizado por otra empresa, sin embargo, cuando una empresa realiza esta inversión logra que el empleado se sienta motivado y satisfecho.

El capital humano específico.

Este tipo de capital tiene la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles, ya que el mismo se va formando debido a la interacción con otros colaboradores de la organización, así como de los programas de formación que ofrece la empresa, además de que no es fácil de imitar y transportar entre instituciones. Según Medina et al. (2016) “incluye conocimientos y habilidades que son adquiridos en la empresa y que son valiosos en el contexto de la organización” (p.11). Se puede concluir que invertir en capital humano específico es beneficioso para la empresa, puesto que ese capital aumenta la productividad del trabajador y tiene poco valor fuera de ella.

Indispensables en toda organización

Las organizaciones deben brindar mayor importancia a los factores del capital humano que son considerados necesarios para poder lograr resultados positivos y cumplir con los objetivos organizacionales establecidos, ya que si estos no se presentan se puede generar desmotivación por parte de sus colaboradores al no existir una comunicación eficiente y opciones de crecimiento interno, adicionalmente sí el personal no cuenta con los conocimientos y experiencia necesarios va a provocar que la entidad no sea competitiva en el mercado.

Comunicación.

Según Fernández y Fernández (2017) “Comunicarse es hacer llegar a otras personas nuestros conocimientos o pensamientos. Para que exista la comunicación debe haber un emisor, un receptor, un mensaje y un canal, a través del cual se envía el mensaje” (p.2). La comunicación es el acto mediante el cual los seres humanos intercambian información, este factor es fundamental para poder obtener resultados positivos, ya que si existen problemas en la comunicación no se van a lograr los resultados deseados ya que el receptor no recibió el mensaje adecuadamente.

De acuerdo con Castro (2017) “La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas.” (p.15). Como se indica cada empresa es responsable de establecer un método adecuado para lograr alcanzar una comunicación

eficiente con sus colaboradores, que genere resultados positivos y tratar de reducir la comunicación informal que se pueda presentar o los conocidos rumores de pasillo ya que esto genera una mala imagen a la organización.

Uno de los factores del capital humano que es indispensable en toda organización es la capacidad de la empresa y los colaboradores de mantener una comunicación eficiente, ya que esto es fundamental para obtener resultados positivos. Como lo indica Fernández (2017) “Desde un punto de vista administrativo, el dominio de la comunicación es esencial. Su importancia radica en que la mayor parte del trabajo administrativo está íntimamente ligado a la comunicación. Un proceso comunicativo fallido podría provocar un fracaso laboral tanto a nivel individual como empresarial” (p.9).

De acuerdo con Fernández y Fernández (2017) “Todas las empresas saben que no existe una buena comunicación externa sin una buena gestión de comunicación interna” (p.1). Como se menciona es fundamental que las organizaciones tengan un eficiente manejo de la comunicación interna ya que esto es un factor determinante, los colaboradores necesitan ser los primeros en estar enterados de cambios y noticias, ya que ellos son el pilar fundamental en la organización y el mantener una buena comunicación les transmite confianza hacia la empresa.

Conocimiento y experiencia.

Según González y Rodríguez (2018) “El conocimiento se ha transformado en el nuevo capital intangible de toda organización, en el recurso básico de la gestión institucional, cualquiera que sea su misión u objetivo” (p.1). Este factor es fundamental ya que el conocimiento que atesora una empresa son un activo intangible de un gran valor, esta información es acumulada en las bases de datos de la empresa, pero también en la mente de cada colaborador, de aquí la importancia de tratar de motivar al personal para que se sienta a gusto en la institución y no busque salir de ella.

Es importante que los conocimientos de las funciones de los puestos de la organización sean realizados y comprendidos por varias personas ya que no se puede depender de un solo colaborador por diversas razones. Como lo indica Cardozo (2018) “la gestión del conocimiento, busca estructurar maneras que permitan un mayor nivel de versatilidad para la organización, haciendo que los roles sean intercambiables, y que el conocimiento no se estanque en personas en específico sino que esté disponible para cualquier profesional o persona que deba desempeñarse en cualquiera de los cargos de la empresa” (p.3).

El conocimiento y la experiencia son elementos fundamentales del capital humano de toda organización, ya que estos son fundamentales para la ejecución eficiente de las funciones, según Cardozo (2018) “El aspecto intelectual refiere a las características individuales de cada trabajador, donde su conocimiento, llámese título profesional o experticia adquirida empíricamente, resulta el combustible de su desempeño y de la posible mejora de los deberes a su cargo” (p.13).

De acuerdo con González, Crespo y Pérez (2017) “La experiencia laboral proporciona ventajas a las personas” (p.15). La experiencia en los colaboradores de las entidades es fundamental ya que es el conjunto de conocimientos adquiridos por la realización de un puesto o funciones durante un periodo de tiempo determinado, lo cual puede generar mayor productividad y mejoras en los procesos realizados y los procedimientos ya que el colaborador realmente conoce lo que está realizando.

Crecimiento profesional.

Según Amador (2015) “El desarrollo de Recursos Humanos es una función en la disciplina refiriéndose a un proceso educativo integral de la persona y es generalmente a largo plazo, permitiendo prepararlo para afrontar los cambiantes de las actividades laborales en la organización, así como lo originado por la globalización, competitividad y tecnología” (p.222). Lo que se busca es lograr desarrollar integralmente las facultades del colaborador y se debe tomar

el tiempo que corresponda ya que no es correcto improvisar ya que la persona se debe sentir preparada y tenga la disposición de asumir la tarea.

También se puede presentar la rotación de personal, que, de acuerdo con Amador (2015) “se refiere a la persona que cambia de puesto internamente” (p.224). Este tipo de crecimiento es una alternativa para dinamizar la fuerza productiva de las organizaciones y evitar que solo un colaborador conozca su puesto, pero debe existir un estudio y proceso definido, esto para que no se presenten problemas de servicio al cliente tanto interno como externo durante el proceso de rotación de personal.

En algunas organizaciones existe la posibilidad de que los colaboradores realicen una planificación de carrera laboral, que, según Amador (2015) “se refiere al camino que un colaborador ha seleccionado en este campo, no descartándose que pueda cambiar por las innovaciones que se presentan en esta época de digitalización y globalización.” (p.219). Para poder llevar a cabo esta planificación es indispensable que el empleado tenga claro cuáles son sus objetivos personales dentro de la organización y trabajar para lograr resultados positivos.

Cuando en las organizaciones se establece un programa de crecimiento profesional se esperan resultados concretos, convincentes y que generen resultados positivos en la ejecución de las funciones y por ende un incremento en la productividad, de ahí la relevancia y atención en ocasiones, el colaborador debe seguir una línea específica de preparación, pero en otras ocasiones puede ser más versátil en la ocupación laboral y potencialmente con mayor número de oportunidades

Habilidades Blandas

Como lo indica Quintanilla (2018) “La habilidad significa la capacidad de hacer algo bien o el conocimiento para hacer una tarea particular” (p.1). Por lo tanto, es la capacidad que tiene una persona para llevar a cabo y de forma eficiente determinada actividad o acción. En este caso

específicamente las habilidades blandas se pueden definir como aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otros individuos de manera efectiva y que se demuestran en la realización del trabajo, y no están relacionadas, únicamente, con los conocimientos, sino con la puesta en práctica de una mezcla de habilidades, aptitudes y capacidad de acercamiento con los demás.

Las organizaciones identifican que estas habilidades facilitan la interacción con otras personas, lo cual genera un ambiente de trabajo más agradable y un clima organizacional de entendimiento y colaboración. Según Sordo (2019) “En los ambientes laborales, dichas habilidades se entienden como los recursos para formar equipos de trabajo más que grupos, ya que se requiere ante todo la confianza, complicidad, capacidad para manejar la confidencialidad, los egos y las vanidades, y además enfocarse en un objetivo en particular, aun cuando se piense diferente” (p.2).

De acuerdo con Sordo (2019) “aquellas que tienen que ver con recursos emocionales que tenemos que desarrollar. Se refieren a la expresión de nuestras emociones y sentimientos, con cómo lo expresamos y en qué momento, lo que se puede traducir como asertividad” (p.1). En el mercado actual las organizaciones solicitan y es indispensable contar con colaboradores con habilidades blandas, ya que esto es un factor determinante para lograr eficiencia en las funciones y el logro de los objetivos institucionales.

Como se indica anteriormente la presencia de habilidades blandas en los colaboradores de las organizaciones es fundamental para ser competitivos en el mercado actual y por lo tanto en la mayoría de puestos vacantes es solicitado, de aquí la importancia que las personas se enfoquen en desarrollar estas habilidades para poder optar por un nuevo puesto laboral. Según Fresno (2017) “Procesos y habilidades cognitivas y afectivas, que hoy están adquiriendo mayor importancia” (p.72).

Como lo indica Luna, Peña y Iacono (2018) “las habilidades blandas son aquellas que se vuelcan más a la comunicación y al desenvolvimiento de las personas en entornos conformados

por pares. A esto se suma la responsabilidad, la honestidad y el compromiso que demanda la resolución de problemas de uso cotidiano” (p.4). Estas habilidades son la capacidad que tienen las personas para poder desarrollar sus funciones y resolver conflictos de forma eficiente y no basados únicamente en teoría que los respalde.

El manejo de las habilidades blandas resulta crucial en el mundo laboral actual, estas habilidades apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el personal en una empresa. En este plano entran temáticas como: trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del stress, liderazgo, comunicación efectiva, entre otros. Según Ortega (2017), las habilidades blandas “son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales” (p.7).

De acuerdo con Ortega (2017) “Las habilidades blandas constituyen una alta prioridad para los empleadores contemporáneos” (p.42). Cuando las empresas se encuentran en un proceso de reclutamiento de personal es común que en el momento de realizar las entrevistas a los oferentes del puesto en muchas ocasiones se establecen habilidades blandas que estos deben tener o poder desarrollar para ser tomados en cuenta para una contratación, ya que se considera que son fundamentales para el éxito de las personas en el trabajo.

Las habilidades blandas pueden ser desarrolladas en las personas, sin embargo, para que el resultado sea positivo debe existir iniciativa por parte de la persona, debe saber escuchar y aceptar retroalimentación sobre sus errores, así como mantener una comunicación eficiente, sin embargo puede existir la posibilidad de que la persona no logre desarrollar este tipo de habilidades y por eso según Ortega (2017) “Las habilidades blandas pudieran ser innatas, pero con todas las personas se puede trabajar para desarrollarlas.” (p.47).

Importancia

De acuerdo con Ortega (2017) “las habilidades blandas han adquirido una gran relevancia, por la necesidad de formar a la persona en cuestiones laborales de orden “transversal” además de

ofrecer una cualificación de tipo específico” (p.6). En la actualidad es fundamental el desarrollo de estas habilidades en los colaboradores de las organizaciones, ya que estas permiten resolución de crisis de forma adaptativa y no únicamente técnica como lo hacen los conocimientos duros.

Cuando una empresa invierte en su recurso humano y en su desarrollo de competencias esto genera que el personal se encuentre motivado y produzca beneficios positivos para la organización, como lo indica González, Lizarazo, Medina y Pérez (2018) “se desarrollan en el colaborador competencias de tipo técnicas y funcionales y habilidades blandas. Esto garantiza una motivación constante de los empleados en el desarrollo de sus roles y a la empresa funcionarios fidelizados, competentes y con miras de crecimiento” (p.32).

De acuerdo con Maya y Serrano (2016) “El trabajo que realizan los empleados de hoy, se compone de muchas menos tareas repetitivas e individuales.” (p.64). Es por esto que las empresas deben contar con personal capaz de trabajar con y a través de otros y es aquí donde se evidencia que es indispensable la presencia de habilidades blandas en todos los colaboradores y no únicamente para aquellos que ocupan un rol de supervisión, ya que si cada colaborador realiza sus funciones de forma eficiente esto va permitir que la organización alcanza sus objetivos.

Es por eso que las habilidades personales blandas no sólo favorecen el buen ambiente de trabajo para la obtención de los objetivos planteados en la empresa, sino que también, las habilidades como la iniciativa o la creatividad, ofrecen a la organización la posibilidad de obtener resultados positivos y beneficiarse de una clara ventaja competitiva frente al resto de empresas del sector, ya que cuentan con personal capacitado y que brinda un servicio al cliente eficiente.

¿Cómo desarrollarlas?

La enseñanza del desarrollo de habilidades blandas en las personas no es algo que se establezca dentro de los procesos educativos formales y esto puede ser debido a que la evaluación de estos sistemas es con base en conocimientos y procesos cognitivos, sin embargo, en la actualidad es un tema de interés y las personas deberían lograr desarrollar este tipo de

habilidades, ya que según Maya y Serrano (2016) “La comunidad laboral busca empleados que cuenten con estas habilidades, mientras que los educadores no les atribuyen suficiente importancia” (p.67).

De acuerdo con Maya y Serrano (2016) “Las habilidades blandas generalmente se desarrollan mejor a través de la participación activa de los estudiantes se requiere práctica y retroalimentación continua para el refinamiento de habilidad” (pp.68-69). Para lograr que el desarrollo sea eficaz se debe brindar todos los beneficios que se podrían obtener al poner en práctica una habilidad blanda, que exista la posibilidad de emplear esa habilidad y lograr que las consecuencias de lo que se hace pueden ser observadas y de fácil comprensión

Según Espinoza y Gallegos (2020) “Articular los sistemas educativos y de formación profesional en una concepción que haga realidad la idea de educación y desarrollo de competencias a lo largo de toda la vida” (p.46). No se trata únicamente de entender nuevos conceptos en educación, sino de lograr realizar cambios en la filosofía y en la organización educativa, al brindar importancia tanto a los conocimientos técnicos como a las competencias blandas.

Diferencias con las habilidades duras

De acuerdo con Luna et al. (2018) “las habilidades duras están relacionadas con todo lo referente al conocimiento académico y curricular que se obtiene durante el período de formación de la persona” (p.4). Las habilidades duras son fundamentales en los colaboradores, pero debe ser complementado con habilidades blandas, ya que esta combinación es esencial para que las organizaciones puedan ser más eficientes y por lo tanto sean competitivas en el mercado, ya que si solo se cuenta con habilidades blandas se cuenta con conocimiento y experiencia, pero para tratar con otras personas y lograr mejores resultados es indispensable contar con habilidades blandas que permitan realizarlo de la mejor forma.

Al vivir en un mundo globalizado y en constante cambio las empresas deben asegurarse de contar con personal capacitado en conocimientos, técnicas y destrezas, sin embargo, esto no es suficiente y deben complementarse con capacidades personales para lograr mayor eficiencia, como lo indica Maya y Serrano (2016) “Además, porque en el mundo competitivo de hoy no basta con pensar que las “habilidades duras” por sí solas son suficientes para el éxito en el trabajo” (p.61).

Según Maya y Serrano (2016) “las competencias duras son el expertise técnico y los conocimientos necesarios para ejecutar un trabajo. Mientras que las competencias blandas son las cualidades intrapersonales y de relacionamiento” (p.63). Es idóneo que las personas cuenten con una mezcla entre ambas competencias ya que de nada sirve tener el conocimiento, pero no saber cómo transmitirlo, actualmente en el mercado de contrataciones se toma muy en cuenta las personas con habilidades blandas desarrolladas.

Fundamentales

Existen habilidades blandas que son consideradas por los expertos como principales para los colaboradores de toda organización, ya que van a permitir que las funciones sean desarrolladas de una forma eficiente y por lo tanto esto va a generar mayor productividad y competitividad en el mercado. Es por eso que a continuación se van a detallar las habilidades blandas que los expertos consideran de gran importancia ya que poseen un papel crucial en los resultados organizacionales.

Adaptabilidad.

La capacidad de enfrentar cambios exitosamente es un requerimiento crítico en las empresas actualmente, ya que se debe tratar de obtener disposición por parte de los colaboradores para aceptar los cambios de forma positiva, como lo indica Eichholz (2015) “la adaptación organizacional es un trabajo arduo; de hecho, es tan psicológica y socialmente difícil y

demandante que puede resultar peligrosa para aquellos que la promueven, debido a la resistencia que genera” (p.31).

Es frecuente que los cambios generen miedo e incertidumbre en las personas, por eso es importante que la organización mantenga una comunicación eficiente con sus colaboradores y los impulse a ver los aspectos positivos. Según Bayona (2018) “habilidad de consciencia de la realidad, es decir utilizar los sentidos de manera objetiva y concreta en el torno laboral, familiar y social, por lo tanto nos adaptaremos a múltiples situaciones donde el miedo dejará de existir” (p.23).

De acuerdo con Ortega (2015) “Para ser adaptable la organización debe ser flexible, para poder adoptar e integrar nuevas actividades; y ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan estas de dentro o de fuera de la organización” (p.47). Como se indica anteriormente las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios y de aquí la importancia de contar con colaboradores con la habilidad de adaptarse rápidamente a los cambios, ya que esto es una ventaja competitiva para la empresa.

Actualmente el mundo y las organizaciones tuvieron que adaptarse a una nueva normalidad producto de la pandemia del Covid-19, esta fue una prueba para muchas de las empresas y sus colaboradores, ya que fue fundamental la habilidad de la adaptabilidad a nuevas formas de realizar los procedimientos y poder seguir vigente en el mercado. Como lo indica Ortega (2015) “es la capacidad de adoptar, adaptarse y/o trabajar de manera efectiva frente a cambios que se generen” (p.91).

Comunicación.

Según Fernández y Fernández (2017) “la comunicación es el proceso por el que se transmite una información de un emisor a un receptor, de manera que se produce un intercambio de mensajes, ideas, sentimientos y acciones entre las personas. Es una de las necesidades básicas en las relaciones del ser humano.” (p.3). Por eso es indispensable que la organización mantenga

una comunicación eficiente con sus colaboradores y que estos también tengan la habilidad para expresarse adecuadamente.

Es fundamental que los colaboradores sean capaces de comunicarse de forma eficiente y tengan el conocimiento de la importancia de esta habilidad en el ámbito empresarial, ya que es un factor determinante para alcanzar los objetivos. Como lo indica Fernández y Fernández (2017) “Para que exista una buena comunicación y podamos enviar un mensaje completo de lo que queremos decir, no solo hemos de pensar en las palabras que vamos a utilizar; también se ha de tener en consideración, pues son muy importantes el tono que utilizamos al hablar, la mirada y el lenguaje corporal” (p.3).

De acuerdo con Fernández y Fernández (2017) “Es muy importante que haya una buena comunicación dentro de la empresa, de forma que se logre que los mensajes que se transmiten sean entendidos de una manera fácil y eficaz” (p.4). Como se indicó anteriormente la comunicación es fundamental y si se realiza de forma correcta los trabajadores se sienten identificados con la organización y se evitan problemas de rumores sobre noticias que no se conoce si son verdaderas, las empresas deben asegurarse de ser una fuente confiable de información.

Actualmente uno de los medios más utilizado para la comunicación interna y externa en las organizaciones es mediante el correo electrónico ya que es una forma rápida y eficiente de transmitir la información. Como lo indica Fernández y Fernández (2017) “El correo electrónico permite enviar y recibir a través de Internet mensajes en muy poco espacio de tiempo. Es utilizado por la mayoría de las empresas, ya que presenta ventajas como la rapidez en la comunicación y, por tanto, el ahorro de tiempo, el bajo coste económico, la confirmación de lectura, etcétera” (p.22).

Creatividad.

Según Hernández (2020) “La creatividad es la habilidad de hacer comparaciones y analogías; de yuxtaponer elementos o ideas que por lo común no van juntas; de detectar patrones escondidos y conexiones en las cosas. Las analogías y las comparaciones ayudan a colocar una situación en un nuevo contexto y a verla de una manera completamente fresca” (p.9). Para las organizaciones es de valor contar con colaboradores con la habilidad de la creatividad ya que estos son capaces de buscar soluciones originales a problemas del día a día, que sean capaces de ver las cosas de forma diferente y tener perspectivas nuevas para la entidad.

Una habilidad fundamental en las organizaciones es contar con colaboradores creativos, ya que esto es una de las herramientas más valiosas para que las empresas sean más productivas y por lo tanto competitivas en el mercado cambiante, además es indispensable para incursionar en nuevos productos o servicios en las organizaciones. Como lo indica Hernández (2020) “la creatividad se convierte cada vez en un elemento de ventaja competitiva para muchas industrias tradicionales” (p.21).

Según Guilera (2020) “Se ha demostrado que al nacer todos los humanos tenemos capacidades creativas bastante elevadas y que el entorno y la educación recibida pueden favorecerlas o, por el contrario, inhibirlas hasta hacerlas desaparecer” (p.31). De aquí se evidencia la importancia de contratar a personas que sean creativos y que la organización pueda impulsar a buscar mejores formas de hacer sus funciones ya que esto va a generar motivación y resultados positivos para la organización.

Es fundamental que las organizaciones sean capaces de motivar e impulsar a sus colaboradores a ser creativos y buscar nuevas formas de hacer las cosas más eficientes y que por lo tanto el colaborador y la organización se vean beneficiadas con los resultados positivos. Como lo indica Guilera (2020) “El mundo está lleno de personas con aptitudes creativas que no las utilizan porque les falta la actitud necesaria. Muchas de ellas tienen problemas de autoestima y están erróneamente convencida de que no han nacido para aportar nada nuevo. O les falta curiosidad. O les falta motivación.” (p.38).

Liderazgo.

Según Cosme (2018) “El liderazgo es un fenómeno que se desarrolla dentro de grupos al ser un hecho social, y que se observa como un conjunto de comportamientos que definen el rol desarrollado por una persona o entidad. Este fenómeno ocurre cuando la situación demanda que el individuo o la entidad influencien, y pueda coordinar las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común” (p.10). Como se indica es fundamental que las organizaciones cuenten con colaboradores con la habilidad del liderazgo ya que estos son capaces de motivar, inspirar y coordinar a su equipo para el logro de las metas.

Es indispensable que las organizaciones cuenten con líderes capaces de motivar a su equipo y ser una inspiración lo suficientemente importante como para que el resto de miembros siga su ejemplo, así como tener la capacidad de establecer una meta en común e inspirar a alcanzarla y si es posible superarla. Como lo indica Cosme (2018) “el líder debe de ir aparejado siempre de un objetivo que sea motivador a los seguidores. Si esta ecuación no se produce, nunca existirá liderazgo” (p.19).

Según Dolores, Salazar, Gutiérrez, Gonzáles y Lobos (2015) “El líder debe ser una persona entusiasta, que transmita energía, debe tener un juicio propio, ser actor, seguro de sí, ser congruente entre lo que dice y lo que hace, capacidad para comunicar, así mismo debe ser visionario, motivador, responsable y tener don de mando” (p.13). Las entidades deben asegurarse de contratar a personas con habilidades de liderazgo y mantenerlos capacitados para que la organización pueda obtener mejores resultados.

Es fundamental que las organizaciones cuenten con jefes y gerentes capaces de ser líderes para sus colaboradores, ya que esto genera motivación y un mejor ambiente, lo cual se va a transformar en mejores resultados. Como lo indica Dolores et al. (2015) “el líder es una persona con visión, se centra en la búsqueda de oportunidades, tiende a trabajar eficientemente, planea a largo plazo, el jefe por otra parte se centra en ejecutar, administra, resuelve problemas, se enfoca en la complejidad, su visión es más a corto plazo” (p.20).

Trabajo en equipo.

Según Durán (2018) “Es un conjunto reducido de personas, entre seis y ocho, que se unen para alcanzar un objetivo común y en cuyo desarrollo establecen normas de funcionamiento y roles. Uno de los miembros del equipo suele desarrollar el papel de líder o responsable y se encarga de guiar y llevar hasta la meta a todos los componentes del equipo” (p.11). Se considera que cuando más personas se reúnen y comprometen en la realización de una actividad se pueden alcanzar mejores resultados.

Es indispensable que las organizaciones cuenten con colaboradores que tengan la habilidad de trabajar en equipo ya que esto es fundamental para lograr mejores resultados. Es primordial que la empresa comunique claramente el objetivo que se desea cumplir y estimular a sus funcionarios para poder alcanzar la meta establecida. Como lo indica Durán (2018) “Cuando todos los miembros del equipo conocen el objetivo y se comprometen en alcanzarlo nace el trabajo en equipo” (p.9).

Según Fernández (2016) “Para que el trabajo en equipo resulte eficaz, sus integrantes deben tener predisposición para trabajar coordinadamente y para sumar esfuerzos. A trabajar en equipo se aprende, desarrollando técnicas y habilidades de trabajo grupal” (p.13). Las organizaciones deben brindar a sus colaboradores las herramientas para que el trabajo en equipo sea eficiente, así como capacitar sobre esta habilidad a su personal para poder obtener resultados positivos en su ejecución.

Es fundamental que las organizaciones promuevan que sus colaboradores realicen trabajos en equipo y que recuerden la importancia para el logro eficiente de objetivos y que al momento de reclutar personal sea una habilidad indispensable para ser tomados en cuenta para el puesto, ya que muchas veces los colaboradores no lo consideran necesario y esto puede traer repercusiones negativas para la empresa. Como lo indica Durán (2018) “Pese a las probadas evidencias que

tiene trabajar en equipo, aún existen muchas personas que no le encuentran la parte positiva a este modo de proceder” (p.21).

Motivación Laboral

Según Ramos (2015) “La motivación es la fuerza que impulsa a una persona hacia una actuación para lograr satisfacer una o varias necesidades personales” (p.231). Entonces se podría indicar que las organizaciones tienen la capacidad de motivar a sus colaboradores a realizar un mejor desempeño en el cumplimiento de sus funciones laborales, se deben buscar motivos en el ámbito empresarial que inspiren a los funcionarios a generar acciones para lograr resultados positivos.

Abordar el tema de la motivación permite reconocer que es un argumento de estudio que llama la atención, principalmente en la actualidad, a aquellas compañías que buscan con éxito que sus metas productivas como organizacionales se consoliden y se superen con el pasar del tiempo, siendo de esta manera factores determinantes el interés y el estímulo para lograr que los trabajadores se sientan a gusto, teniendo en cuenta como lo señala Revuelto (2018) la importancia de “atraer, retener y aprovechar el talento de los empleados para el éxito de las organizaciones y de los individuos que la conforman” (p.10).

Con base en la definición de motivación se puede establecer que existen elementos como el esfuerzo personal que es básicamente lo que nos impulsa a alcanzar un objetivo determinado, además debe existir la necesidad insatisfecha que nos impulsa a actuar y por último se debe tener una meta u objetivo que se debe alcanzar y con esto lograr la satisfacción. En resumen, se puede determinar que la necesidad insatisfecha provoca en el trabajador un estado de desequilibrio que le dirige a la búsqueda de un objetivo que compense esa necesidad y le produzca satisfacción.

Las organizaciones deben recordar la importancia de la presencia de motivación en sus trabajadores, ya que cuando esto no existe los colaboradores en ocasiones no se sienten parte de

la institución y esto genera deficiencia en sus funciones, lo cual no es favorable para la empresa y esta debe enmendar la desatención que se presentó, ya que como lo indica Amador (2015) “La motivación está presente en la administración de Recursos Humanos y juega un papel de primer orden” (p.34).

Dentro del ámbito laboral, la motivación es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados, es un factor clave que los Gerentes deben incorporar en las relaciones de trabajo que crean y supervisan. Se puede establecer como un proceso en el cual la administración debe influir en los colaboradores para que contribuyan a los objetivos personales y organizacionales en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes.

De acuerdo con Peña y Villón (2018) “La motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y el entorno laboral” (p.179). Entonces cabe señalar que la motivación es un elemento fundamental para alcanzar resultados positivos en la organización, ya que al lograr mantener un alto grado de motivación en los colaboradores esto va a tener repercusiones positivas y también se puede evidenciar en la satisfacción de los clientes.

Es fundamental que las organizaciones sean capaces de motivar a su personal e impulsarlo a mejorar su potencial, esto generará mejores resultados. Las empresas deben brindarle la importancia que requiere este tema, ya que si esto no existe los resultados serán negativos y se producirá mucha rotación. Según Gurt (2016) “Las empresas tienen personas para producir lo máximo posible a través de la entrega de su tiempo, sus capacidades y talentos, es decir de su brillo. Lo lógico sería crear entornos de trabajo que permitan a cada uno sacar su máxima luz, tanto individual como grupal. Pero los datos nos demuestran que las actuales organizaciones crean zombis que van a trabajar porque necesitan el dinero” (p.58).

Como lo indica con Ferro (2020) “la motivación es una fuerza que induce la acción de los empleados. La autonomía en el lugar de trabajo tiende a mejorar la motivación de los empleados

para realizar las tareas asignadas. En el corazón del proceso de la motivación está el establecimiento de metas. Los empleados activamente motivados establecen metas para sí mismos en el lugar de trabajo, y este sentido de la autonomía probablemente consolide su satisfacción laboral” (p.250). Cuando un empleado se encuentra motivado va a buscar oportunidades de mejora y esto es beneficioso para la organización.

Perspectivas teóricas de la motivación laboral

Las teorías motivacionales se dividen de acuerdo con la función del objeto en estudio en teorías de contenido o de proceso, según Peña (2015) “Las teorías de contenido fueron las primeras hipótesis desarrolladas desde el punto de vista temporal. Éstas estudian y consideran aspectos o elementos que motivan a las personas” (p.14). Este tipo de teoría busca identificar qué es lo que realmente motiva a un colaborador mientras que la teoría de proceso son todos aquellos pensamientos que logran motivar a una persona, según Peña (2015) “las teorías de proceso estudian el proceso de pensamiento por el que éstas se motivan” (p.14), a continuación, se detallan:

Teorías de contenido.

Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1954).

Abraham Maslow propone en el año 1943 la teoría de la motivación humana en su obra publicada “A theory of human motivation”. Se ha convertido en una de las más importantes en el campo de la motivación, gestión empresarial y comportamiento organizacional que goza de gran aceptación. Lo que se establece es una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Esta jerarquía se conforma identificando cinco categorías de necesidades jerarquizadas ordenadas de manera ascendente y de satisfacción. Son las siguientes:

1. Necesidades fisiológicas. Son las consideradas más básicas y están orientadas hacia la supervivencia del hombre.

2. Necesidades de seguridad. Las personas quieren estar libres de peligros y del temor de perder su trabajo u objetos.
3. Necesidades de asociación o aceptación. Las personas son seres sociales y por ende necesitan de un sentido de pertenencia, ser aceptados por otros.
4. Necesidades de estima. Cuando se satisfacen las necesidades de pertenencia las personas quieren ser tratados con alta estima.
5. Necesidades de autorrealización. Se trata de maximizar el propio potencial y lograr algo.

La explicación del porqué se busca satisfacer las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) en primera instancia y luego las necesidades secundarias (social, autoestima y autorrealización) es porque los seres humanos establecen necesidades que deben ser abarcadas con mayor prioridad que otras, y sólo cuando las primeras están cubiertas, se puede ascender y satisfacer las necesidades de un orden superior. Otro factor importante que se deriva de esta teoría, y que se ha demostrado, es que una vez satisfechas unas determinadas necesidades, estas dejan de funcionar como elementos motivadores.

Por lo tanto, se determina que para motivar a los colaboradores de una organización en la ejecución de sus funciones laborales es necesario conocer su estado actual y permitirles satisfacer en primer lugar sus necesidades básicas para poder obtener resultados favorables. Sin embargo, esta teoría ha sido muy cuestionada debido a su rigidez y simplificación a la hora de definir el sistema de motivaciones y necesidades, a pesar que esta teoría todavía se utiliza como referencia.

El modelo E-R-C (Alderfer, 1969).

Esta teoría es similar a la jerarquía de las necesidades humanas planteada anteriormente por Maslow, sin embargo, Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, remodeló la teoría dándole una nueva visión conocida como la Teoría ERC (Existencia-Relación-Crecimiento) y solo existen tres categorías:

1. Necesidades de Existencia. En este conjunto de necesidades básicas se incluyen la provisión de elementos básicos para la supervivencia humana. Lo que Maslow denominó como necesidades fisiológicas y de seguridad.
2. Necesidades de Relación. Estas necesidades afectan al deseo personal de crear vínculos de importancia y corresponden a las necesidades de relación social de Maslow.
3. Necesidades de Crecimiento. Por último, las necesidades de crecimiento se refieren al deseo de desarrollo individual o como lo definió Maslow, de estima o autorrealización.

Alderfer explica que en el momento que aparece una nueva necesidad no es indispensable que se hayan satisfecho en su totalidad las de nivel inferior para que ésta se convierta en un estímulo motivador. Además, afirma que el orden ascendente de la teoría de Maslow no es el único modo de ir satisfaciendo las necesidades, ya que las personas pueden retroceder en los diferentes niveles con el objetivo de volver a satisfacer de nuevo una necesidad ya satisfecha anteriormente.

Teoría de la motivación-higiene de Herzberg.

Desde el punto de vista motivacional Frederick Herzberg desarrolla una teoría muy atractiva en 1959, ya que estudia y analiza la motivación laboral desde una perspectiva externa en vez de desde la óptica de las necesidades humanas, como en los casos anteriores. Este modelo tiene una gran expansión y aplicación en el panorama organizacional actual, debido a que su modelo se basa en la división de dos grupos de factores principales: los factores higiénicos y los motivacionales.

Herzberg considera que la actividad más distinguida de un individuo es el trabajo. Además, afirma que la satisfacción y la insatisfacción laboral son dos productos procedentes de dos tipos de experiencia diferentes. Por lo tanto, es el primero que establece que los factores que producen insatisfacción en los trabajadores tienen un origen diferente a los factores que generan

satisfacción. Los factores que producen satisfacción los denomina motivadores y los que previenen al evitar la insatisfacción los denomina higiénicos.

Los factores motivadores están relacionados con el contenido de trabajo en sí mismo como la responsabilidad o el reconocimiento, entre otros. Los factores higiénicos se relacionan con el contexto laboral, como lo es el clima laboral, el salario o las relaciones con los compañeros. Se determina que cuando los colaboradores afirman sentirse satisfechos hacen referencia a factores motivacionales presentes en ese momento, pero no hablan de insatisfacción cuando estos factores relacionados con la satisfacción laboral están ausentes. En resumen, cuando un empleado se siente insatisfecho con el trabajo se refiere a la ausencia de factores higiénicos.

Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland.

David C. McClelland ha contribuido a la comprensión de la motivación al enunciar en 1961 su teoría de las necesidades empleando metodologías proyectivas, que se basa en tres tipos de necesidades básicas motivadoras, que son importantes para la administración, ya que deben reconocerse todos estos factores para que una organización funcione bien.

1. Necesidad de poder. Las personas que cuentan con una alta necesidad de poder le dan mucha importancia a poder ejercer influencia y control sobre las acciones de otras personas, son individuos que buscan puestos de liderazgo y tienen capacidad de enseñar y hablar en público, les gusta imponerse ante los demás.
2. Necesidad de afiliación. A este tipo de individuos les gusta sentirse queridos y tienden a evadir el dolor de sentirse rechazados por un grupo social, son capaces de consolar y ayudar a otras personas con sus problemas. Éstos trabajan con mayor rendimiento cuando reciben retroalimentación positiva.
3. Necesidades de logro. Son aquellas que se refieren a la búsqueda del éxito en las funciones laborales que llevan evaluación de desempeño. Las personas con una necesidad fuerte de logro, se caracterizan por hacer bien su trabajo y sentirse satisfechos con tareas que les aportan responsabilidad.

Teoría X y teoría Y de McGregor

Douglas McGregor desarrolló su obra “The Human Side Of Enterprise” en 1960. En dicha obra expone su teoría motivacional. Resultan muy enriquecedoras, para la motivación laboral, las ideas que aporta McGregor ya que plantea los principios de dos modelos contrapuestos acerca de los trabajadores de una organización. Cada uno de estos dos modelos enuncia una serie de características que distinguen los diferentes estilos de dirección y trabajo existentes.

Para obtener estas dos posiciones, McGregor analizó durante un periodo de tiempo el comportamiento de los líderes frente a sus subordinados en relación a lo que cada jefe pensaba de ellos. Resulta interesante ya que, dependiendo de ello, aconseja un modelo de dirección o liderazgo diferente para alcanzar el nivel máximo de motivación de sus empleados. Identificó estas dos posiciones extremas que denominó Teoría “X” y Teoría “Y”.

Según la Teoría X, de manera general, los trabajadores:

1. Trabajan lo menos posible ya que el trabajo no es una actividad atractiva para ellos, es por esto que son obligados mediante coacción. Buscan la seguridad por encima de todo y rechazan las responsabilidades.
2. Su única y gran motivación es el dinero y carecen de ambición, prefieren que les manden.
3. Un trabajador medio es inocente, ignorante, manipulable y suele estar poco o mal informado.
4. Los trabajadores no se sienten motivados por cumplir los objetivos de la empresa si no fuese por la dirección.

Según la Teoría Y, de manera general, los trabajadores:

1. Poseen un grado alto de ingenio, creatividad e imaginación, son resolutivos ante los problemas de la empresa.
2. El trabajo es considerado por ellos como algo natural sintiéndose motivados en su realización y mejora.
3. Buscan responsabilidades y tratan de esforzarse en la consecución de los objetivos cuando la recompensa es el reconocimiento de méritos.

Teorías de proceso.

Teoría de la expectativa de la motivación.

Esta teoría ha sido atribuida al psicólogo Víctor H. Vroom (1964). Algunos de los temas de sus libros más reconocidos reflexionan acerca del liderazgo y toma de decisiones.

La teoría de las expectativas adquiere una gran importancia ya que desarrolla un nuevo modelo de motivación laboral, que posteriormente fue ampliado por Porter y Lawler en 1968. Según la teoría planteada, la tendencia para actuar de un modo concreto, depende de dos factores: primero, que la persona concreta esté convencida que las acciones que va a llevar a cabo le van a conducir a conseguir un resultado concreto y segundo, dependiendo de lo atractivo que le resulte la recompensa posterior.

La lógica de la teoría presupone la idea que todo individuo se esforzará en la realización de ciertas conductas para obtener el resultado deseado, siempre y cuando piense que tiene las aptitudes y los recursos necesarios para ser capaz de realizarlo.

Teoría del establecimiento de metas y objetivos.

Edwin A. Locke fue un profesor y psicólogo procedente de Estados Unidos considerado el pionero en el desarrollo de la teoría de establecimiento de objetivos.

Locke reconoce el papel motivacional relacionado directamente con la intención de la persona por realizar una actividad en el trabajo, ya que actúa como estímulo interno. Las metas y los objetivos que tiene cada trabajador son determinantes para conocer el nivel de esfuerzo que éste empleará en su realización. Este modelo de 1968 explica cuáles son las consecuencias sobre el desempeño de los objetivos. Cuanto más complejos sean los objetivos aceptados, mayor será el desempeño. Locke presupone que cada empleado necesita poseer unos determinados grados de conocimientos y habilidades para desempeñar correctamente las actividades y lograr los objetivos propuestos. Los puntos más importantes de esta teoría se resumen en estas ideas:

1. La fijación de objetivos claros aumenta la productividad de los trabajadores.
2. Es muy positivo para la empresa involucrar a los trabajadores a la hora de fijar los objetivos ya que aumentará su comprensión. La participación aumentará su desempeño, comodidad en el puesto de trabajo y calidad de sus tareas.
3. Un objetivo complejo aceptado por el trabajador motivará más que un objetivo sencillo.
4. Cuanto más específicas sean las metas propuestas, mayor será la motivación de los empleados.

Teoría de la equidad.

En 1968 Stacey Adams presenta la motivación laboral a través de dos conceptos: equidad e inequidad. Éste destaca cinco aspectos importantes al respecto:

1. Los trabajadores son capaces de distinguir entre las compensaciones obtenidas y las contribuciones que ellos aportan a la empresa.
2. Comparación Social. Los trabajadores comparan la razón de sus contribuciones y compensaciones con el obtenido por otros compañeros. Tras este razonamiento de comparación social, el trabajador puede tener una percepción de equidad si estima que hay igualdad en estos o por el contrario, la percepción de inequidad.

3. La inequidad tiene consecuencias e impulsa al trabajador a intentar eliminar esa desigualdad.
4. Cuanto mayor sea la inequidad existente, mayor será la tensión por parte de los empleados y la desmotivación.
5. El trabajador preferirá alterar antes las cogniciones sobre los resultados de otros compañeros que sobre las suyas. (pp.15-24).

Tipos de motivación

En el ámbito de la motivación laboral, se pueden distinguir dos tipos de motivación las cuales conllevan a lograr la satisfacción en la realización de las funciones laborales de los colaboradores y el impacto que estas representan en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A continuación, desde un punto de vista conductual se explicarán las reacciones mediante recompensas que existen en las organizaciones ya sea de índole intrínseca o extrínseca.

Con frecuencia se habla de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas en relación al trabajo y es necesario definir que según Ramos (2015) “motivación intrínseca: es el trabajo mismo o sus características propias lo que atrae a la persona y le hace trabajar” (p.235). Entonces se podría indicar que este tipo de motivación es la que impulsa al personal de una organización a realizar sus funciones por el simple gusto de hacerlas y no por el hecho de recibir algún tipo de incentivo.

Mientras que según Ramos (2015) “motivación extrínseca, son otras razones ajenas al trabajo en sí – por ejemplo, la remuneración – lo que atrae a la persona y le hace trabajar” (p.235). Se podría indicar que en este tipo de motivación el colaborador requiere que la organización le brinde estímulos o recompensas para que el trabajador realice una determinada acción o actividad o para que decida incrementar su interés y empeño en sus funciones, no se considera que este tipo de motivación sea una buena aliada para proyectos a largo plazo.

Factores que favorecen la motivación en el trabajo

Las organizaciones deben ser capaces de identificar los intereses de los colaboradores, comprender sus necesidades y aumentar así la motivación y la satisfacción laboral. La motivación es un elemento esencial para que los empleados de las compañías mejoren su desempeño laboral, con el fin de alcanzar los objetivos y así contar con el personal idóneo para que lleven a cabo sus actividades con mayor productividad, es decir, en palabras de Sánchez y García (2017) “la motivación se presenta en los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas, logro y afiliación” (p.164).

Es importante recalcar que la conducta humana está orientada a alcanzar objetivos, así se entenderán mejor los factores que favorecerán la motivación en el trabajo; es decir, el empleado que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos organizacionales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos. Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas.

Además, los elementos que motivan a los colaboradores van evolucionando a lo largo del tiempo según sus funciones laborales van cubriendo sus necesidades y deseos. Para motivar a los trabajadores el personal a cargo debe tener en cuenta las características personales y los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo, esto debido a que la personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores.

Según Sum (2015) “Un buen trabajador animado con ganas de realizar sus actividades genera un beneficio bueno para él, como para la organización y esto ayuda a que se desenvuelva con sus compañeros” (p.1). Esto genera repercusiones positivas dentro de la organización ya que la motivación ayuda a que el trabajador se pueda desenvolver y buscar el cumplimiento de sus

objetivos en el ámbito laboral y personal, al ayudar a que sea una persona emprendedora y logre alcanzar lo que se proponga.

De acuerdo con Lagos (2015) “Podemos puntualizar que, para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son las siguientes:” (p.14). El primer punto a tomar en cuenta es la retribución económica brindada a los colaboradores ya que es un factor determinante en el cumplimiento de las necesidades básicas, además es importante que se brinde reconocimiento dentro de la organización a los trabajadores y debe ser proporcional al trabajo desarrollado, es fundamental que los colaboradores correspondan a la formación y capacidades que poseen, si una organización abarca estos puntos podrá obtener resultados positivos.

¿Por qué y para qué motivar?

Según Ramos (2015) se detalla la importancia del por qué y para qué motivar:

1. Porque quien es motivador se convierte en una persona significativa y digna de confianza a la que se recurrirá para consultar y cuyos criterios y opiniones serán tomados en consideración. Ello se convierte también en un modelo atractivo cuyos comportamientos serán atentamente observados y probablemente imitados, contribuyendo así a crear una cultura que alienta el aprendizaje y el cambio.
2. Porque aumenta la capacidad para influir en el cambio y reducir las resistencias al cambio. La persona que es recompensada se suele estar más dispuesta a la negociación y al cambio. Por otra parte, y en la medida en que se subrayan los comportamientos que están en la dirección deseada más que aquellos que obstaculizan el cambio o que van en la dirección opuesta a la deseada se reducen los esfuerzos y el tiempo requerido para el cambio.
3. Porque suscita en las personas con las que trabaja sentido de auto eficiencia y autocontrol y contribuye elevar su autoestima y reducir el sentimiento de desmoralización e indefensión.

4. Porque da a los demás información útil de sus eficacia personal y pone de relieve sus “puntos fuertes” contrarrestando así el efecto “profecía autocumplida” que deriva de los fallos cometidos.
5. Por último, la supervisión del trabajo y de las acciones de cambio emprendidas hecha a través de incentivos positivos, cambia el clima total de la organización, contribuye al cambio de la cultura organizacional y tiene un valor de ejemplaridad que sin duda se diseminará en las relaciones interpersonales de los miembros del equipo entre sí y con los usuarios de los servicios (pp.201-202).

Enfoques de Motivación

En las organizaciones actuales debe existir una búsqueda constante de elementos que permitan trasladar los esfuerzos de los colaboradores hacia direcciones específicas, que permitan canalizar el esfuerzo y la conducta de los trabajadores hacia el cumplimiento eficiente de los objetivos que buscan las organizaciones y los individuales. Por eso la importancia de detallar el modelo mecanicista y conductista, los cuales sirven para ubicar de alguna forma el objetivo de la generación de programas para la motivación en las instituciones.

Modelo mecanicista.

Se identifica que las modificaciones de ciertos factores activan e impulsan al organismo a realizar conductas automáticas, sin que se tenga ningún tipo de conciencia, se puede establecer que el dinero es un motivador universal y que, por lo tanto, los empleados canalizarán su energía hacia lo que la empresa requiera, esto al contar con un incentivo monetario de suficiente valor para ellos. Básicamente se identifica al colaborador como una máquina que reacciona a diferentes estímulos externos.

Modelo conductista.

Este modelo establece que parte de la conducta de los colaboradores puede ser incentivada a los estímulos apropiados, ya que se centra en la conducta observable con la cual se busca realizar un estudio de la misma para tratar de controlar o predecir esta conducta, básicamente su meta es conseguir una conducta determinado, para lo cual se necesita analizar el modo de conseguirla y se utilizan palabras como incentivos o recompensas para explicar la motivación, ya que es algo que se obtiene como consecuencia de una determinada conducta.

Según González et al. (2018) “Cuanto mayor sea el plan de beneficios no monetarios para los empleados de una organización, mayor será su desempeño laboral” (p.34). Esto se genera debido a que los colaboradores se sienten motivados y a gusto en su lugar de trabajo, lo cual se convierte en la obtención de mejores resultados tanto personales como organizacionales y a su vez esto produce que la lealtad de los trabajadores incremente y no se produzca tanta salida de personal.

Métodos de medición

Los métodos de medición son todas aquellas herramientas que las organizaciones utilizan para obtener información importante sobre sus colaboradores, en este caso hablamos de aspectos motivacionales. Es fundamental que las empresas brinden la importancia requerida a la implementación de métodos eficientes para así alcanzar el objetivo de la medición. Como lo indica Cohen y Gómez (2019) “se genera la ilusión de suponer que en la medida en que se desarrollen métodos y técnicas eficientes y eficaces para el tratamiento de los hechos, se logrará la tan ansiada meta de la objetividad” (p.30).

De acuerdo con lo indicado por Amador (2015) “existen métodos de evaluación que son clasificados por lo que desean medir referente a particularidades de una persona, aptitud e idoneidad y solución o conclusión de un hecho, clasificándose en orientados a las características, conductas o resultados: en otra corriente de pensamiento se les denomina rasgos, comportamiento y resultados” (p.236). Cada organización debe tener la capacidad de plantear que es la

información que desean obtener y con base en esto buscar el método de medición más efectivo para lograr los resultados deseados.

Es importante que las organizaciones tengan métodos de medición eficientes, ya que es imprescindible que las empresas sepan cómo se encuentran sus colaboradores, ya que según su estado así será su productividad. Si los métodos utilizados son eficientes esto va a permitir a la organización realizar una correcta toma de decisiones y en el momento oportuno. Como lo indica Amador (2015) “Es indispensable que en toda organización se conozca la situación en la que se encuentra la fuerza de trabajo” (p.245).

Según por Amador (2015) “La difusión de la forma de evaluar es necesario que se transmita al evaluado ya que ello es indispensable para conocer los pormenores de cómo se efectuará la actividad” (p.248). Antes de aplicar algún método de medición es fundamental que sea comunicado oportunamente a los colaboradores de la empresa para que estos estén enterados de la dinámica y rubros que serán evaluados, ya que es fundamental el conocimiento y transparencia.

Encuestas de clima organizacional.

En toda organización es fundamental conocer cómo se sienten los colaboradores ya que estos son los encargados de realizar las funciones, esta acción va a permitir obtener mejores resultados. Como lo indica Sánchez, Díaz y García (2016) “El clima organizacional (CO), constituye el ambiente de trabajo en el que se desarrollan los individuos integrantes de una organización; diversos estudios han comprobado que contribuye a la satisfacción del capital humano, y con ello, al logro de objetivos y metas” (p.228).

Uno de los métodos más utilizados por las organizaciones para medir el grado de motivación de los colaboradores es mediante la aplicación de encuestas de clima organizacional, ya que estos pueden generar información muy importante que puede ser utilizada para realizar mejoras. De acuerdo con Bedolla, Idarraga y Sánchez (2015) “La medición del clima

organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización” (p.17).

Según Sánchez et al. (2016) “llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional, puede generar información relevante que permita orientar los procesos e interacciones presentes en el elemento humano relacionados con los objetivos de la entidad” (p.228). Esto es importante ya que genera un panorama del estado actual de los colaboradores, con base en esta información la organización puede establecer puntos de mejora para lograr eficientemente las proyecciones institucionales.

Para que las organizaciones logren obtener información real y suficiente para tomar decisiones es importante que los colaboradores conozcan la importancia y los beneficios que se podrían obtener al brindar esta información. Como lo indica Bedolla et al. (2015) “Motivar suficientemente al personal para que colabore diligenciando la encuesta con la máxima objetividad y en la forma más completa posible, y dejar claro que, para poder llevar a cabo con éxito la medición del clima laboral en la empresa se requiere de actitud positiva, crítica y abierta por parte de todos” (p.249).

Evaluaciones de desempeño.

Según Rodríguez (2017) “La evaluación del desempeño es una herramienta necesaria en las organizaciones, a través de los resultados que se obtienen podemos observar cuáles son las necesidades que se advierten en los trabajadores y de ahí determinar las estrategias por seguir para que la compañía alcance su máximo rendimiento” (p.3). Por eso se considera las evaluaciones de desempeño como un método utilizado para medir la motivación de los colaboradores, ya que al aplicar esta herramienta se pueden obtener datos muy importantes.

Uno de los principales factores es la importancia de una comunicación eficiente entre las partes en el momento de aplicar las evaluaciones de desempeño, esto para poder obtener datos relevantes que puedan ayudar a realizar mejoras. Como lo indica Rodríguez (2017) “Estas

evaluaciones del desempeño, proporcionan una mayor comunicación entre el responsable y el colaborador, es preciso que entre los mismos exista una conformidad acerca de cuáles son los objetivos a cumplir, y cuáles son los mejores métodos para llevarlos a cabo, para que así en el futuro se puedan crear planes de mejora en base a los resultados obtenidos” (p.18).

De acuerdo con Rodríguez (2017) “No obstante, muchos responsables y empleados siguen estando recelosos con las Evaluaciones de desempeño y con los beneficios que éstas pueden generar a la organización y a ellos mismos” (p.18). Según lo indicado anteriormente existe la necesidad que las organizaciones comuniquen a sus colaboradores la importancia que tiene la aplicación de esta herramienta para obtener información fundamental que pueda ayudar a mejorar tanto individualmente como organizacionalmente.

Las entidades tienen la necesidad de conocer cómo se encuentra su personal y por eso es preciso aplicar estas evaluaciones para poder tener datos que puedan ser utilizados para mejorar. Como lo indica Rodríguez (2017) “La evaluación del desempeño laboral es una oportunidad, cuando se establece bajo parámetros de medición claros, establecidos de común acuerdo entre el evaluador y el evaluado, es una oportunidad cuando la información que esta herramienta proporciona realmente se utiliza para detectar oportunamente problemas de administración, motivación, capacitación, integración o adaptación del empleado al puesto asignado” (p.66).

Employee Net Promoter Score

De acuerdo con Granadino y Vásquez (2019) “El Employee Net Promoter Score (ENPS) es un indicador clave que se utiliza para medir el compromiso de nuestros trabajadores con la empresa. En esta intervención, se identifica si los integrantes de nuestro equipo son embajadores de la marca, pasivos o detractores de esta” (p.5). Esta herramienta es un buen aliado para que el departamento de recursos humanos pueda generar indicadores que permitan conocer el estado de sus colaboradores y la organización en general para realizar una toma correcta de decisiones.

Según Granadino y Vásquez (2019) se utiliza de la siguiente forma:

Para su realización solo tienes que hacer una pregunta clave que está relacionada con la recomendación de la empresa por parte del trabajador frente a su entorno. De esta forma, se emplea la siguiente formulación: ¿Cuán probable es que recomiendes esta empresa como un lugar para trabajar? Y se establece una escala de 0 a 10, donde 0 es “no lo recomendaría” y 10 es “Lo recomendaría sin duda”.

Categorías.

Como te adelantamos, los resultados de esta pregunta sirven para clasificar a tus trabajadores en categorías, las cuales están conformadas por aquellos que son promotores de la marca, los pasivos o neutros y los detractores:

9 a 10: Promotores o embajadores.

Los que obtuvieron este puntaje son trabajadores entusiastas frente a la empresa y la marca, quienes la recomendaría sin dudar como un buen lugar para trabajar. También al estar fidelizados pueden significar una influencia positiva para el cliente final.

7 a 8: Pasivos o neutros.

Estos trabajadores están satisfechos por el momento, pero es probable que puedan abandonar la empresa si les llegara una mejor oferta. Si bien, este grupo puede realizar una recomendación, esta se puede ver atenuada por algunas advertencias sobre el lugar de trabajo.

0 a 6: Detractores.

Estos trabajadores es probable que no estén satisfechos con la empresa, por lo tanto, tampoco la van a recomendar. También pueden influir en la opinión que tengan los demás sobre esta de manera negativa, más si interactúa con los clientes finales.

Indicador final.

Para obtener un indicador final del compromiso del trabajador, solo tienes que restar el porcentaje de aquellos que son “promotores” con el porcentaje de los “detractores”, y su resultado determinará la puntuación neta. Los pasivos no son tomados en cuenta, porque no influyen en el resultado. Por ejemplo, si mi empresa tiene 100 trabajadores, y 50 son promotores, y 30 detractores, quedaría de la siguiente manera: $50\% - 30\% = 20\%$ y este porcentaje se convierte luego a un número neto. De esta manera, nuestro indicador final queda en 20.

Resultado apropiado.

La escala del ENPS queda en un rango del -100 al 100. Esta métrica final es de ayuda para medir tanto el compromiso de los trabajadores como también la apreciación de la experiencia laboral que tienen al interior de la organización. Asimismo, es recomendable que esta encuesta se realice de manera regular, ya sea mensual, semestral o anual.

La cifra ideal va a depender mucho del tamaño de la organización, por ejemplo, todo indicador que este entre el +10 y +50 es considerado una buena puntuación. Resultado apropiado, No obstante, es importante que cada empresa se proponga sus propias metas con la realización de esta encuesta de manera regular, porque una de sus finalidades es tener un historial de estos avances.

La importancia del ENPS.

El resultado de esta medición se transforma en un indicador útil y sencillo para realizar un seguimiento a largo plazo del compromiso de los trabajadores.

Recomendaciones.

1. Acompañar estas mediciones con preguntas adicionales que ayuden a averiguar los factores que contribuyen a la obtención de ese puntaje, es decir, más variables.
2. Es importante garantizar el anonimato de los participantes.
3. El ENPS debe ser comunicado de correcta manera, para eso es importante también el marketing que se emplee para su promoción. Se tiene que entender su utilización y cuáles son los beneficios que lleva su realización.

Indicadores como aliados.

Como recursos humanos es un área fundamental al interior de una empresa, es relevante que integre una mirada más estratégica para su rol. Ante esto, los indicadores van a ser sus grandes aliados en el momento de presentar cualquier tipo de propuesta o proyecto que pretenda beneficiar a la empresa y a sus trabajadores.

En este caso, el ENPS es una de las tantas métricas que se pueden desarrollar, la cual está enfocada principalmente en el compromiso del trabajador. Pero el área puede ejecutar diversas mediciones acordes con los objetivos que tenga y las variables que desee medir. (pp.6-13).

Hoja de vida o currículum

Según Rivera (2017) “El currículum refleja la carrera profesional y formativa de una persona, así como sus datos personales, sus competencias, sus logros y sus intereses. Su principal propósito es abrir las puertas a oportunidades de desarrollo profesional, en particular a las del mundo laboral” (p.20). Como se indica el currículum es la primera impresión que van a tener las empresas sobre las personas y de aquí se deriva la importancia que estos representan, ya que son una herramienta fundamental para la obtención de algún puesto laboral.

Al elaborar esta herramienta se deben considerar aspectos que están definidos en la estructura y siempre se deben indicar, ya que es información importante y con base en esta los reclutadores van a decidir. Como lo indica González (2016) “A la hora de construir nuestra hoja

de vida, currículum o como quieras llamarlo, hay una serie de estructuras fundamentales que no debemos pasar por alto: datos personales, experiencia profesional, educación y formación, competencias personales e información adicional” (p.25).

Para poder realizar una correcta redacción de la hoja de vida o currículum es indispensable que las personas sean capaces de conocerse para así poder plasmar en el documento todas aquellas competencias que los pueden diferenciar de los otros oferentes, así como la preparación, ya que estos factores pueden ser determinantes. Como lo indica Rivera (2017) “Antes de elaborar un currículum, debe tener claridad sobre sus habilidades y conocimientos” (p.20).

De acuerdo con Rivera (2017) “No olvide listar todas las posiciones que ha tenido (incluya experiencia laboral pagada, voluntariado y prácticas profesionales)” (p.23). Al detallar esta información también es fundamental poder mencionar de manera resumida cuáles fueron sus responsabilidades, así como si considera que alcanzó algún logro, así como habilidades o conocimiento que pudo adquirir o perfeccionar, ya que esto va a servir como guía para los reclutadores en el momento de tomar decisiones.

Se considera importante que los oferentes revisen su currículum y realicen cambios en los datos cada vez que lo envíen a una empresa para una nueva oferta de trabajo, esto debido a que es importante destacar funciones relacionadas o requisitos que se soliciten según cada organización. Según Rivera (2017) “Elabore un currículum diferenciado para la posición que está solicitando o para cada institución donde lo someta a consideración. Adapte su información profesional a lo que puede resultar relevante para el posible empleador” (p.25).

Como lo indica Rivera (2017) “Hay que emplear frases y párrafos cortos; por ser un documento de tamaño limitado, el currículum debe incluir la información necesaria en el mínimo espacio” (p.25). Se recomienda que para que un currículum sea considerado atractivo y fácil de leer, este debe ser breve y conciso, lograr indicar mediante frases cortas los aspectos más

importantes, esto debido a que los seleccionadores de personal no dedican mucho tiempo a la revisión detallada de las hojas de vida, por eso es importancia ser puntuales pero efectivos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

Establecer el enfoque de la investigación va a permitir definir el proceso por seguir para responder a los objetivos de investigación y determinar el alcance que se desea sobre el tema de estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los enfoques “constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos” (p.2).

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7). Es por eso que para esta investigación se establece el enfoque cualitativo, ya que se va a obtener información importante de expertos sobre el tema y esto permitirá profundizar en significados o experiencias al mismo tiempo que las preguntas pueden ser desarrolladas antes, durante o después de recopilar y estudiar los datos obtenidos.

El enfoque cualitativo permite examinar la manera en que las personas aprecian y experimentan los fenómenos que los rodean, basándose en sus propias interpretaciones y forma de ver las cosas, es un método que se fundamenta en la observación para recopilar datos no numéricos. Como lo indica Hernández et al. (2014), la investigación cualitativa “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p.358).

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el enfoque cualitativo “busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información” (p.10). Aquí se puede determinar que existen diferentes realidades construidas en la investigación, las cuales varían en forma y contenido entre cada persona, en este enfoque se permite la subjetividad y la teoría se construye a

partir de la información conseguida y examinada para comprender el complejo mundo de la experiencia vivida.

Diseño de la Investigación

Según Hernández et al. (2014), el diseño en el enfoque cualitativo “es el abordaje general que se utilizará en el proceso de investigación” (p.470). El diseño debe ser seleccionado al tomar en cuenta la problemática y objetivos planteados en la investigación, se debe tomar en cuenta las acciones más importantes que se ejecutan en el ambiente y el proceso de búsqueda. Estos diseños se caracterizan por ser flexibles, pero su desarrollo debe ajustarse a las circunstancias de la investigación.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), los diseños fenomenológicos “su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto de un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (p.493). Por esta razón es que se escoge este tipo de diseño para la investigación en curso, ya que se busca obtener las perspectivas que tienen los expertos sobre el tema y se busca estudiar y comprender lo que estas personas tienen en común de acuerdo con sus expectativas sobre la importancia de los factores humanos y la motivación en el personal de una organización.

Fuentes de Información

Fuentes primarias

En la presente investigación se trabajará con fuentes primarias como libros, tesis, entre otros, que hagan referencia al tema de investigación, ya que esto permitirá tener una base de datos apropiada para obtener información veraz. Según Hernández et al. (2014), “las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que

incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p.61). Estas fuentes profundizan más en el tema y son especializadas, además se puede tener acceso por internet. La fuente se debe relacionar con el problema de investigación y realizar aportes al estudio.

Fuentes secundarias

Para la investigación en curso se trabajará con fuentes secundarias como lo son los testimonios de expertos sobre el tema, se realizarán entrevistas a personas que cuenten con conocimiento y experiencia sobre la importancia de los factores humanos y la motivación en el personal de una organización, para así poder recopilar información confiable y utilizarla para el desarrollo, análisis e interpretación de datos de la investigación. Al utilizar este tipo de fuente permite conocer hechos o fenómenos a partir de datos recopilados por los expertos.

Muestra

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la muestra en el proceso cualitativo es “grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p.394). Se debe establecer qué asuntos nos interesan inicialmente y dónde podemos encontrarlos, es necesario recapacitar sobre cuál es la estrategia de muestreo más pertinente para lograr los objetivos de investigación.

Para la investigación en curso se determinó que la muestra será dirigida a expertos sobre el tema de investigación, ya que se busca obtener información real y conocer la experiencia que estos han tenido, según Hernández et al. (2014), “estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios y son comunes cuando se pretende mejorar un proceso industrial o de calidad” (p.387).

Adicionalmente se selecciona para la investigación una muestra no probabilística o dirigida que según Hernández et al. (2014), es un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (p.387). Esto debido a que se requiere que las personas entrevistadas tengan conocimiento y experiencia sobre la importancia de los factores humanos y la motivación en el personal de una organización, para así poder obtener datos efectivos y que puedan ser utilizados para el análisis.

Tabla No. 1 Muestra

No. Entrevistado	Dónde	Razón
1	Sesión Zoom	Experto en el tema y funcionario del departamento de Recursos Humanos de Grupo Financiero BNS de Costa Rica (Scotiabank)
2	Sesión Zoom	Experto en el tema y funcionario del departamento de Recursos Humanos de Grupo Financiero Improsa
3	Sesión Zoom	Experto en el tema y funcionario del departamento de Recursos Humanos de Grupo Financiero Lafise
4	Sesión Google Meet	Experto en el tema y funcionario del departamento de Recursos Humanos de Prival Bank (Costa Rica) S. A.
5	Sesión Microsoft Teams	Experto en el tema y funcionario del departamento de Recursos Humanos de Grupo Financiero Cathay.
6	Sesión Zoom	Experto en el tema y funcionario del departamento de Recursos Humanos de Grupo Financiero Davivienda.
7	Vía Telefónica	Experto en el tema y funcionario del departamento de Recursos Humanos de Banco General (Costa Rica) S. A.

8	Presencial	Experto en el tema y funcionario del departamento de Recursos Humanos de Banco Promerica de Costa Rica S.A.
---	------------	---

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de la presente investigación, 2020.

Unidades de Análisis

Factores del capital humano

Uno de los factores internos más destacados es el capital humano, según Medina et al. (2016) “ayuda en la competitividad de las empresas, ya que, al contar con el personal idóneo en conocimientos, habilidades, competencias y capacitación continua, provee diversos beneficios como una correcta toma de decisiones, y un eficiente manejo de maquinaria, recursos y procesos” (p.2). El capital humano es una medida del valor económico de las habilidades profesionales de una persona. La formación de cada empresa para sus recursos humanos es una inversión y se debe valorar dependiendo de la rentabilidad que espere obtener de esa inversión.

Habilidades blandas

De acuerdo con Ortega (2017), las habilidades blandas “son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales” (p.7). El manejo de las habilidades blandas resulta crucial en el mundo laboral actual, estas habilidades apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el personal en una empresa. En este plano entran temáticas como: trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del estrés, liderazgo, comunicación efectiva, entre otros.

Pautas

Son todos aquellos mecanismos, modelos, método o procedimientos para llevar a cabo algún fin en específico, en este caso sería la medición del grado de motivación de los

colaboradores. También es algo considerado como un ejemplo normativo o una regla que debe ser desarrollado y cumplido para alcanzar el objetivo final establecido. Según Briñis (2019) “el camino, la ruta por la cual se llega hacia el fin o el objetivo predefinido” (p.1). Las pautas deben ser establecidas según el tipo de organización.

Instrumentos Utilizados en la Investigación

Cuestionario

Según con Hernández et al. (2014), “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p.217). La elaboración de cuestionarios actualmente es uno de los instrumentos más utilizados para recolectar los datos de una investigación, ya que puede ser utilizado en todo tipo de encuestas y su contenido debe ser redactado de forma coherente, organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información necesaria.

Entrevista

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la entrevista “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” (p.403). Al realizar una entrevista el observador debe poseer la habilidad de saber escuchar y poner atención a los detalles esto con el objetivo de lograr entender conductas de las personas, además por medio de las preguntas y respuestas se puede establecer una comunicación y lograr construir de forma conjunta aportes importantes sobre el tema de investigación.

Para la presente investigación se elaborará un cuestionario general que será aplicado a los expertos sobre el tema y mediante el cual el entrevistador tiene la potestad de ir desarrollando, su

objetivo es recopilar datos sobre el estudio de investigación mediante una conversación para establecer un vínculo con los encuestados para lograr respuestas veraces. Según Hernández et al. (2014), las entrevistas no estructuradas o abiertas “se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.” (p.403).

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

La recolección de datos es la actividad que consiste en reunir toda la información necesaria para un determinado contexto, mientras que el instrumento principal de recolección de datos es el propio investigador y su mayor reto consiste en introducirse al ambiente para poder comprender el fenómeno estudiado. Según con Hernández et al. (2014), la recolección de datos es un “acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (p.397).

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la observación cualitativa “implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (p.399). Esto es fundamental en el proceso de recolección de información por parte del investigador, consiste en la observación que este debe realizar en las entrevistas, implica el análisis y la síntesis; también la percepción e interpretación de lo percibido.

El análisis de datos cualitativo es un proceso dinámico y creativo que permite extraer conocimiento de expertos, lo que permite obtener conocimiento profundo sobre el tema de investigación. Según con Hernández et al. (2014), “en el análisis de los datos, la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura, la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo” (p.418).

Para el presente trabajo de investigación se va a elaborar un cuestionario, el cual posteriormente va a ser aplicado mediante encuestas a expertos sobre el tema de la importancia

de los factores humanos y la motivación en el personal de las organizaciones, para poder obtener datos importantes, así como testimonios sobre su experiencia, que posteriormente van a ser procesados por categorías y van a ser analizados en el capítulo número cuatro de la presente investigación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos al realizar las entrevistas con la muestra de investigación establecida. El capítulo está constituido de la siguiente manera, primero se muestra una tabla que grafica las categorías que surgieron por cada una de las unidades de análisis determinadas, estas unidades que se investigaron corresponden a los contenidos de los primeros tres objetivos específicos que se establecieron para la presente investigación.

Posteriormente se procederá a realizar una descripción y análisis de cada una de las categorías establecidas. Este análisis se efectúa según la información obtenida por las fuentes de información con la teoría que brinda el respaldo científico a la presente investigación. Una vez descritas y analizadas cada una de las categorías se realiza un apartado de interpretación en el cual se interrelacionan las categorías para poder darle respuesta al problema de investigación.

Tabla No. 2 Unidades y Categorías de Análisis

Unidad	Categorías
Factores del capital humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento profesional 2. Conocimiento y experiencia 3. Comunicación 4. Logro de eficiencia y competitividad 5. Empleados comprometidos 6. Inversión en formación
Habilidades blandas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo de los gerentes 2. Acciones que impulsan 3. Importancia 4. Adaptabilidad 5. Capacitaciones para desarrollarlas 6. Indispensables en procesos de reclutamiento 7. Fundamentales

Pautas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuestas de clima organizacional 2. Evaluaciones de desempeño 3. Datos obtenidos e histórico 4. Participación transparente 5. Mantener métodos 6. Importancia de la motivación
---------------	---

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de la presente investigación, 2020.

Unidad de Análisis 1: Factores del Capital Humano

En el desarrollo de esta primera unidad de análisis se hace referencia a los factores del capital humano que deben estar presentes en el personal de cada una de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense. Para poder investigar de una forma efectiva esta unidad se procede a determinar teóricamente este aspecto y especificar cada una de las categorías establecidas para el desarrollo de esta unidad.

El capital humano y sus factores pueden ser determinados como una medida de valor para un colaborador y para la organización en la cual trabaja, de acuerdo con Medina et al. (2016) “ayuda en la competitividad de las empresas, ya que, al contar con el personal idóneo en conocimientos, habilidades, competencias y capacitación continua, provee diversos beneficios como una correcta toma de decisiones, y un eficiente manejo de maquinaria, recursos y procesos” (p.2).

De esta unidad de análisis se derivaron 6 categorías de análisis:

1. Crecimiento profesional
2. Conocimiento y experiencia
3. Comunicación
4. Logro de eficiencia y competitividad
5. Empleados comprometidos

6. Inversión en formación

A continuación, se procede a describir cada una de las categorías establecidas mediante algunas de las frases expresadas por los expertos de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, de esta manera podrán ser ejemplificadas. Posteriormente se procede a realizar el análisis en el cual se va a comparar la información obtenida de las entrevistas contra la teoría.

Categoría 1: Crecimiento profesional

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de algunas de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas a la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número uno de la primera unidad; la cual hace referencia al crecimiento profesional y personal. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “la gente se queda en las empresas por temas definidamente que tienen que ver con crecimiento profesional, entonces yo diría que eso es un pilar fundamental en lo que es capital humano, una organización que tiene recursos humanos maduros tiene que trabajar fuertemente en lo que es el desarrollo de la persona, porque las personas no quieren quedarse en un mismo puesto toda la vida”. (Entrevistado 1)
2. “una parte importante de la vida es el desarrollo profesional de la gente ya que permite un crecimiento en su conocimiento lo cual va a generar beneficios tanto para el colaborador como para el Banco”. (Entrevistado 3)
3. “el crecimiento profesional es vital ya que se cuenta con personal más capacitado que se le pueden asignar tareas más retadoras y de mayor responsabilidad y esto hace que el colaborador se siente importante y tomado en cuenta”. (Entrevistado 5)

4. “el crecimiento profesional es un factor determinante, los millennials quieren crecer rápidamente incluso cuando llega a un puesto técnico en tecnología o finanzas quieren crecer, entonces indispensable son herramientas de desarrollo para que las personas sigan con una curva ascendente de aprendizaje”. (Entrevistado 7)

Análisis.

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos indicados anteriormente existe la necesidad e importancia que los Bancos tengan claro que el crecimiento profesional de sus colaboradores es un factor fundamental para que se sientan a gusto en la entidad ya que consideran que tienen oportunidades de crecimiento y no deben buscar otra organización para optar por otro puesto con mayores retos, la innovación en este tema debe ser continua ya que las nuevas generaciones tienen estándares más altos y no están dispuestos a quedarse mucho tiempo en un puesto del que consideran ya son expertos.

Según Amador (2015) “La permanencia de la persona en una organización significa potencialmente eficiencia y eficacia, pero si no realiza el esfuerzo de prepararse estará identificada la antigüedad, pero no el valor agregado que se espera de él” (p.210). Es importante recalcar que en muchas ocasiones se puede presentar el crecimiento profesional por parte del colaborador, pero si este no tiene una actitud positiva y se da a conocer en la organización por sus habilidades es muy difícil que vaya ser tomado en cuenta para un nuevo puesto o asignaciones de tareas retadoras.

Un crecimiento profesional en una organización consiste en asegurar el crecimiento beneficioso de la empresa fomentando la efectividad individual de su recurso humano y consecuentemente la de la organización en conjunto, como lo indica Amador (2015) “Como una premisa fundamental se reconoce que la organización tiene objetivos definidos y que el colaborador desde que ingresa a ella también los tiene, distinguiéndose que no son opuestos sino al contrario deben de relacionarse y amalgamarse a efecto de ser coincidentes” (p.211).

Categoría 2: Conocimiento y experiencia

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de algunas de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número dos de la primera unidad de análisis; la cual hace referencia al conocimiento y experiencia. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “uno de los factores más importantes es el conocimiento, es necesario tanto en la nivel financiero, económico, empático y de confidencialidad”. (Entrevistado 4)
2. “la experiencia es una de las cosas más valiosas que una compañía puede ofrecer, si contamos con colaboradores experimentados esto va a permitir resolverle al cliente un problema o superar un desafío en menos tiempo, evita problemas futuros y errores por inexperiencia que pueden salir demasiado costosos”. (Entrevistado 5)
3. “factores como: habilidades, competencias, grado de formación y experiencia son indispensables para que toda organización pueda tener un capital humano apto para cumplir con las metas que se requieren”. (Entrevistado 6)
4. “es sumamente importante trabajar en la capitalización de conocimiento ya que en este momento existe variedad de generaciones trabajando y en especial con las más nuevas es posible que el Banco pierda conocimiento o capital intelectual por un tema de rotación natural de la planilla porque nos estamos encontrando que en las posiciones más básicas o de primer ingreso o que se requiere un perfil muy específico la tendencia es que la gente rota mucho y eso para las empresas tiene un alto costo”. (Entrevistado 8)

Análisis.

Según Hernández, Cano y Arano (2017) “El conocimiento es uno de los valores máspreciados que pueda tenerse y buscarse. No debemos olvidar que esta búsqueda y hallazgo se dio en primer lugar en las organizaciones empresariales.” (p.45). Es por eso que es importante contar con colaboradores con conocimiento ya que la información que se puede obtener se convierte en activos muy importantes para las entidades.

Si una organización cuenta con personal con conocimientos esto puede marcar la diferencia en temas de servicio al cliente, productividad y competitividad ya que se cuenta con el conocimiento para decidir qué se debe hacer y esto se traduce en mayores ganancias para la empresa. De acuerdo con Hernández et al. (2017) “el valor de mercado de una empresa depende mucho de la gestión y generación del conocimiento que desarrollan.” (p.51).

La experiencia en el personal de una organización es fundamental ya que consiste en que el colaborador ya ha realizado varias veces la determinada función, sin embargo muchas veces el empleado solo cuenta con el conocimiento, de aquí la importancia de ambos, ya que como lo indica González et al. (2017) “se le presta un excesivo énfasis a la formación académica de carácter teórico y se deja de lado la experiencia laboral o formación de carácter más experiencial, lo que puede producir que pese a que los conocimientos teóricos adquiridos sean los correctos, al no haber sido aplicados queden descontextualizados” (p.24).

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos y autores indicados anteriormente existe la necesidad e importancia que los Bancos tengan claro que es fundamental contar con personal con conocimiento ya que esto permitirá decidir que se debe hacer, pero también es fundamental que los colaboradores cuenten con la experiencia necesaria ya que esta es la que indica cómo hacer las cosas, estos dos factores deben de ir relacionados y lograr que los empleados que solo cuentan con el conocimiento puedan desarrollar la experiencia ya que esta es más difícil de ganar.

Categoría 3: Comunicación

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de algunas de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número tres de la primera unidad; la cual hace referencia a la comunicación. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “Algo muy importante en una empresa es que siempre exista la transparencia en la comunicación esto con el fin de evitar algo que hace mucho daño a las empresas como lo son los rumores de pasillo, porque el colaborador va a buscar llenar los problemas de comunicación con rumores o información falsa, por eso es tan importante la comunicación al personal”. (Entrevistado 1)
2. “Para mí un factor también importante es la comunicación, tanto en la vida personal como profesional, es la clave de mucho”. (Entrevistado 3)
3. “La comunicación en el Banco es clave para lograr un buen desarrollo, ya que la transmisión de la información debe ser asertiva ya que es determinante tanto en el nivel interno como en el nivel externo”. (Entrevistado 7)

Análisis.

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos indicados anteriormente existe la necesidad e importancia que las organizaciones mantengan una buena comunicación con sus colaboradores, que sea en el momento oportuno y de forma transparente, ya que esto hace confiar en la veracidad de la información y la imagen de la empresa. Es mejor que los empleados se den cuenta de noticias o hechos relevantes por un medio oficial y no por comentarios de pasillo que pueden generar repercusiones negativas.

Según Amador (2015) “la comunicación existente debe de ser clara y directa, además de cumplir su función de satisfacer esa necesidad de diálogo, incentivar las relaciones y el de fomentar el intercambio de información” (p.234). Entre los colaboradores y la organización debe existir una comunicación fluida y transparente ya que si no se da de una forma correcta es imposible lograr metas, aumentar productividad y generar los resultados que se deben alcanzar.

Para poder mantener una comunicación eficiente es indispensable que la organización realice comunicados periódicamente al personal al informar sobre el estado actual de la empresa, y las razones de las decisiones que fueron tomadas y lo más importante es que el colaborador sepa que existe disponibilidad para responder todas las consultas que se puedan generar. De acuerdo con Phan y Mehtha (2016) “La información insuficiente o incorrecta, o rumores que podrían resultar en la tergiversación de la realidad son causas frecuentes de conflictos.” (p.69).

Categoría 4: Logro de eficiencia y competitividad

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas a la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número cuatro de la primera unidad de análisis; la cual hace referencia a si es posible que la gestión del capital humano sea uno de los principales factores internos en toda organización para el logro de eficiencia y competitividad. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “Sí, definitivamente es fundamental, para que existe eficiencia la gente tiene que estar con la camiseta puesta, tener muy claro los objetivos de trabajo, tiene que estar motivado. La competencia o desempeño que la persona tenga es fundamental, si una persona no está contenta con la organización o con lo que esta le brinda su mente está en otro lado, hablando mal del jefe, de los compañeros o de la empresa”. (Entrevistado 1)

2. “No siempre en la realidad es así, sin embargo, toda la gestión de las organizaciones debe de estar basada en personas, ya que los resultados siempre se logran a través de las personas”. (Entrevistado 2)
3. “Definitivamente, si yo no tengo a la persona en el tiempo correcto, la gente adecuada, con las competencias adecuadas, capacitada con el conocimiento que debe de tener y motivada es muy difícil lograr eficiencia y competitividad”. (Entrevistado 3)
4. “Sí, es muy importante ya que es saber cómo está el colaborador, el equipo, que puedo hacer yo para mejorar y que las personas se sientan bien eso me va a llevar a poder mantener un buen ambiente que por ende me va a dar buenos resultados y generar que sean eficientes”. (Entrevistado 4)
5. “Sí, es el más importante porque va relacionado con el crecimiento empresarial”. (Entrevistado 5)
6. “Sí, ya que puede hacer que una organización se posicione en el mercado de manera consolidada o que pase desapercibido”. (Entrevistado 6)
7. “Sí, la gestión del capital humano es el generador de ventajas competitivas en las organizaciones y encargados de ayudar en la innovación de las empresas, ya que los colaboradores son seres humanos con criterios, con sueños y aspiraciones, y no son simples objetos de los procesos bancarios”. (Entrevistado 7)
8. “Es el más importante, incluso ahorita que estamos en la época de la robótica y la inteligencia artificial los robots ni se programan ni se reproducen solos, para poder dar un servicio o atender una función tuvieron que ser programados por alguien que estudio el proceso, que lo comprendió y lo puso a funcionar de manera automática. Entonces es el

elemento diferenciador para que una empresa sea competitiva y se pueda reinventar y las nuevas ideas surjan para elaborar planes estratégicos y operativos”. (Entrevistado 8)

Análisis.

Según Montoya y Boyero (2016) “El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución” (p.2). Como se indica sin colaboradores la empresa no tendría razón de ser ya que de ellos depende la funcionalidad y productividad de la organización y con base en su experiencia y habilidades, se puede obtener eficiencia y competitividad en la realización de sus funciones.

Si una organización cuenta con personal comprometido y con la iniciativa de innovar y buscar puntos de mejora para la organización se pueden optimizar los procesos para sean más eficientes y esto a su vez va a generar que la empresa sea más competitiva en el mercado y pueda obtener mayores utilidades. De acuerdo con Phan y Mehtha (2016) “La eficiencia es la comparación entre lo que se produce o se lleva a cabo en realidad y lo que se puede lograr consumiendo la misma cantidad de recursos (dinero, tiempo, mano de obra, etc.).” (p.54).

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos y autores indicados anteriormente es fundamental que la gestión del capital humano sea eficiente y por lo tanto competitiva, ya que estos son factores que van a favorecer la ejecución de las funciones de los colaboradores y los procesos que estos realizan, los colaboradores son los encargados de mejorar sus procesos y lograr que la empresa tenga un buen posicionamiento en el mercado gracias al buen servicio al cliente que brinda.

Categoría 5: Empleados comprometidos

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de algunas de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número cinco de la primera unidad; la cual hace referencia a la importancia de contar con empleados comprometidos en la organización. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “Algo importante es que los colaboradores deben sentir que son importantes para la empresa y a su vez estos tienen que estar casados con la empresa, una de las cosas más lindas es sentirse orgulloso de la empresa donde se trabaja, que si usted escucha el nombre sienta orgullo que usted es parte de esa organización e independientemente del puesto que tiene contribuye significativa a los logros de esa organización y su existencia”. (Entrevistado 1)
2. “Es importante que las empresas dejen de ver a las personas como un activo, es fundamental que el capital humano se sienta comprometido y tenga la identidad para la empresa que trabaja y para esto es indispensable poder brindarles un buen ambiente laboral, en el cual puedan desarrollarse de la mejor forma para así lograr las metas organizacionales”. (Entrevistado 4)
3. “Para que la organización pueda alcanzar sus objetivos es fundamental que los colaboradores tengan la camisa puesta, que sean proactivos en la realización de sus funciones y se sientan a gusto en la empresa”. (Entrevistado 6)

Análisis.

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos indicados anteriormente se concuerda en la importancia que las entidades bancarias cuenten con colaboradores que se encuentren comprometidos ya que esto es un factor determinante para lograr eficiencia en sus funciones y

poder ser competitivos en el mercado ya que si un empleado se encuentra identificado con la empresa para la que trabaja y sus objetivos los resultados que se van a obtener serán positivos.

Según Mehech, Cordero y Gómez (2016) “el compromiso organizacional como las actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción por ser parte de la organización a la que pertenecen” (p.9). Como se indica si un colaborador se siente a gusto en su lugar de trabajo y con las funciones que realiza va a transmitir ese sentimiento a las demás personas, lo cual va a generar una buena imagen de la organización y se va a brindar un servicio al cliente de calidad.

Si las empresas no logran involucrar a los empleados, esto le llevará a resultados no deseados, en cambio cuando un empleado se encuentra comprometido este va a estar apasionado por su trabajo y se esfuerza para alcanzar sus objetivos laborales, como lo indica Mehech et al. (2016) “el compromiso es un estado psicológico de los empleados, que caracteriza las relaciones de los empleados con la organización y que tiene implicancias en su rendimiento y en seguir siendo parte de la organización” (p.9).

Categoría 6: Inversión en formación

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número seis de la primera unidad; la cual hace referencia a la inversión en formación de su recurso humano. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “Sí, más bien al ser un banco transnacional tiene demasiado, durante todo el año se realizan muchas capacitaciones, especialmente para las personas que son líderes, que tienen personal a cargo, también se llevan cursos obligatorios durante el año, sobre

- tendencias que vienen. Adicional existe una página donde pueden ingresar todos los colaboradores y hay una cantidad increíble de cursos”. (Entrevistado 1)
2. “Si claro, contamos con un programa de capacitación anual tanto para el tema de cursos regulatorios, así como de desarrollo de personal”. (Entrevistado 2)
 3. “Hay de todo, tenemos el programa de inducción que es cuando ingresan se da una vista general de todos los procesos y productos del banco, el tema de cultura. Adicional de manera constante se da capacitación de estos mismos temas cada vez que hay un nuevo producto o refrescar diversos temas como beneficios para la gente de ventas, temas de procesos y procedimientos, temas regulatorios”. (Entrevistado 3)
 4. “Sí, pero actualmente se redujo el presupuesto bastante por el tema de la pandemia. Pero en condiciones normales se tienen planes anuales para formar a las personas en la especialidad que lo requiera su puesto, si es muy importante el trabajar en mantener a los colaboradores bien capacitados y actualizados”. (Entrevistado 4)
 5. “Sí, capacitaciones durante todo el año, de temas relacionados al puesto y otras que no son afines al puesto como motivación y sensibilización y otras que son regulatorias”. (Entrevistado 5)
 6. “La inversión en capacitación, inducción y desarrollo de carrera en el recurso humano es fundamental para que los colaboradores puedan tener las herramientas necesarias para ejercer de forma correcta sus funciones y lograr los resultados, en la organización se invierte un presupuesto considerable en todo lo relacionado a la formación del recurso humano”. (Entrevistado 6)
 7. “Sí, el Banco cuenta con un programa anual enfocado en diferentes temas importantes para la formación de los colaboradores y los regulatorios que son obligatorios y se deben realizar periódicamente”. (Entrevistado 7)

8. “Si, el banco tiene anualmente un presupuesto totalmente independiente para capacitación, es independiente ya que no requiere en qué quiere gastarlo cada gerencia, si no que se administra desde el área de capacitación y desarrollo y de acuerdo a las necesidades que va teniendo el personal para desarrollar sus competencias a ese puesto es que se va dando la formación, existen normativos, puestos claves y críticos, necesidades específicas y competencias blandas”. (Entrevistado 8)

Análisis.

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos indicados anteriormente se concuerda en la necesidad e importancia que los Bancos realicen inversión constante en la formación de su recurso humano, ya que estos son los encargados de brindar el servicio y por eso deben estar capacitados y contar con todo el conocimiento requerido para poder realizar sus funciones de forma efectiva y de acuerdo con las regulaciones establecidas en el país para no incurrir en estimaciones.

Según Montoya y Boyero (2016) “gracias a las capacidades que tienen cada uno de sus miembros, pues son ellos los que hacen que ésta pueda ser cada vez más competitiva” (p.4). Todos los colaboradores deben estar actualizados en conocimientos de acuerdo a sus funciones y generalidades de la organización para la cual trabajan ya que esto es fundamental para poder brindar un buen servicio al cliente tanto interno como externo. Si la organización no brinda capacitación ni actualización esto puede generar problemas para la entidad.

Si un colaborador no se encuentra capacitado para realizar sus funciones su desempeño va a ser ineficiente y se pueden generar errores que van a repercutir económicamente en la empresa, por eso como lo indica Phan y Mehtha (2016) “Es necesario proporcionar capacitación en el servicio para asegurarse de que sus trabajadores rindan al máximo de sus capacidades. Podría ser necesario proporcionar capacitación adicional a medida que su negocio se desarrolle y se requiera nuevas competencias.” (p.48).

Unidad de Análisis 2: Habilidades blandas

En el desarrollo de esta segunda unidad de análisis se hace referencia a la importancia de las habilidades blandas en los colaboradores de cada una de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense. Para poder investigar de una forma efectiva esta unidad se procede a determinar teóricamente este aspecto y especificar cada una de las categorías establecidas para el desarrollo de esta unidad.

Actualmente las habilidades blandas son fundamentales y el desarrollo en los colaboradores de las organizaciones es muy importante para realizar sus funciones, ya que estas permiten que las personas se adapten mejor a los cambios y puedan ser más efectivos. De acuerdo con Ortega (2017) “las habilidades blandas han adquirido una gran relevancia, por la necesidad de formar a la persona en cuestiones laborales de orden “transversal” además de ofrecer una cualificación de tipo específico” (p.6).

De esta unidad de análisis se derivaron 7 categorías de análisis:

1. Liderazgo de los gerentes
2. Acciones que impulsan
3. Importancia
4. Adaptabilidad
5. Capacitaciones para desarrollarlas
6. Indispensables en procesos de reclutamiento
7. Fundamentales

A continuación, se procede a describir cada una de las categorías establecidas mediante algunas de las frases expresadas por los expertos de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, de esta manera podrán ser

ejemplificadas. Posteriormente se procede a realizar el análisis en el cual se va a comparar la información obtenida de las entrevistas contra la teoría.

Categoría 1: Liderazgo de los gerentes

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de algunas de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número uno de la segunda unidad; la cual hace referencia al liderazgo de los gerentes para impulsan a sus colaboradores a utilizar su potencial para contribuir con las metas personales y organizacionales. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “Definitivamente sí, como le mencionaba se invierte mucho en los líderes, llevan capacitaciones durante todo el año para que potencien el desarrollo de la gente, para que les den entrenamientos, para que obliguen al personal a desarrollarse en otro puesto de mayor jerarquía o lateral, un buen líder va a ser medido por sus evaluaciones por la misma gente, están obligadas a desarrollar a su gente, un líder va a poder crecer el mismo en media en que desarrolle a su personal y logre que la gente esté comprometida y vaya más allá.”. (Entrevistado 1)
2. “Si la mayoría de los líderes hacen esta gestión de forma innata y se fortalece a través de proceso de Gestión de Desempeño”. (Entrevistado 2)
3. “Definitivamente, son los líderes de la organización son el motor, si ellos no desarrollan esto en las personas definitivamente los departamentos y la organización se quedan estancados, los líderes son los principales impulsores en ese sentido, hay que trabajar con la gente”. (Entrevistado 3)

4. “Los gerentes y jefes de la organización siempre delegan funciones de ellos a otras personas para que ellos vayan aprendiendo en caso de ser necesario y trabajar en ello, los jefes si están muy anuentes a capacitar, impulsar y ayudar”. (Entrevistado 4)
5. “Sí claro, es fundamental para alcanzar los objetivos”. (Entrevistado 5)
6. “Sí, el Banco trabaja en formar e impulsar el liderazgo en los gerentes para que trasmitan, compartan y potencialicen a los colaboradores es un reto continuo, la organización cuenta con programas especializados para desarrollar, mantener y aumentar el apoyo que como líderes deben de contribuir en las metas personales y organizacionales del personal, por medio de indicadores como encuestas de clima, sesiones con el personal y grupos focales se obtiene un indicador que permite valorar su desempeño como líder y si aporte con el personal a cargo”. (Entrevistado 6)
7. “Sí, ellos como líderes que son deben motivar a su gente al logro de objetivos, es indispensable”. (Entrevistado 7)

Análisis.

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos indicados anteriormente se evidencia que existe la importancia de contar con gerentes y personal de puestos relacionados que sean capaces de ser líderes para sus colaboradores ya que esto es fundamental para contribuir a alcanzar las metas personales y organizacionales. Adicional los líderes deben ser capaces de potenciar el desarrollo de sus subordinados y exigirles dar lo mejor de cada uno para así realizar las funciones de una forma eficiente.

Según Amador (2015) “Liderazgo. - Función de orientar y dejar hacer a los simpatizantes de un grupo encaminados a la obtención de un objetivo” (p.449). La función de liderazgo es indispensable ya que una organización puede tener una planeación adecuada y no ser competitivo ya que no cuenta con líderes apropiados que impulsen a sus colaboradores, incluso una

organización puede carecer de planeación eficiente, pero si cuenta con un buen liderazgo puede salir adelante y brindar un buen servicio.

El mundo avanza aceleradamente lo cual genera nuevos retos y pone a prueba al talento humano de las organizaciones y un pilar fundamental son los líderes ya que estos deben entender la responsabilidad que tienen con sus colaboradores que se basa en dirigir las actividades laborales y de influir en ellas para poder adaptarse a los cambios positivamente y optimizar resultados que favorezcan a todos, como lo indica Fernández (2018) “un efectivo liderazgo institucional es imprescindible para un exitoso desempeño profesional, y éste pasa por garantizar la sinergia organizativa” (p.41).

Categoría 2: Acciones que impulsan

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de algunas de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número dos de la segunda unidad de análisis; la cual hace referencia a algunas de las acciones que pueden impulsar a los colaboradores a mejorar su potencial en la organización. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “El secreto es la comunicación, si yo como líder entiendo que debo acercarme a los colaboradores, tener reuniones para saber conocer como están y como se sienten, hacia dónde quieres crecer, pero si yo no me preocupo por vos en el nivel personal nunca voy a entender tu crecimiento, algo importante es que la comunicación debe ser en ambas vías”. (Entrevistado 3)
2. “Para mí lo más importante es mantener una buena comunicación entre las partes, que el colaborador sienta que es escuchado”. (Entrevistado 4)

3. “lo principal es tener una comunicación efectiva, que el colaborador sepa que es escuchado y tomado en cuenta”. (Entrevistado 8)

Análisis.

Según Traverso, Williams y Palacios (2017) “debe generar una comunicación efectiva con las personas que se tiene alrededor a fin de poder mantener una adecuada relación que genere un desarrollo positivo entre las partes implicadas” (p.3). Como se indica existe la necesidad de que los colaboradores puedan mantener una comunicación constante y eficiente para que se pueda trabajar en un ambiente apto en el cual se logren desarrollar las funciones de la forma más eficiente.

Es indispensable la comunicación para el logro de las funciones y un aspecto importante es que los superiores sean asertivos al momento de comunicar o hablar con los colaboradores, adicional es necesario que los empleados no tengan temor de exponer sus sentimientos a sus jefes. De acuerdo con Traverso et al. (2017) “Muchas de las problemáticas presentadas, tanto en el nivel organizacional como en el nivel personal, surgen de la incompetencia que se presenta al momento de dialogar y relacionarse los unos con los otro” (p.3).

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos y autores indicados anteriormente se concuerda en la importancia de realizar acciones para que los colaboradores de la organización tengan la certeza de que su opinión importa, que son escuchados y tomados en cuenta, poder tener canales para establecer una comunicación efectiva entre las partes y que esta sea transparente, estas son algunas acciones que pueden impulsar a los empleados de las empresas a mejorar su potencial.

Categoría 3: Importancia

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número tres de la segunda unidad de análisis; la cual hace referencia a la importancia de las habilidades blandas en los colaboradores de una organización. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “Definitivamente sin habilidades blandas no logramos hacer el trabajo de forma eficiente, cada vez es más importante saber vender, expresar con claridad, tener una buena comunicación, trabajar en equipo, dejar a los demás trabajar y ser flexible”. (Entrevistado 1)
2. “En estos nuevos tiempos, donde el mercado crece y se actualiza constantemente es muy importante que las personas desarrollen estas habilidades, por ejemplo, las habilidades como la resiliencia y adopción tecnológica”. (Entrevistado 2)
3. “Las habilidades blandas son súper importantes porque nos ayudan a realizar un proceso de autoconocimiento, de autoconciencia, de poder identificar cuáles son mis reacciones, qué es lo que hago bien, qué es lo que no, cómo poder mejorarlas a través de esas habilidades blandas”. (Entrevistado 3)
4. “Es algo muy importante, toda persona debería de implementar, estudiar o trabajar para lograr desarrollar habilidades blandas que le puedan ayudar a mejorar en la realización de sus funciones y convivencia en la organización. Es algo que si se puede desarrollar y trabajar”. (Entrevistado 4)
5. “Mucha, ya que sin estas habilidades la realización de funciones no sería efectiva”. (Entrevistado 5)

6. “Las habilidades blandas permiten que el colaborador se sienta, se desenvuelva y se desempeñe de manera correcta en la organización, esto genera que las iniciativas organizacionales y metas se puedan alcanzar de manera fluida y con mayor compromiso”. (Entrevistado 6)
7. “Son indispensables para realizar las funciones y lograr alcanzar los objetivos establecidos en el Banco, los colaboradores deben conocerse y tener la iniciativa de desarrollar estas habilidades que les permita realizar sus funciones de una mejor manera”. (Entrevistado 7)
8. “Son indispensables, el ser humano existe como un ser social y hablar de que los seres humanos puedan vivir sin habilidades blandas es un absurdo, por lo tanto, debemos saber vivir en sociedad y por lo tanto ser asertivo, lenguaje corporal, trabajar en equipo, atender el teléfono. Estas pueden variar según el rol que se encuentra”. (Entrevistado 8)

Análisis.

Según Arroyo (2019) “Para alcanzar un desempeño exitoso en el puesto de trabajo también son necesarias las competencias blandas” (p.16). Como se indica existe la necesidad de que los colaboradores de una organización cuenten con conocimientos sobre el puesto, pero es muy importante que desarrollen y puedan aplicar habilidades blandas en la realización de sus funciones para los resultados sean eficientes y la empresa pueda ser competitiva en el mercado.

Las habilidades blandas apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el personal en una organización, es por eso que el manejo de estas habilidades resulta crucial en el mundo labora actual ya que permite una mejor adaptabilidad ante los distintos escenarios y constantes cambios. De acuerdo con Ortega (2017) “Las habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva” (pp.5-6).

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos y autores indicados anteriormente se concuerda en la importancia de las habilidades blandas en los colaboradores de toda organización, sin embargo, las nuevas tecnologías y la automatización en muchos procesos en las empresas provoca cierto temor entre los empleados y la manera de hacerle frente a este temor es desarrollando las habilidades, ya que se trata de destrezas vinculadas con la socialización y las máquinas no son capaces de desarrollarlas, por eso la importancia de contar con estos colaboradores.

Categoría 4: Adaptabilidad

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de algunas de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número cuatro de la segunda unidad; la cual hace referencia a la importancia de contar en la organización con colaboradores que se adapten a los cambios que enfrentan las entidades actualmente, como por ejemplo con el tema de la pandemia por el Covid-19. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “Por ejemplo, ahorita con el tema de la pandemia se envió a mucha gente a trabajar desde la casa, es importante entender que las personas deben irse adaptando, debido a que se ha tenido que cambiar a una nueva modalidad de trabajo. También al ser una organización tan grande y que la casa matriz está en Canadá constantemente están mandando cosas nuevas y debemos ser capaces de adaptarnos”. (Entrevistado 1)
2. “Es importante como organización contar con colaboradores capaces de adaptarse a los cambios, ya que se vive en un mundo cambiante y se debe innovar rápidamente para ser competitivo, en este año el covid obligó a trabajar bajo una nueva normalidad y aquí se ve

reflejado lo indispensable que es contar con personal que se adapte rápidamente al cambio”. (Entrevistado 3)

3. “El covid prácticamente fue el encargado de recordarnos la importancia de la flexibilidad que deben tener las personas para lograr adaptarse a los cambios positivamente dentro de una institución y también personalmente”. (Entrevistado 8)

Análisis.

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos indicados anteriormente existe la necesidad e importancia de contar con personal capaz de adaptarse a las nuevas condiciones que se pueden presentar en la organización y esto es indispensable debido a que se debe estar en constante actualización e innovación para poder ser competentes y brindar un buen servicio al cliente, cuando un colaborador no es capaz de adaptarse al cambio esto genera repercusiones negativas.

Según Yokiris (2018) “Hoy en día la adaptabilidad en el mundo es un proceso de adecuación donde un organismo se debe acomodar a las diferentes modificaciones que le suceden en el entorno, esta habilidad debe de crearse, al involucrarse en lo que le rodea y encajar en el contexto donde se encuentra” (p.1). Todo ser humano debe ser consciente de la importancia que significa estar actualizado y hacer cambios necesarios para poder adaptarse a nuevas normalidades que se presentan en las organizaciones para las cuales trabajan como también en la vida personal.

El mundo y los negocios están en constante innovación y por lo tanto es necesario la actualización en las empresas, de aquí surge la importancia de contar con personas en las organizaciones que tengan la capacidad de adaptarse a los cambios rápidamente para poder realizar sus funciones de una mejor manera y que la entidad logre mantenerse en el mercado. De acuerdo con Yokiris (2018) “Un entorno empresarial debe ser dinámico porque está sujeto a cambios constantes” (p.1).

Categoría 5: Capacitaciones para desarrollarlas

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número cinco de la segunda unidad; la cual hace referencia a la capacitación para desarrollar las habilidades blandas. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “En la plataforma hay cursos para absolutamente todo, como inglés, liderazgo, Excel, habilidades blandas, comunicación, manejo de data, de todo, definitivamente la organización y sobre todo los puestos tienen requerimientos, si una persona sabe que tiene que desarrollar la comunicación va a querer trabajar”. (Entrevistado 1)
2. “Si tenemos un programa que se llama Evolución donde se trabajan estas habilidades de acuerdo al puesto”. (Entrevistado 2)
3. “El modelo de competencias nuestro es dinámico, se va ajustando en el tiempo, la última revisión se realizó en octubre del año pasado, entonces ahora va más alineado a temas de liderazgo, agilidad, innovación y transformación digital, entonces nosotros tenemos un modelo de 8 competencias y sobre esas son las que estamos trabajando”. (Entrevistado 3)
4. “Anteriormente si se realizaba algún tipo de capacitación enfocada en los altos puestos de la organización, pero por la situación actual no se realizan. Se dio prioridad a la estabilidad y solo se están realizando capacitaciones enfocadas a temas que son regulatorios. Pero por ejemplo yo ayer asistí a una capacitación sobre temas de habilidades blandas y yo tengo el video entonces ese video se pasa a todas las jefaturas del Banco y es un recurso y apoyo para ellos”. (Entrevistado 4)

5. “Sí, se realizan charlas de sensibilización y competencias, también se realizan actividades en las cuales se comparte y se trabaja la unión de grupo, departamental y organizacional”. (Entrevistado 5)
6. “Pruebas que determinan fortalezas y brechas en sus habilidades blandas, sesiones con el personal para recomendaciones de cómo mejorar sus habilidades blandas para sus puestos actuales o futuros”. (Entrevistado 6)
7. “Sí, se contempla dentro del programa anual de capacitaciones y se enfocan de acuerdo a cada puesto y la necesidad que identifiquen las áreas”. (Entrevistado 7)
8. “Sí con el presupuesto anual y dependiente del diagnóstico de necesidades de capacitación para determinar qué competencias tienen prioridad”. (Entrevistado 8)

Análisis.

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos indicados anteriormente existe la necesidad e importancia que las entidades bancarias inviertan en la formación y desarrollo de las habilidades blandas en sus colaboradores, ya que esta inversión va a generar un valor aún mayor en la incrementación del capital intelectual y por ende se va a ver reflejado en la ejecución de funciones de manera eficiente que incrementan la productividad y la competitividad en el mercado.

Según Arroyo (2019) “para que las organizaciones sigan perviviendo y evolucionando necesitarán explotar sus propios recursos humanos, esto pasa por incluir en sus modelos de gestión planes formativos para los empleados, ya que una correcta formación de sus empleados supondrá una ventaja competitiva” (p.19). Como se indica si se invierte en el desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores esto va a generar que esta inversión se traduzca en

mayores utilidades para la organización, esto por diferentes factores que se pueden resumir en un servicio al cliente eficiente.

El poder capacitar a los colaboradores de las organizaciones en habilidades blandas como la capacidad de negociar, el liderazgo, la empatía y la facilidad de comunicación son fundamentales para poder mejorar los resultados organizacionales. De acuerdo con Phan y Mehtha (2016) “la capacitación en servicio permitirá a los trabajadores rendir al máximo de sus capacidades. Puede ser necesaria capacitación adicional a medida que se desarrolla su negocio o si hay nuevas tendencias en el mercado y se requiere de nuevas habilidades.” (p.45).

Categoría 6: Indispensables en procesos de reclutamiento

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número seis de la segunda unidad de análisis; la cual hace referencia a lo indispensable que son las habilidades blandas en procesos de reclutamiento. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “Definitivamente, en todo puesto vacante se indican las habilidades blandas requeridas.”.
(Entrevistado 1)
2. “Claro y dependen de cada puesto que se busca el componente de dichas variables”.
(Entrevistado 2)
3. “Sí, ya que las habilidades blandas son más difíciles de desarrollar que el conocimiento técnico, las habilidades blandas no es algo que se desarrolla de la noche a la mañana, entonces en este modelo de competencias que nosotros tenemos, existe un cuestionario de competencias”. (Entrevistado 3)

4. “Depende del puesto, pero si es algo que se toma en cuenta en toda entrevista”. (Entrevistado 4)
5. “Sí, depende del puesto”. (Entrevistado 5)
6. “Son muy importantes, pero no descartan a un candidato, es un factor dentro de todo el proceso de reclutamiento, las habilidades blandas se pueden mejorar por lo que se miden para determinar el tiempo en su curva de aprendizaje o si se puede adaptar al puesto en determinado tiempo”. (Entrevistado 6)
7. “Si es indispensable y van a depender del puesto”. (Entrevistado 7)
8. “Sí y en todos los procesos se requieren y establecen las competencias que se requieren por puesto”. (Entrevistado 8)

Análisis.

Según Silva (2016) “Parece claro, entonces, que las competencias socioemocionales son importantes para el desarrollo profesional, así como presumiblemente también para la inserción laboral y la empleabilidad” (p.45). Como se indica actualmente si un colaborador desea ser tomado en cuenta para una oportunidad laboral debe estar consiente que el contar con habilidades blandas es un factor que las organizaciones están dando mucha importancia ya que es un complemento al conocimiento y experiencia.

Cuando una persona inicia su proceso de formación profesional en temas de conocimiento y experiencia debe existir la iniciativa de ligar esto a cursos que le ayuden a desarrollar sus habilidades blandas ya que actualmente y por las necesidades cambiantes de las organizaciones es fundamental contar con colaboradores que cumplan con ambos requisitos. De acuerdo con Silva

(2016) “Cada vez son más los empleadores que se quejan por la falta de habilidades sociales en los nuevos contratados” (p.47).

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos y autores indicados anteriormente se confirma la importancia de las habilidades blandas en los oferentes, ya que este es un factor clave y en muchas ocasiones determinante para decidir si una persona es apta para desarrollar las funciones del puesto de forma efectiva, ya que el desarrollo de estas habilidades se puede trabajar, pero se debe invertir recursos y tiempo y no se tiene certeza si al final la persona va a lograr desarrollar la habilidad.

Categoría 7: Fundamentales

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de algunas de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número siete de la segunda unidad; la cual hace referencia a algunas de las habilidades blandas fundamentales que todo colaborador debe desarrollar. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “Todos deberíamos tener la habilidad de Comunicación, es esencial en todo lo que realizamos, en temas de retroalimentación o llamadas de atención es importante saber cómo decirlo. Un elemento fundamental de la comunicación es saber escuchar activamente lo que están diciendo, tono de voz, palabras clave, mirar a los ojos o que se vea el interés. Adicionalmente el Trabajo en equipo porque por más aislados que trabajemos y por más técnica que sea nuestra profesión siempre vamos a necesitar de otros, de las ideas, el realizar proyectos juntos”. (Entrevistado 1)

2. “El trabajo en equipo, ya que cuando se tiene un equipo de trabajo diverso y bien enfocado, se logran disminuir las debilidades e incrementar las fortalezas”. (Entrevistado 2)
3. “La Comunicación definitivamente es algo importantísimo ya que es la base para el logro de objetivos, sin comunicación asertiva el Banco no funcionaría. Otra habilidad sería la creatividad, contar con personas que no se queden estancadas, que vayan más allá y quieran estar creando propuestas que sean originales para mejoras o nuevos procesos”. (Entrevistado 3)
4. “La comunicación es vital en las organizaciones para poder alcanzar las metas laborales, además cuando existe buena comunicación entre equipos de trabajo la productividad laboral aumenta y por ende el Banco se ve beneficiado de eso”. (Entrevistado 4)
5. “El trabajo en equipo es indispensable, ya que individualmente un colaborador no va lograr alcanzar sus objetivos, para que una persona desarrolle sus funciones correctamente existen muchas otras personas que deben intervenir en el proceso. Actualmente la creatividad es fundamental en los colaboradores, que estos sean ingeniosos, que tengan la capacidad de generar ideas que ayuden a mejorar la productividad laboral en la organización”. (Entrevistado 5)

Análisis.

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos indicados anteriormente existen habilidades blandas que son fundamentales para innovar y poder realizar las funciones eficientemente y generar un buen ambiente laboral, adicionalmente al contar con colaboradores con estas habilidades se logra mantener a la organización bien posicionada en el mercado debido al buen trabajo que se realiza internamente y los resultados que se ven reflejados en los clientes satisfechos.

Según Rodas (2017) “La comunicación efectiva es un elemento de suma importancia en las relaciones personales o laborales ya que permite el intercambio de información, el cual propicia la realización adecuada de actividades o el logro de objetivos” (p.1). Como se indica la comunicación es un proceso fundamental y el mejor aliado para que la organización alcance sus objetivos, por el contrario, una comunicación interna deficiente puede generar muchos problemas para la empresa.

Es una habilidad que busca aprovechar las fortalezas y capacidades de cada uno de los integrantes del equipo para lograr alcanzar un resultado final que sea positivo y que por ende va a ser mejor que el aporte individual que cada colaborador puede brindar. De acuerdo con Phan y Mehtha (2016) “El trabajo en equipo aumenta la productividad, ya que mejora la coordinación y la interacción entre los trabajadores, produce mejores ideas y mejora la participación de los individuos en el éxito de todo el proceso” (p.42).

Según Reynosa, Salazar y Urbina (2020) “La creatividad, al ser un concepto relacionado con las ideas, el conocimiento y la imaginación; permite al emprendedor y su equipo, descubrir y desarrollar nuevas oportunidades de desempeño organizacional” (p.958). Cuando una organización cuenta con personal creativo está asegurando oportunidades de mejora debido a las nuevas y originales ideas que puede imaginar, todas las personas tienen potencial para ser creativos solo se debe desarrollar.

Unidad de Análisis 3: Pautas

En el desarrollo de esta tercera unidad de análisis se hace referencia a las pautas utilizadas para medir el grado de motivación de los colaboradores de cada una de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense. Para poder investigar de una forma efectiva esta unidad se procede a determinar teóricamente este aspecto y especificar cada una de las categorías establecidas para el desarrollo de esta unidad.

Actualmente las organizaciones deben contar con modelos o pautas que midan el grado de motivación que tienen los colaboradores en la organización para la cual trabajan, ya que este factor es muy importante y debe ser de conocimiento para los líderes de la organización para saber qué oportunidades de mejora deben ejecutar para contar con el personal motivado para así alcanzar los objetivos eficientemente. De acuerdo con Contreras, Cuba, Flores, Salinas y Sulca (2017) “Conjunto de procedimientos, reglas o normas orientados al logro de un resultado” (p.21).

De esta unidad de análisis se derivaron 6 categorías de análisis:

1. Encuestas de clima organizacional
2. Evaluaciones de desempeño
3. Datos obtenidos e histórico
4. Participación transparente
5. Mantener métodos
6. Importancia de la motivación

A continuación, se procede a describir cada una de las categorías establecidas mediante algunas de las frases expresadas por los expertos de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, de esta manera podrán ser ejemplificadas. Posteriormente se procede a realizar el análisis en el cual se va a comparar la información obtenida de las entrevistas contra la teoría.

Categoría 1: Encuestas de clima organizacional

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número uno de la tercera unidad; la cual hace referencia al método más utilizado en las organizaciones

para medir el grado de motivación de los colaboradores. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “El banco a nivel corporativo tiene una encuesta de clima que mide los líderes y departamentos, actualmente se llama pulso (hace aproximadamente 2 años de utilizarla) es una encuesta que se hace varias veces al año (cada cuatrimestre) que también se hace a los clientes para saber el índice de satisfacción en el servicio, entonces existen dos una para clientes y otra para colaboradores”. (Entrevistado 1)
2. “Encuestas de clima organizacional, y micro climas constantes”. (Entrevistado 2)
3. “Se aplica todos los años la encuesta de clima organizacional, ahí el tema es que no depende de nosotros, sino que los colaboradores realmente pongan de manera transparente lo que sienten, ya que pasan varias cosas, existe gente que tiene temor de decir realmente lo que piensan por miedo a represalias y también pasa que algún colaborador o departamento pasa por algo en específico, entonces esto genera nerviosismo y lo que pasa es que al realizar la encuesta de clima los colaboradores la generalizan, entonces todo lo contesta mal”. (Entrevistado 3)
4. “Encuesta de clima laboral, una vez al año, en las cuales se realiza una serie de preguntas con temas relacionados con la jefatura y el Banco, el ambiente, de lo que hacemos y de recursos humanos y con esas respuestas nos guiamos un poco”. (Entrevistado 4)
5. “Encuesta de Clima organizacional, se realiza aproximadamente cada 2 años”. (Entrevistado 5)
6. “El más importante son las encuestas de clima, adicional se tienen otro tipo de mediciones como grupos focales y asistencia en actividades”. (Entrevistado 6)
7. “El Banco realiza de forma anual encuestas de clima organizacional”. (Entrevistado 7)

8. “De año por medio se realizar la encuesta de clima, la idea es que en un año se realiza la evaluación y se entregan resultados y el año siguiente los equipos de trabajo junto a la jefatura tienen un periodo para implementar medidas y planes de acción para mejorar los puntos en los que salieron bajos, en ese sentido de año por medio se lleva el mapa de comportamiento de los departamentos para saber si han mejorado, empeorado o mantenido en tema de indicadores”. (Entrevistado 8)

Análisis.

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos indicados anteriormente se evidencia que existe la necesidad por parte de las entidades bancarias de realizar periódicamente encuestas de clima organizacional a sus colaboradores para poder determinar el grado de motivación que existe en ellos e identificar oportunidades de mejora que puedan ser implementados en las organizaciones para obtener mejores resultados, un factor determinante en este método es la sinceridad en las respuestas brindadas.

Según Salamanca (2016) “Las mediciones de clima laboral son fundamentales para identificar los niveles de motivación y satisfacción del personal al interior de la organización para que con estos indicadores ellos trabajen en buscar la forma de mejorarlos y garantizar que su labor sea desarrollada de una mejor forma y con un grado de confort aceptable” (p.13). Esto sin duda es vital para lograr productividad y que la organización sea competitiva en el mercado.

Los datos que se obtienen de las encuestas de clima son fundamentales para la toma de decisiones y la empresa debe darle importancia a la información obtenida tanto en aspectos positivos como negativos, como lo indica Cota (2017) “Los estudios de clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos y mejora en los sistemas de retribuciones.” (p.43).

Categoría 2: Evaluaciones de desempeño

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de algunas de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número dos de la tercera unidad de análisis; la cual hace referencia a uno de los métodos utilizados en las entidades bancarias para medir el grado de motivación de los colaboradores. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “También se trabaja con evaluaciones de desempeño que ya son directamente entre colaborador y jefatura y es con base a rendimientos, pero de aquí pueden surgir datos importantes”. (Entrevistado 3)
2. “Adicional Evaluaciones de desempeño que es un tema más de tareas, pero igual en esas conversaciones con jefatura se pueden obtener datos importantes”. (Entrevistado 4)
3. “También se realizan evaluaciones de desempeño, son retroalimentaciones anuales el proceso es uno a uno, se debe sentar con el jefe a negociar cada uno de los logros y oportunidades de mejora, de esa manera se puede conversar acerca de intereses y motivación, aspiraciones, desmotivaciones y como está viendo las cosas para desarrollar un plan en conjunto”. (Entrevistado 8)

Análisis.

Según Amador (2015) “se define como el proceso encaminado a evaluar el desempeño laboral de la persona dentro de la organización y obviamente del resultado o producto generado en el puesto que ocupa” (p.232). El poder realizar este tipo de evaluaciones en las organizaciones

es fundamental ya que ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia en la realización de funciones de sus colaboradores, se pueden identificar puntos de mejora y por lo tanto la productividad y servicio que se brinda.

El aplicar este tipo de evaluaciones es esencial en cualquier empresa ya que permite identificar a tiempo las capacidades y el desempeño de los colaboradores que es el encargado de llevar a una organización a cumplir sus objetivos, pero también puede generar alertas sobre aspectos que perjudiquen a la organización, como lo indica Amador (2015) “El objetivo esencial de la evaluación del desempeño es determinar el grado en el cual la persona ha cumplido con eficiencia, superado o rezagada la realización de las actividades que tiene encomendada” (p.233).

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos indicados anteriormente se demuestra que existe la necesidad e importancia que las organizaciones realicen periódicamente evaluaciones de desempeño a sus colaboradores para poder conocer cómo se sienten en la empresa y determinar el grado de motivación que existe en ellos e identificar oportunidades de mejora que puedan ser implementados en las organizaciones para obtener mejores resultados.

Categoría 3: Datos Obtenidos e Histórico

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de algunas de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en

la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número tres de la tercera unidad de análisis; la cual hace referencia a los pilares de la eficiencia del método utilizado. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “Porque son periódicas, se tiene un histórico, se pueden realizar mediciones y comparaciones”. (Entrevistado 1)
2. “Por la información que se obtiene”. (Entrevistado 4)
3. “Por los buenos resultados debido a los datos que se obtienen”. (Entrevistado 5)
4. “Por los datos que se obtienen de la misma y el histórico, así como las oportunidades de mejora que se pueden generar”. (Entrevistado 7)
5. “tenemos una base de datos histórica donde se puede ver la evolución de los indicadores que permite tener el comportamiento de los resultados a nivel interanual para establecer si funciona o no funciona”. (Entrevistado 8)

Análisis.

Como lo indican los expertos de las entidades bancarias, es importante poder contar con un histórico de información sobre las encuestas realizadas a los colaboradores ya que con base en esto se puede hacer un seguimiento y tener datos para realizar comparaciones o tomar decisiones para realizar mejoras. Como lo expresa Cohen y Gómez (2019) “Un resultado puede ser relevante no solo por la información que aporta, sino también como consecuencia de haberlo comparado con otro resultado, de observar que es semejante o diferente, de establecer cuán diferente es y, posiblemente, de analizar la génesis de esa diferencia” (p.16).

El objetivo de las organizaciones al aplicar las encuestas de clima es lograr obtener datos que sean fundamentales para la toma de decisiones y determinar puntos de mejora, así como tener conocimiento de las opiniones que tiene el personal sobre la empresa, esta información obtenida debe ser fundamental para las entidades, como lo indica Amador (2015) “Es indispensable que en toda organización se conozca la situación en la que se encuentra la fuerza de trabajo” (p.245).

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos indicados anteriormente se concuerda en que el modelo de medición utilizado en estas entidades financieras es eficiente ya que la información que se logra obtener de las encuestas es indispensable para realizar mejoras y al contar con históricos de estos datos se pueden realizar comparaciones y conocer si la empresa y los departamentos han evolucionado o si por el contrario requieren algún tipo de intervención.

Categoría 4: Participación transparente

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de algunas de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número cuatro de la tercera unidad; la cual hace referencia a la importancia de la participación transparente y sincera que deben realizar los colaboradores en los métodos utilizados en las entidades bancarias para medir el grado de motivación y que estos sean eficientes. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “Es fundamental la participación de la gente, que sean capaces de expresar realmente como se sienten, que sean sinceros y no se contradigan en sus opiniones, ya que, si no de nada sirven los métodos utilizados ya que la información no va a ser real”. (Entrevistado 1)
2. “es indispensable que los colaboradores realmente pongan de manera transparente lo que sienten para que los métodos puedan ser efectivos”. (Entrevistado 3)
3. “se han realizado cambios en las preguntas o alternarlas para conocer si los resultados se mantienen, esto para ver si los resultados son parecidos y lo más importante validar si la gente es sincera al responder, ya que esto es fundamental por un tema de toma de decisiones”. (Entrevistado 8)

Análisis.

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos indicados anteriormente, es indispensable que los colaboradores de las entidades sean capaces de entender la importancia de estos métodos y de suministrar información que sea precisa y veraz, debido a que este factor es determinante para saber si un modelo de medición de motivación u otros aspectos puede considerarse eficiente y capaz de cumplir los objetivos por los cuales la organización tomo la decisión de crearlos y aplicados.

Según Albán (2015) “La participación no solo permite ejercer los derechos y deberes mencionados, sino que, también, permite tomar decisiones más acertadas, porque las personas implicadas habrán podido aportar su información, su experiencia, sus conocimientos, etc.” (p.48). Como se indica anteriormente la participación en este caso en métodos para evaluar la motivación de los colaboradores es fundamental, ya que la organización requiere información para tomar decisiones.

Es fundamental que las personas puedan expresarse realmente como se sienten cuando se aplican estos métodos para evaluar el grado de motivación, ya que la organización debe conocer el estado real de cómo se encuentran sus empleados para poder determinar puntos de mejora que se puedan ejecutar para el logro de metas. De acuerdo con Albán (2015) “Mediante la participación se encausan las inquietudes de las personas hacia fines comunes y esto permite alcanzar objetivos comunes.” (p.48).

Categoría 5: Mantener Métodos

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de algunas de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número cinco de la tercera unidad; la cual hace referencia a que las organizaciones no tienen planes de realizar modificaciones en sus métodos de medición. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “No, de momento no se tiene previsto realizar algún cambio”. (Entrevistado 1)
2. “De momento no”. (Entrevistado 2)
3. “De momento no, existen limitaciones como tiempo y presupuesto”. (Entrevistado 4)
4. “Se ha pensado en realizar cambios en el tipo de medición, sin embargo, no se han ejecutado por diferentes aspectos”. (Entrevistado 5)
5. “Actualmente no se cuenta con ningún plan”. (Entrevistado 7)
6. “En este momento no se tiene ningún plan”. (Entrevistado 8)

Análisis.

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos indicados anteriormente, en las entidades no se tiene identificado algún plan para realizar alguna modificación a las pautas por seguir para medir el grado de motivación de los colaboradores, esto es un aspecto positivo ya que indica que los datos que se obtienen de la aplicación del método son fundamentales y suficientes para que los líderes de la organización realicen mejoras y una correcta toma de decisiones.

Según Segredo (2017) “permite examinar situaciones para lograr el máximo beneficio para la organización y el trabajador.” (p.62). Como se indica anteriormente la aplicación de métodos efectivos son importantes y deben ser considerados indispensables para la toma de

decisiones, ya que toda organización debe tener conocimiento del grado de motivación de sus colaboradores y como se sienten en la empresa ya que ellos son los encargados de la productividad y competitividad de la entidad.

Toda organización establece objetivos que cumplir y por los cuales se debe trabajar, la realización de encuestas de clima permite a la empresa tener una visión general de los colaboradores y la organización, esta información obtenida es importante y utilizada para realizar mejoras, lo cual confirma que el método utilizado es eficiente ya que genera resultados positivos. De acuerdo con Velásquez (2015) “permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados” (p.23).

Categoría 6: Importancia de la motivación

Descripción.

Según lo indicado por los expertos de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense, se conformó la categoría número seis de la tercera unidad; la cual hace referencia a la importancia que tiene la motivación en los colaboradores para lograr la eficiencia en sus funciones. Lo anterior se evidencia en las siguientes citas:

1. “Es fundamental, los colaboradores deben estar motivados, para que trabajen de forma dedicada, responsable e íntegra, un poco nace de la persona pero también de la organización, un 50% lo pone la persona siendo agradecida, valorando lo que tiene, buscando las cosas positivas y no lo negativo, y el otro 50% la empresa ya que es fundamental que sea una organización que muestre interés en las personas, en la medida que una empresa muestre interés en un paquete de beneficios y en que los líderes estén enterados de cómo está la gente su situación y necesidades se pueden obtener un mejor rendimiento”. (Entrevistado 1)

2. “Es alta, ya que si los colaboradores están motivados su productividad aumenta”.
(Entrevistado 2)
3. “Muy importante, ya que, si un colaborador no se siente bien, hay una frase que dice “uno se va a desarrollar mejor si uno está en el lugar adecuado”, entonces si yo no me siento bien en mi lugar de trabajo, si no me siento a gusto con mis compañeros y jefes, probablemente mi productividad no va a ser la misma que si yo estoy motivado y contento, no voy a dar únicamente lo que me solicitan si no que tres veces más”.
(Entrevistado 3)
4. “El sentirse bien, en un lugar en donde valoran el trabajo realizado, eso lo va a motivar a ser mejor sus funciones y si el colaborador se encuentra motivado esto va a generar el cumplimiento de metas en los departamentos y por ende en la organización. Por ejemplo, si un ejecutivo no se encuentra motivado no va a salir a buscar clientes y por ende no va a generar ingresos para el Banco”. (Entrevistado 4)
5. “Es muy importante ya que permite que los colaboradores se presenten al trabajo con una actitud positiva que les permita cumplir sus objetivos de una forma eficiente y tener facilidad de aceptar y adaptarse a cambios que puedan ocurrir en la organización”.
(Entrevistado 5)
6. “Un colaborador motivado tendrá más compromiso y deseo de hacer las cosas bien, llevará a la organización a otro nivel y será más competitiva, en paralelo el colaborador mejorará sus habilidades blandas al tener objetivos y metas con resultados sobresalientes, la motivación es un motor que impulsa a las personas de manera positiva a ir más allá”.
(Entrevistado 6)
7. “La motivación es la base para que los colaboradores puedan y quieran trabajar bien y por ende se logren los objetivos de una forma eficiente”. (Entrevistado 7)

8. “Alta y de esta depende la realización de sus funciones, sin embargo, no toda la motivación depende de la empresa, ya que existen muchos factores que pueden afectar y mucho va a depender si a la persona le gusta lo que hace, sepa hacerlo y pueda hacerlo, algo particular en el Banco es que el ambiente general de trabajo es muy bueno, se siente un ambiente muy familiar. En resumen, se podría decir que la motivación nace de cada persona, sus intereses y lo que encuentra dentro de la empresa”. (Entrevistado 8)

Análisis.

Desde la perspectiva de cada uno de los expertos indicados anteriormente se concuerda en la importancia de que los Bancos cuenten con su recurso humano motivado y aunque se conoce que una parte importante es responsabilidad de cada colaborador, también existe la parte fundamental que debe realizar la organización para que sus empleados se sientan a gusto en su lugar de trabajo y por lo tanto realicen sus funciones de forma eficiente, lo cual va a generar resultados positivos para la entidad.

Según Amador (2015) “debe existir motivación y ella representa un impulso para realizar acciones con claridad de la persona en su interior ya que siempre estará atenta a tomar la iniciativa, ser proactivo y alentarse orientado por los objetivos que busca” (pp.33-34). Como se indica si un colaborador no se encuentra motivado en su lugar de trabajo y con las funciones que debe realizar no va a existir la iniciativa para realizar sus funciones de forma efectiva y esto realmente genera problemas a las organizaciones, por eso la importancia de conocer cómo se encuentran los colaboradores y realizar mejoras.

La motivación debe ser de ambas partes, el colaborador debe aportar y tener una buena actitud y la empresa debe proporcionar lo necesario para un buen ambiente laboral, ya que al contar con un empleado motivado se tiene mayor probabilidad de mejorar la productividad y esto es un beneficio para la organización, como lo indica Amador (2015) “Así que la motivación por

parte de la organización y la automotivación (disposición de la persona) son claves en la actividad laboral y ambas partes deben de manifestarse con toda plenitud” (p.34).

Interpretación de los Datos

Actualmente el mundo vive en un constante cambio, en el cual las entidades financieras no son la excepción y deben adaptarse e innovar para permanecer en el mercado y ser competitivos, para esto es importante que las empresas recuerden la importancia de los factores humanos y la motivación en sus colaboradores, así como que se encuentren capacitados y cuenten con habilidades blandas que ayuden en la realización de sus funciones de forma eficiente para poder mejorar la productividad y por ende lograr los objetivos de la organización.

Este estudio, logró identificar algunos de los principales factores del capital humano que según lo indicado por los expertos de las ocho entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense deben estar presentes en el personal y son fundamentales para que las organizaciones puedan lograr eficiencia en la ejecución de sus funciones, lo que va a repercutir en una mejor productividad y competitividad en el mercado.

De acuerdo con González et al. (2017) “Cada vez más, el conocimiento y el hacer necesitan ser integrados, conectando la teoría y la práctica a través del aprendizaje activo” (p.17). Con base en esto se establece la necesidad que tienen las entidades bancarias de contar con personal con el conocimiento requerido y la experiencia para poder ejecutar de forma eficiente, ya que de estos dos factores va a depender el poder brindar un buen servicio al cliente y alcanzar los objetivos.

Adicional se puede establecer la importancia que los Bancos tengan claro que un factor fundamental para que sus colaboradores se sientan a gusto en la entidad y no quieran finalizar la relación laboral es saber que cuentan con oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización debido a su buen desempeño. Según Amador (2015) “por lo general en las

organizaciones con base en el comportamiento mostrado se otorgan las promociones y la aportación del desarrollo de personal” (p.209).

Un factor determinante para ser competitivo en el mercado es poder mantener al personal actualizado y en constante capacitación, ya que esto va a permitir mejorar el servicio brindado, por lo tanto, existe la necesidad de que los Bancos realicen inversión constante en la formación de su recurso humano, ya que esto va a generar beneficios a la organización y disminuir problemas que se puedan generar por desactualización. Como lo indica Amador (2015) “La misión de la capacitación alude a que cubre una necesidad y por eso contribuye al desarrollo del individuo y naturalmente al de la organización” (p.196).

Cuando una organización cuenta con colaboradores comprometidos, que se pongan la camisa y se sientan orgullosos de pertenecer a la organización para la cual laboran es un factor determinante, ya que esto genera una buena imagen y mejores resultados debido a que los empleados se sienten a gusto, como lo indica Mehech et al. (2016) “Los empleados comprometidos tienen la tendencia de hablar, (expresarse de manera positiva sobre la organización de la cual son participantes), permanecer (tienen un deseo de ser partes de la organización), y contribuir (están motivados y se esfuerzan por lograr el éxito en su trabajo y para la empresa” (p.9).

Según Traverso et al. (2017) “La comunicación en la organización es un elemento fundamental, ya que es capaz de integrar los intereses particulares de los colaboradores con los objetivos de la organización” (p.91). Como se indica, el mantener una comunicación asertiva y eficaz entre Banco y colaboradores es considerado un factor fundamental ya que es la fuente oficial de información y es indispensable para poder mantener una buena relación y ambiente laboral.

Con base en lo indicado anteriormente, se puede establecer que si una entidad financiera y sus colaboradores cuentan con los factores del capital humano mencionados se puede lograr una ejecución eficiente de sus funciones, lo cual va a tener como resultado poder brindar mejores

tiempos de respuesta y un servicio al cliente de excelencia, que van a generar que la organización sea competitiva en el mercado y pueda incrementar sus utilidades.

Mediante este estudio, también se logró identificar gracias a los expertos de las entidades privadas encuestadas y que se encuentran inscritas en la Asociación Bancaria Costarricense la importancia que representa que los colaboradores de las organizaciones cuenten con habilidades blandas, ya que este componente es muy apreciado en la actualidad por las empresas, debido a que permite establecer una mejor relación e interacción con los demás y esto es fundamental para el logro de objetivos.

Cabe destacar la importancia que las entidades bancarias y los encargados de capacitaciones cuenten con un presupuesto para realizar formaciones sobre el tema de habilidades blandas en sus colaboradores, esto según la necesidad que se establezca por cada puesto de trabajo o colaborador, este rubro no debe ser visto por la empresa como un gasto, sino como una inversión que va a generar resultados positivos para la organización.

De acuerdo con la información obtenida por los expertos se establecieron algunas habilidades blandas que son fundamentales que estén presentes en las entidades, esto debido a los resultados positivos que se pueden obtener con su ejecución, como lo es una buena comunicación para mantener buenas relaciones laborales, la importancia del trabajo en equipo para obtener mejores resultados y contar con colaboradores creativos capaces de generar nuevas ideas y mejorar procesos.

Según Amador (2015) “El trabajo en equipo es lo que prevalece en la ejecución de actividades y sus resultados son obvios, más eficiencia, efectividad y economía, por ello la aceptación, continuidad y mejora de esa forma de trabajar” (p.192). Adicional la necesidad de tener capital humano creativo en las organizaciones es fundamental, ya que como lo indica Reynosa et al. (2020) “la creatividad conduce al alto desempeño organizacional” (p.958).

También se establece la importancia que los bancos cuenten con personal capaz de adaptarse a los cambios de forma rápida y positiva, ya que el mundo está en constante actualización y las entidades no pueden quedarse atrás. Actualmente las empresas tuvieron que adaptarse obligatoriamente a una nueva normalidad por el Covid-19 y realizar cambios, ya que no se tenía mapeado un riesgo de este tipo y el proceso de contingencia a desarrollar. Según Yokiris (2018) “Los cambios suelen emerger en el contexto que las organizaciones se desenvuelven, son más frecuentes y rápidos al desafiar a los colaboradores ante los distintos retos o metas” (p.2).

Otra habilidad considerada como indispensable en las entidades bancarias para lograr eficiencia en las funciones y competitividad es contar dentro de la organización con líderes capaces de definir el rumbo correcto de la compañía, motivar al personal y realizar acciones que impulsen a sus empleados a mejorar su potencial y una de las más importantes es establecer una comunicación fluida y transparente entre organización y colaboradores. Como lo indica Reynosa et al. (2020) “el liderazgo empresarial como una vía de posicionamiento empresarial efectivo resultante de la actitud y el compromiso que asumen líderes y colíderes” (p.958).

Mediante la elaboración de este estudio, se lograron identificar las pautas que las entidades bancarias encuestadas utilizan para medir el grado de motivación de los colaboradores y la importancia que tiene este aspecto para que las personas se sientan a gusto en la empresa que laboran y sus funciones sean realizadas eficientemente, lo cual genera beneficios importantes a la organización como lo es un mejor servicio, ser competitivos en el mercado y mejorar sus utilidades. De acuerdo con Phan y Mehtha (2016) “La motivación positiva es más eficaz para mejorar el desempeño y aumentar la productividad” (p.39).

El método más utilizado para medir el grado de motivación de los colaboradores en las entidades bancarias encuestadas es realizar encuestas de clima organizacional, ya que estas permiten detectar las necesidades de los colaboradores, así como aspectos negativos que generan desmotivación y que afectan el ambiente laboral y la realización de funciones de forma eficiente. Como lo indica Cota (2017) “Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico

sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores” (p.43).

Adicional se establece que la aplicación de evaluaciones de desempeño a pesar que su enfoque sea medir el rendimiento o desempeño de sus empleados se puede obtener información importante para conocer cómo se siente el colaborador en la organización. Según Amador (2015) “Lo que se ha expuesto interesa directamente al jefe inmediato, a la persona y a la organización ya que existe entre ellos una relación indisoluble en tal forma que con la obtención del objetivo son reconocidos o en su defecto asesorados para mejorar” (p.234).

Un aspecto importante para poder evaluar como eficientes los métodos utilizados para medir el grado de motivación de los colaboradores es por los datos que se logran obtener de la aplicación de las encuestas y evaluaciones realizadas, que puedan abarcar todo lo requerido para conocer cómo se encuentra el personal, adicional el contar con un histórico de información obtenida en ediciones anteriores de las encuestas de clima es fundamental para poder realizar comparaciones y mejoras. Las entidades bancarias encuestadas cumplen con lo indicado anteriormente y de momento no tienen planes de realizar alguna modificación a las pautas por seguir para medir el grado de motivación de los colaboradores.

El mayor reto para las empresas en la aplicación de los métodos para medir el grado de motivación de los colaboradores es lograr que se realice una participación transparente, que estén dispuestos a brindar información real sobre cómo se sienten en la entidad, así como plantear los puntos negativos que se consideran se deben mejorar y por último las empresas deben hacer sentir al colaborador que es escuchado y será tomado en cuenta para establecer mejoras. Según Albán (2015) “en cuanto cada miembro aporte lo mejor que tenga aumentará la calidad de la comunidad e incluso puede aumentar su eficacia, entendida como organización, si la coordinación entre los aportes es homogénea” (p.48).

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con base en la información recopilada durante los cuatro anteriores capítulos que componen la presente investigación sobre la importancia de los factores humanos y la motivación en el personal de Banco Promerica de Costa Rica Sociedad Anónima para lograr eficiencia en la gestión, durante el tercer trimestre del año 2020, se establecen las siguientes conclusiones:

Se determinó que la gestión del capital humano es el factor interno más importante para lograr eficiencia y competitividad.

Se evidenció que el factor del capital humano considerado indispensable para el Banco es el conocimiento y la experiencia de los colaboradores, sin embargo, es fundamental dar importancia a factores como la comunicación y el crecimiento profesional.

Se concluye que se conoce la importancia de invertir en la formación del recurso humano, pero existe la necesidad que los gerentes soliciten los temas en los que requieren apoyo para que los colaboradores sean capaces de realizar sus funciones eficientemente.

Uno de los resultados más destacados es la importancia de las habilidades blandas en los colaboradores de la entidad, lo cual es requerido para una correcta ejecución de funciones y resultados positivos.

Por lo que un elemento considerado como indispensable en el momento de reclutar personal en el Banco son las habilidades blandas que van a depender de cada puesto.

Se identificó la importancia de mejorar la comunicación entre líderes y colaboradores para impulsarlos a mejorar su potencial, ya que el Banco considera que es un tema más de esfuerzo general dentro de la organización que con cada gerente.

Se determina que para el Banco la importancia de la motivación de su personal es alta pero también se conoce la responsabilidad por parte de cada colaborador, sin embargo, existe la necesidad de saber si los líderes son capaces de motivar a su personal.

Se concluye que los dos métodos utilizados en el Banco para medir el grado de motivación de los colaboradores son las encuestas de clima organizacional y las evaluaciones de desempeño, sin embargo, la innovación es importante.

Se determina que la participación transparente por parte de los colaboradores es fundamental para poder obtener datos reales y que estos puedan ser utilizados para medir el grado de motivación y con base en esto la entidad decida mantener los métodos ya que son considerados eficientes.

Se debe mantener la constante capacitación y motivación en los colaboradores de la organización para obtener los resultados esperados a lo largo del tiempo laboral.

Se concluye que en Banco Promerica de Costa Rica Sociedad Anónima sí se brinda importancia a los factores humanos y se ejecutan métodos para medir el grado de motivación de los colaboradores, sin embargo, esto no es suficiente y se debe innovar en ambos temas para poder lograr eficiencia en la gestión.

Recomendaciones

Con base en la información recopilada durante los cuatro anteriores capítulos que componen la presente investigación sobre la importancia de los factores humanos y la motivación en el personal de Banco Promerica de Costa Rica Sociedad Anónima para lograr eficiencia en la gestión, durante el tercer trimestre del año 2020, se establecen las siguientes recomendaciones:

Establecer una comunicación efectiva y constante entre Banco y colaboradores en un medio adecuado como lo puede ser mediante correo electrónico para lograr un buen flujo de comunicación en las partes, es fundamental ya que permite a los empleados y gerencia avanzar con un mayor rendimiento y productividad, generando un mejor ambiente de trabajo, gracias a la reducción de malentendidos y conflictos.

Incrementar la publicación de concursos internos, se debe tener como primera opción el crecimiento profesional del personal del Banco, ya que esto genera que los colaboradores se sientan motivados por seguir obteniendo nuevos conocimientos y experiencia, para poder participar en los puestos que se consideren aptos.

Será responsabilidad de cada jefe o gerente del Banco analizar las necesidades y limitaciones de conocimiento o habilidades que existen en su departamento y con base en esto debe realizar la solicitud formal al área de capacitación y desarrollo para poder subsanar la debilidad y convertirla en una fortaleza.

Ejecutar el Employee Net Promoter Score (ENPS) a todos los colaboradores del Banco mediante una encuesta por correo electrónico para medir el compromiso de los trabajadores con la entidad, mediante una o varias preguntas claves, según el grado de necesidad de información por parte de la organización.

Evaluar a jefaturas y gerencias semestralmente mediante una encuesta por correo electrónico para conocer si los colaboradores consideran que estos son capaces de motivarlos a mejorar su potencial y si existe una buena comunicación.

Innovar en métodos para medir el grado de motivación de los colaboradores es fundamental, ya que, aunque el Banco considere que la información obtenida con los dos métodos utilizados abarca las necesidades siempre es importante buscar nuevas y mejores formas de obtener los datos.

Implementar el envío de correos informativos antes de realizar las encuestas de clima organizacional y evaluaciones de desempeño a los colaboradores con datos importantes con el fin de generar confianza y que los colaboradores conozcan la necesidad de brindar información real para una eficiente toma de decisiones.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Con base en la información detallada en los cinco capítulos anteriores que componen la presente investigación sobre la importancia de los factores humanos y la motivación en el personal de Banco Promerica de Costa Rica Sociedad Anónima para lograr eficiencia en la gestión, durante el tercer trimestre del año 2020, se establecen los siguientes objetivos que corresponden a la propuesta.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un modelo para la motivación y desempeño en el personal

Objetivos específicos

Desarrollar un método eficiente para la medición del grado de motivación de los colaboradores.

Crear un modelo de trabajo con factores humanos determinantes para la obtención de un desempeño adecuado en el personal.

Propuesta

El método propuesto para medir el grado de motivación de los colaboradores consiste en incluir nuevas herramientas para obtener información valiosa sobre cómo se sienten los colaboradores en el Banco y su grado de motivación, ya que con la investigación realizada se estableció que la entidad financiera debe innovar y buscar obtener datos con mayor frecuencia que puedan servir para realizar mejoras y así ser más eficientes y competitivos en el mercado.

Una de las herramientas propuestas corresponde a enviar vía correo electrónico una encuesta semestralmente que conste de máximo cinco preguntas cerradas y un espacio para comentarios. El objetivo es poder evaluar si la jefatura y gerencia de cada colaborador es capaz de motivarlos a mejorar su potencial y si consideran que existe una comunicación eficiente. Se busca que los datos obtenidos sean procesados directamente por el departamento de recursos humanos y se puedan obtener resultados determinantes para realizar mejoras o tomar decisiones.

Otro instrumento que se propone es realizar el envío de correos electrónicos internos a todos los colaboradores con datos importantes sobre las encuestas de clima organizacional y evaluaciones de desempeño, esto con el fin de generar confianza y que los colaboradores conozcan la necesidad de brindar información real para una eficiente toma de decisiones, estos comunicados internos se deberán realizar ocho días antes de iniciar con la aplicación de cada método.

Una innovación sería enviar mensualmente una pregunta cerrada vía correo electrónico para conocer cómo se sienten los colaboradores en la organización y con base en esto poder sacar un promedio para saber cómo se encuentra el clima organizacional y si es necesario intervenir y realizar alguna mejora y que los colaboradores se sientan motivados a realizar de una forma más eficiente sus funciones lo cual va a generar resultados positivos para la organización y el logro de sus objetivos.

Otra herramienta que se propone es que el Banco contrate un outsourcing para que realice reuniones anuales con los integrantes de cada departamento del Banco, excluyendo de la actividad a puestos de gerentes, jefaturas y supervisiones, esto con el objetivo que los colaboradores se sientan en un ambiente de confianza y tengan libertad para comunicar problemas que existan a lo interno del departamento, así como disconformidades o puntos de mejora para el área y el Banco.

El objetivo del modelo propuesto es incrementar la importancia de los factores humanos considerados por los expertos como determinantes para obtener mejores resultados en el

desempeño del personal y por ende lograr los objetivos planteados por el Banco, esta propuesta consiste en establecer nuevas herramientas que complementen lo realizado actualmente y de esta forma poder alcanzar mejores resultados ya que los colaboradores se sienten a gusto en la entidad.

El área de capacitación y desarrollo será el encargado de crear un formulario para solicitudes de este tipo, el cual estará habilitado en la plataforma de recursos humanos y cada jefatura será responsable de solicitar con base en las necesidades y limitaciones de conocimiento o habilidades que considere se deben potenciar en sus colaboradores. Esta área será responsable de realizar revisiones para identificar departamentos que no solicitan capacitación y proceder a evaluar sus procesos y resultados, sí en el estudio se evidencia alguna falla se solicitará una reunión con la jefatura para que informe por qué no se realiza la solicitud de capacitaciones.

Implementar el uso de la herramienta Employee Net Promoter Score (ENPS) mediante la realización de una encuesta que será enviada vía correo electrónico a todos los colaboradores de forma trimestral para conocer y poder medir el compromiso de los trabajadores al Banco, para inicial se preguntaría ¿Cuán probable es que recomiendes esta empresa como un lugar para trabajar? Posteriormente el Banco puede evaluar la necesidad de incluir más preguntas a la encuesta con base en la información que necesitan o desean obtener del compromiso de sus colaboradores.

Se debe incrementar el uso de correo electrónico o cualquier otro canal de comunicación entre colaboradores y líderes, ya que es fundamental que los trabajadores sientan que sus superiores los impulsan a mejorar su potencial. El Banco será responsable de brindar capacitaciones semestrales a todos los gerentes y jefes sobre la importancia de mantener una buena comunicación con sus subordinados para que estos se sientan a gusto con sus funciones y se puedan lograr mejores resultados.

Una herramienta para el modelo es crear en la plataforma de recursos humanos un apartado para que los colaboradores puedan elaborar su propio currículum, esto va a permitir que

cuando se realice la publicación de algún nuevo concurso interno el colaborador que desea participar pueda enviar la alerta al encargado del concurso para ser tomado en cuenta. Otro aspecto fundamental es que cada nuevo puesto vacante deberá pasar primero por la base de datos institucional y tomar en cuenta a los colaboradores que desean participar, esto será establecido como requisito para buscar un aspirante externo al Banco, debido a que el crecimiento profesional es un factor determinante para los trabajadores.

Con la aplicación eficiente de estos nuevos modelos y complementado por lo realizado actualmente por el Banco se puede estimar un mejor conocimiento sobre los factores del capital humano fundamentales, así como el grado de motivación de los colaboradores y con base en esto se pueden realizar ajustes de manera temprana lo cual va a permitir lograr eficiencia en la gestión y el Banco alcanzará sus objetivos de una forma eficiente lo cual va a permitir ser reconocidos y competitivos en el mercado.

REFERENCIAS

- Aguilar, R., Lizano, E., Rugama, C. y Salazar, J. (2016) Propuesta de incentivos no monetarios, para una política de retención para los ejecutivos de negocio del departamento de crédito hipotecario de la empresa ABC. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica.
- Albán, S. (2015) Clima laboral y participación según la percepción de los docentes de la institución educativa Coronel José Joaquín Inclán - Piura. (tesis de maestría). Universidad de Piura, Perú.
- Amador, A. (2015). Administración de recursos humanos Su proceso organizacional. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Araujo, M. (2019) Evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el departamento de producción de Expoflora S.A.. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Araya, A. (2018) Propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Netcom BCC. Universidad de Costa Rica, Costa Rica
- Arroyo, F. (2019) Revolución tecnológica: la era de las competencias blandas. Universidad de Cantabria, España.
- Bayona, E. (2018) Relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral del personal subalterno de una institución castrense del Perú, 2018. Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Bedolla, Y., Idarraga, G. y Sánchez, A. (2015) Diseño de manual de clima organizacional de la empresa Singleclick Solutions S.A.S. Universidad Libre Seccional Pereira, Colombia.

- Cardozo, P. (2018) Importancia de la gestión del conocimiento y el talento humano en el desarrollo e innovación de la empresa. Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio UNIEMPRESARIAL, Colombia.
- Castro, A. (2017) Manual práctico de comunicación organizacional. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=1PRDDgAAQBAJ>
- Ceron, J. (2017) La Importancia de la motivación en las empresas. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Chaves, M. (2018) Propuesta de mejora del clima organizacional para los laboratorios de una red médica privada en Costa Rica. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Cohen, N. y Gómez, G. (2019). Metodología de la investigación, ¿para qué?: la producción de los datos y los diseños. Argentina: Editorial Teseo.
- Contreras, V., Cuba, V., Flores, G., Salinas, P. y Sulca, M. (2017). Métodos de estudio. Manuscrito inédito, Unidad Académica de Estudios Generales. Universidad de San Martín de Porres, Perú.
- Cosme, J. (2018). Liderazgo. España: Editorial Elearning, S.L.
- Cota, J. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de Cd. Obregón, Sonora: Ciencias Administrativas, (10), 39-45. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5116/511653854004>
- Dolores, E., Salazar, J. Gutiérrez, J., Gonzáles, R. y Lobos, A. (2015) Las habilidades directivas y estilos de liderazgo en el ambiente laboral. Factores claves para enfrentar los cambios en las organizaciones. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=BG90CgAAQBAJ>

Durán, A. (2018). Trabajo en equipo. España: Editorial Elearning, S.L.

Espinoza, M. y Gallegos Barzola, D. (mayo, 2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. Revista Científica UISRAEL, 7(2), 39-56.
<https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>

Fernández, D. y Fernández, E. (2017). Comunicación empresarial y atención al cliente. España: Ediciones Paraninfo, SA.

Fernández, F. (2016) Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=EAQKDQAAQBAJ>

Fernández, F. (2018) Reflexiones sobre el liderazgo estratégico: EL liderazgo estratégico: una aproximación interdisciplinar. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6629914>

Fernández, G. (2017). Comunicación oral y escrita en la empresa. España: Ideaspropias Editorial.

Ferro, J. (2020) Curso monográfico de inteligencia emocional aplicada a la esfera personal y laboral. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=hGnKDwAAQBAJ>

Fresno, C. (2017). La formación de valores: reto del siglo XXI. Cuba: Editorial Universitaria.

González, I. (2016) El currículum vitae, tu lienzo en blanco: La ruta del empleo Estrategias para conseguir trabajo en 2016. Recuperado de <https://orientacion-laboral.infojobs.net/ebook/ruta-empleo.pdf>

González, L. (2015). Satisfacción y motivación en el trabajo. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/97527>

- González, M., Crespo, J., y Pérez, C. (enero, 2017). Influencia de la experiencia laboral y del entorno social próximo en las intenciones de emprender de los estudiantes de ciencias de la actividad física y el deporte. *Journal of Sports Economics & Management*, 7(1), 14-29.
- González, P., Lizarazo, L., Medina, S. y Pérez, R. (2018). Implementación de un plan de reconocimiento no monetario: Estrategia para la potencialización empresarial a partir de las mejores prácticas. Colombia: Universidad EAN.
- Granadino, O. y Vásquez, Á. (2019). Encuesta ENPS: Aprende a medir el compromiso de tu equipo. Chile: Qwantec.
- Guilera, L. (2020) Anatomía de la creatividad. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=7MbpDwAAQBAJ>
- Gurt, J. (2016) Cuando me siento feliz trabajo mejor: La ruta del empleo estrategias para conseguir trabajo en 2016. Recuperado de <https://orientacion-laboral.infojobs.net/ebook/ruta-empleo.pdf>
- Hernández, C., Cano, M. y Arano, R. (2017). Gestión del conocimiento para el desarrollo de competencias laborales y su impacto en el proceso productivo de las empresas. Universidad Veracruzana. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/06CA201701.pdf>
- Hernández, F. (2019) La motivación: Semillero de compromiso en una organización. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Hernández, J. (2020) Emprendimiento creativo: 2da edición. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=KzS-zQEACAAJ>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
- Lagos, V. (2015) La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas COPELEC. Universidad del Bío-Bío, Chile.
- León, A., Gómez, B., Barquero, C. y Madrigal, M. (2016) Elaboración de plan de retención para el personal de CONELECTRICAS R.L. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica.
- Luna, F., Peña, C. y Iacono, M. (2018). Programacion web Full Stack 17 - Buenas prácticas: análisis, tests y optimización: desarrollo frontend y backend - curso visual y práctico. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=QCtFDwAAQBAJ>
- Maya, M. y Serrano, B. (diciembre 2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano: INNOVA Research Journal, 1(12), 59-76. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n12.2016.81>
- Medina, M., Morales, M. y Ulibarri, H. (2016). Importancia del capital humano como factor de competitividad en la empresa manufacturera en Yucatán: El desarrollo regional frente al cambio ambiental global y la transición hacia la sustentabilidad. Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional, A. C. México. Recuperado de <http://ru.iiec.unam.mx/id/eprint/3427>
- Mehech, Cordero y Gómez (2016) Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa. Universidad de Chile, Chile.
- Mijares, K. (2018) Clima organizacional y motivación en el trabajo desde la perspectiva de los trabajadores. Universidad de Carabobo, Venezuela.

- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional: Revista Científica "Visión de Futuro", 20(2),1-20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- Mota, C. (2019) La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los instructores de la Escuela de Policía del Estado Carabobo. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Naumov, S. (2018) Gestión e innovación total del capital humano. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=k3mSDwAAQBAJ>
- Obando, N., Rodríguez, E. y Villarreal, J. (2017) Diagnóstico de clima organizacional de la sección técnica nocturna del Colegio Técnico Profesional de Cartagena, circuito 03 de la dirección regional de educación de Santa Cruz. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica.
- Olarte, D. (2017) La motivación como eje principal en el incremento de la productividad laboral en las organizaciones colombianas. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Ortega, C. (2015) Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas del Lima. (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Ortega, C. (2017). Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas. Ecuador: Centro de Publicaciones - Universidad ECOTEC.
- Ortiz, V. (2017) Incrementar la motivación y la felicidad laboral como estrategia de desempeño en las empresas sociales del estado colombiano del orden territorial. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

- Peña, C. (2015) La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Universidad Pontificia Comillas, España.
- Peña, H. y Villón, S. (2018). Motivación laboral. elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
Doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Phan, T. y Mehtha, P. (2016) Mejore su negocio (MESUN) el recurso humano y la productividad. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf
- Pinto, L. (2015) Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Ramos, P. (2015). Motivación para el trabajo en equipo (2a. ed.). Editorial ICB. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/105587>
- Reynosa, E., Salazar, E. y Urbina, E. (septiembre, 2020). Capacidades integrales del líder emprendedor: Propuesta para una gestión empresarial innovadora: diseminación de resultados de investigación universitaria - Tabasco 2020. *Academia Journals 2020*, 39(6). Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/344433913>.
- Rivera, F. (2017). Manual de desarrollo profesional: Consejos para recién graduados. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10972/3016>
- Rodas (2017) Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Rodríguez, I. (2017) Evaluación del desempeño. (Tesis de maestría). ICADE Business School, España.
- Romero, Y. (2017) Administración del recurso humano en las empresas colombianas. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Salamanca, B. (2016) Clima organizacional como determinante en el desarrollo de las organizaciones: un enfoque desde la resolución de conflictos. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Sanabria, C. (2016) Propuesta estratégica para el fortalecimiento y mejora del clima organizacional de Possible Costa Rica. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Sánchez, N., Díaz, A. y García, T. (2016). Estudio del clima organizacional y la motivación, en una dependencia pública del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa*; No 2. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/22CA201602.pdf>
- Segredo, A. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud: *Revista Cubana de Salud Pública. Sección de Investigación*, 43(1), 57-67
- Silva, J. (2016) Brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de Yanahuara – Arequipa, 2016. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.
- Sordo, P. (2019). Educar para sentir, sentir para educar: Una mirada para entender la educación desde lo familiar hasta lo social. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=qsiLDwAAQBAJ>
- Sum, M. (2015) Motivación y desempeño laboral. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Tortolero, H. (2018) La motivación laboral en la dirección de desarrollo estudiantil, de la Universidad de Carabobo, municipio Naguanagua estado Carabobo. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Traverso, P., Williams, B. y Palacios, I. (2017). La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios. Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Velásquez, N. (2015) Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Vidal, L. (2019). El estrés laboral: análisis y prevención. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/113362>
- Yokiris, A. (2018) Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

APÉNDICE

Cuestionario

El objetivo de este cuestionario es conocer la importancia de los factores humanos y la motivación en el personal de una organización. Por favor contestar las siguientes preguntas y desde ya agradecemos su colaboración.

1. ¿Cuáles factores del capital humano considera indispensables que estén presentes en toda organización?
2. ¿Considera que la gestión del capital humano es uno de los principales factores internos en toda organización para lograr eficiencia y competitividad?
3. ¿La empresa realiza alguna inversión en la formación de su recurso humano?
4. ¿Considera que los gerentes de la organización impulsan a sus colaboradores a utilizar su potencial para contribuir con las metas personales y organizacionales?
5. ¿Cuál es la importancia de las habilidades blandas en los colaboradores de una organización?
6. ¿La organización realiza algún tipo de capacitación para desarrollar las habilidades blandas en sus colaboradores?
7. ¿En un proceso de reclutamiento de personal, es indispensable las habilidades blandas en los oferentes para ser tomados en cuenta?
8. ¿Qué método utiliza la organización para medir el grado de motivación de los colaboradores?
9. ¿Por qué considera que el modelo de medición utilizado es eficiente?
10. ¿La organización tiene planes de realizar alguna modificación a las pautas por seguir para medir el grado de motivación de los colaboradores?
11. ¿Cuál es la importancia que tiene la motivación en los colaboradores para lograr la eficiencia en sus funciones?