

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"DIAGNÓSTICO MOTIVACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL ASOCIADO DE  
COOPERATIVA COBÁN, ES MICOOPE."**

TESIS DE GRADO

**ALEXANDRA NATALY PÉREZ MO**  
CARNET 20909-10

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, ABRIL DE 2016  
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"DIAGNÓSTICO MOTIVACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL ASOCIADO DE  
COOPERATIVA COBÁN, ES MICOOPE."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**ALEXANDRA NATALY PÉREZ MO**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, ABRIL DE 2016  
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS  
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. HILMA MARIA AUXILIADORA GAMBOA RUIZ

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. MANUEL DE JESUS ARIAS GUZMAN

Cobán, Alta Verapaz, 16 de Noviembre 2015

Señores

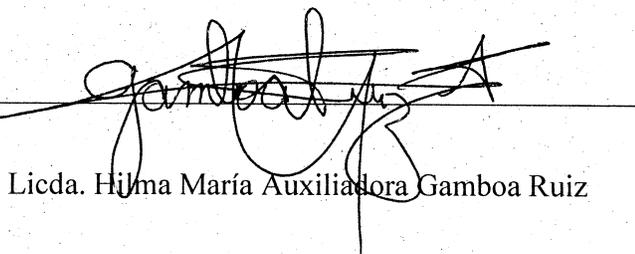
Consejo Facultad de Humanidades

Presente

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para someter a su consideración el informe final de la Tesis “Diagnostico Motivacional de los Empleados de Atención al Asociado de Cooperativa Cobán, es Micoope” de la estudiante **Alexandra Nataly Pérez Mo**, con número de carné 2090910 de la Carrera de Psicología Industrial/Organizacional.

He revisado el mismo y considero que cumple con los requisitos establecidos que exige la Facultad de Humanidades por lo que solicito que sea revisado y aprobado respectivamente.

Atentamente,



Licda. Hilma María Auxiliadora Gamboa Ruiz

Código No. 17941

Asesora de Tesis



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ALEXANDRA NATALY PÉREZ MO, Carnet 20909-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 05810-2016 de fecha 4 de abril de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"DIAGNÓSTICO MOTIVACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL ASOCIADO DE COOPERATIVA COBÁN, ES MICOOPE."**

Previo a conferirsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 7 días del mes de abril del año 2016.



*Irene Ruiz Godoy*  
\_\_\_\_\_  
MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

## **Agradecimientos**

### **A Dios**

Por ser mi guía y mi fortaleza para hacer este sueño realidad.

### **A mis Padres**

Por su amor y apoyo incondicional a lo largo de mi carrera y confiarse siempre en mí. Sobre todo por ser un ejemplo de superación.

### **A mi Hermano**

Por apoyarme y animarme a seguir adelante.

### **A Cooperativa Cobán**

Por abrirme las puertas y brindarme su colaboración, porque en ella desarrolle los conocimientos necesarios para realizar mi investigación de Tesis.

## Índice

I. Introducción.....	01
II. Planteamiento del problema.....	29
2.1 Objetivos.....	30
2.2 Variable. ....	31
2.3 Alcances y límites.....	33
2.4 Aporte .....	33
III. Método.....	35
3.1 Sujetos.....	35
3.2 Instrumento.....	39
3.3 Procedimiento.....	41
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	42
IV Presentación y análisis de resultados.....	44
V Discusión.....	69
VI Conclusiones.....	74
VII Recomendaciones.....	75
VIII Referencias.....	76
Anexos	

## **Resumen**

La presente investigación es de tipo descriptiva la cual tuvo como objetivo determinar los factores de motivación que poseen los empleados del área de Atención al Asociado de Cooperativa Cobán, se utilizó una población de 52 personas entre hombres y mujeres ubicados en las agencias: Central, Magdalena, San Pedro Carcha, San Juan Chamelco, Santa Catalina la Tinta y Punto de servicio Telemán, Panzós.

El instrumento que se aplicó fue el Cuestionario MbM Gestión por motivación, Elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D compuesto por 20 afirmaciones. Los resultados del presente estudio concluyeron que el perfil motivacional que caracteriza a los empleados del área de atención al asociado es la motivación de Autorrealización, Protección y Seguridad y las Sociales y de pertenencia.

El estudio finaliza recomendando implementar capacitaciones de estimulación para fortalecer la motivación intrínseca y extrínseca de cada empleado para conocer qué necesidades demandan, efectuar un plan de seguridad que incluya cursos de prevención de riesgos laborales y de primeros auxilios, realizar un plan de comunicación que incluyan programas para fomentar el conocimiento y la colaboración de trabajo en equipo, programas sociales y culturales para los empleados y establecer planes de carrera para que contribuya a valorar a los profesionales de la empresa según sus características, aptitudes y experiencia profesionales.

## **I. Introducción**

Hoy en día la motivación es básico en todo el comportamiento del ser humano, es un factor importante para que se tome en cuenta en las diferentes empresas del medio con el objetivo de que los empleados trabajen de una forma eficiente y sean productivos en su área de trabajo, fortaleciendo cada vez más el interés y conocimiento en las tareas asignadas y así poder entregar un trabajo de calidad, el éxito de los trabajadores con respecto al aumento de la productividad se debe reforzar de inmediato mediante incentivos, no sólo en forma de dinero, sino también mediante un reconocimiento que puede llegar a ser una inclinación hacia la obtención de muestras de admiración y respeto por el desempeño realizado. Cabe resaltar que muchas personas recurren a un empleo para solventar sus necesidades económicas encaminada a la obtención de un beneficio ya sea a través del salario y/o la estimulación extra salarial, dejando a un lado su satisfacción profesional y personal, y que si son motivados por lo que hacen, pueden llegar a obtener grandes satisfacciones realizando su trabajo de una manera eficaz y eficiente dentro de las empresas.

Existen diferentes factores motivacionales que pueden influir en el quehacer diario de una forma negativa o positiva, lo importantes es ver que dichos factores incidan de una forma favorable y los empleados los apliquen en su área de trabajo, principalmente explicándoles una definición clara de las responsabilidades que tienen a su cargo y las metas y los objetivos que traza la empresa, utilizando un entrenamiento constante para fortalecer su autoestima, estimulándoles para nuevos aprendizajes, quebrantando su resistencia al cambio.

En la actualidad hay empresas que no ponen en práctica un plan o programa de motivación laboral, ya que no es prioridad brindarle atención al personal que labora dentro de las mismas, más bien lo que les interesa es que realicen su trabajo para obtener las ganancias proyectadas, por lo tanto si no hay motivación en el personal no va ver resultados positivos y reflejarán actitudes poco alentadoras y de insatisfacción laboral, las causas de la desmotivación pueden generarse por varios aspectos en los que se puede mencionar monotonía en el trabajo, inseguridad laboral, sueldos bajos, un clima laboral inapropiado, lo cual repercute en el bajo rendimiento de las tareas encomendadas.

En Guatemala como en otros países se han llevado a cabo investigaciones relacionados al tema de motivación laboral para dar su aporte, entre los que destacan los guatemaltecos:

Banquix (2013) investigó si la motivación es una herramienta indispensable para el recurso humano dentro de las cooperativas, en el municipio de Totonicapán, Departamento de Totonicapán, donde se tomaron como muestra a quince empleados y dos gerentes de dichas Cooperativas de Ahorro y Crédito a quienes se les aplicó una boleta de encuesta para comprobar si la motivación para ellos es un elemento imprescindible, dicha boleta contó con una estructura de trece preguntas para los empleados y para los gerentes un total de veinte preguntas, al final concluyó que la motivación es un elemento importante para todos los empleados y para los gerentes de las cooperativas ya que el estar motivados los lleva a realizar mejor su trabajo, así mismo estableció que las formas de motivación que las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Totonicapán utilizan para el recurso humano son: incentivos sobre metas, regalos, charlas motivacionales, las cuales tienen contemplado en un plan que se realiza anualmente, pero que no contempla una satisfacción para los empleados, también se evidenció que el nivel de motivación

que los colaboradores poseen dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Totonicapán es buena; Por lo tanto recomendó implementar el Programa de Motivación en relación a incentivos económicos y no económicos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito que se contempla en este trabajo de investigación, ésta beneficiará el ánimo de los empleados el cual es lo que las cooperativas buscan.

Asimismo Loarca (2012) investigó la motivación del recurso humano como factor determinante en el desempeño dentro de las escuelas de Español dentro de la Ciudad de Quetzaltenango, una investigación de tipo descriptiva que tuvo como fin entrevistar a 100 personas por medio de dos boletas de opinión que contenían cinco preguntas dirigidas a maestros y diez preguntas a directores dando como resultado que el 67% de los entrevistados de las escuelas de Español, tienen un programa de motivación establecido pero que no es aplicado de una forma teórica y técnica lo que demostró la falta de conocimiento, dando lugar a recomendar a que se elaboren manuales de motivación ya que con ello el personal estará motivado alcanzando un desempeño satisfactorio.

De León (2012) quien llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva en la que trabajó los factores motivacionales que se utilizan en asociaciones dedicadas a los microcréditos, para lograr dicha investigación utilizó dos boletas de opinión aplicadas a 24 sujetos divididos en gerentes o jefes de agencia, personal administrativo y operativo de las asociaciones establecidas en la ciudad de Totonicapán, concluyó que los principales factores motivacionales son en la mayoría de los casos de tipo económico, y que en algunos casos utilizan factores motivacionales no económicos, pero sin ninguna línea bien clara o definida; que el 100% de las asociaciones dedicadas a los microcréditos en la ciudad de Totonicapán, utilizan factores motivacionales;

también demostró que los jefes de agencia si tienen interés de motivar y utilizar factores que impulsen un mejor desempeño por parte de sus empleados.

En la investigación de González (2011) con el tema de los factores que influyen en la motivación de los trabajadores que laboran en el área de servicio al cliente de una empresa de servicio, utilizó el cuestionario de Escala de Motivaciones Psicosociales creado por J.L. Fernández Seara en donde se avalúan cinco componentes básicos: Nivel de activación y necesidad, Valor del Incentivo de cada sujeto, Nivel de expectativa, Nivel de ejecución, Nivel de satisfacción; el tipo de investigación fue descriptiva y se aplicó a 17 personas entre hombres y mujeres donde arrojó como resultado que los factores que influyen en la motivación del personal del Departamento de Servicio al Cliente son el reconocimiento, la autoestima y realización.

Por otra parte, Samayoa (2010) presentó el trabajo de investigación de tesis, titulado Programas de Motivación al Personal de Ventas de las Medianas Empresas que Comercializan Cortinas metálicas en la ciudad de Quetzaltenango, de tipo descriptivo, tomando como variable de investigación la motivación, y planteó el objetivo principal establecer cómo los programas de motivación ayudan al personal de ventas de dichas empresas, teniendo como sujetos de estudio los gerentes de ventas y vendedores, encuestando a 6 gerentes y 20 vendedores por medio de 2 boletas de opinión, según los resultados obtenidos se indicó que los programas de motivación impartidos actualmente en las medianas empresas que comercializan cortinas metálicas en la ciudad de Quetzaltenango, ayudan al personal de ventas en las empresas donde se aplican programas, pero debido a que en la mayoría de empresas no emplean programas se recomendó un programa de motivación con el fin de proporcionar una guía a los gerentes y vendedores y trabajen motivados y puedan alcanzar metas trazadas.

Monterroso (2009) realizó un estudio descriptivo para establecer el nivel motivacional laboral del personal operativo en fabricas de artículos plásticos para el hogar en la ciudad de Guatemala, los sujetos de estudio fueron 146 personas del área operativa, a quienes se les aplicó un cuestionario de 27 preguntas, y 3 del área ejecutiva a quienes se les aplicó una entrevista semiestructurada con 29 preguntas; se concluyó que la motivación laboral es considerada importante dentro de las empresas de estudio, pero casi ninguna de ellas cuenta con programas de motivación, el indicador que presenta el mayor nivel de motivación fue el de compensaciones, seguido de las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales; se recomienda mantener la motivación laboral del personal operativo apoyando aspectos internos sin dejar a un lado aspectos externos.

Rodríguez (2009) realizó una investigación de tipo descriptiva denominada Motivación de los Empleados, un factor para fundamentar la calidad en los Servicios de las Empresas Hoteleras de 3 Estrellas de la Ciudad de Mazatenango Suchitepéquez, donde se evaluó la motivación y calidad de servicio, utilizando una entrevista dirigida a gerentes y encuestas para los empleados de Recepción y clientes de los hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Mazatenango que permitió conocer descubrir que la motivación en el personal influye de una manera significativa en la calidad de servicio, que no existen programas de motivación dentro de las empresas hoteleras y que la mayoría de los clientes de los hoteles muestran un descontento con la calidad de servicio que se recibe en los hoteles, que la motivación es un factor fundamental para que el rendimiento laboral y emocional de una persona sea productivo, en cualquier lugar donde se encuentre; por lo tanto recomendó que era necesario contar con programas o medios de motivación hacia el personal, ya que esto reforzará el desempeño laboral de cada uno de los empleados e implementar un programa de capacitación motivacional enfocado a los empleados

de las empresas hoteleras de tres estrellas de la Ciudad de Mazatenango para fortalecer el mismo y aumentar la calidad del servicio en dichas empresas.

Asimismo damos a conocer estudios de motivación por autores extranjeros que respaldan la siguiente investigación:

Medellín (2013) realizó el estudio de tipo descriptivo denominado incidencia de la motivación en la rotación de personal en la empresa Digitex Internacional sede Manzanales Caldas, para comprender los factores que motivan a los trabajadores del Call Center Digitex se aplico el Test MbM a una muestra representativa de 728 personas basándose en la teoría de los factores motivadores e higiénicos de Herzberg. De acuerdo con los resultados obtenidos se confirma que si existe incidencia de la motivación en las tasas de rotación y se destaca la importancia de intervenir de manera pronta y estratégica al interior de la empresa, buscando así una mayor calidad de vida de los colaboradores y por ende, una mejora sustancial en la calidad del servicio que la empresa presta, recomendando promover la participación activa de los colaboradores en la promoción de puestos de trabajo, lo que contribuirá a aprovechar más su potencial y a que se sientan realmente útiles para la organización.

Arreaza (2011) efectuó un estudio de tipo descriptivo con el objetivo de diseñar un plan estratégico para estimular la motivación en representantes de ventas del Laboratorio Tu Salud, S.A en Venezuela, para el mismo realizo una investigación de campo utilizando varios métodos como: una encuesta con 12 preguntas múltiples, revisión de documentos y referencias electrónicas, concluyó que los aspectos de motivación que utiliza la empresa con su personal es la de incentivos financieros, recomendando implementar un plan motivacional, con el objetivo de mejorar el nivel de satisfacción del personal y satisfacer las necesidades de cada uno.

Schubert (2009) ejecutó un estudio de tipo descriptivo titulado La Influencia de la Motivación Laboral en el Desempeño Laboral de los Empleados que trabajan en una institución autónoma de la Ciudad de San Salvador con el fin de determinar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los empleados, se utilizó una muestra de 156 personas de sexo femenino y masculino; se les aplicó el test de “Escala de Motivaciones Psicosociales” (MPS) elaborada por J. L. Fernández Seara y fue administrada en forma grupal en un tiempo que osciló entre 30 y 45 minutos. La escala evalúa seis factores: a) aceptación e integración social, b) reconocimiento social, c): autoestima/auto concepto, d): autodesarrollo, e): poder y f): seguridad. Los resultados de la investigación mostraron que no hay relación entre los factores mencionados y el desempeño laboral de los empleados, ya que ellos revelaron que independientemente de las condiciones en las que se encuentren hacen su trabajo con dedicación y esfuerzo, sin embargo mostraron la necesidad de integración y de mantener relaciones socio-afectivas entre empleados, recomendando identificar en los empleados la capacidad que tienen algunos de ellos de liderar un grupo y promover la promoción interna en la Institución e incentivarlos para que logren su autodesarrollo.

Almeida y Arruti (2009) presentaron una investigación de tipo no experimental para determinar el carácter de la relación entre el perfil motivacional y la percepción de clima organizacional, utilizaron una población de 628 empleados activos del área administrativa y docente de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas Venezuela con una muestra de 286, se utilizó el instrumento denominado inventario de motivaciones sociales de Romeo-García y Salom de Bustamante elaborado para medir la variable motivación; en cuanto a la variable de clima organizacional se utilizó el instrumento denominado CLIOUNing elaborado por Mejía,

Reyes y Arzola el cual fue diseñado para determinar las percepciones de clima laboral en entidades universitarias. El estudio concluyó que en relación a la variable de motivación se determinó que los empleados poseen una motivación orientada al logro, seguidos por la motivación a la afiliación y por último a la motivación del poder y en relación a la variable del clima organizacional permitió concluir que los empleados perciben el clima como “Muy Bueno”. Finalmente se recomendó la revisión y estudio de esta investigación dentro de algún tiempo con el objetivo de comprobar si los resultados obtenidos en la investigación han sufrido modificaciones a causa de factor tiempo y la aplicación de instrumentos en otras sedes de la Universidad Católica Andrés Bello con la finalidad de comprobar los resultados arrojados respecto al perfil motivacional y clima organizacional de los empleados.

Azuaje (2008) realizó su estudio de tipo descriptivo en la Universidad Nacional Abierta, Centro Local Metropolitano de Venezuela donde propuso un plan de motivación como estrategia, utilizando una población de 76 personas, utilizando un cuestionario conformado por 24 preguntas y con una escala de Likert con cinco alternativas de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca, aplicado a una muestra de 46 colaboradores, concluyendo que los factores de motivación son de suma importancia para la satisfacción de los colaboradores, y la insatisfacción se presenta en los factores de reconocimiento, promoción de programas de capacitación, diversificación de las actividades, condiciones de trabajo, por tal razón un plan estratégico motivacional para que los coordinadores y colaboradores lo pongan en práctica y así disminuir las malas actitudes y generar un buen desempeño en las funciones asignadas.

Salguero (2006) en su estudio de tipo descriptivo titulado Perfil Motivacional para el Trabajo de Docentes de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) adscritos al instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM) en la ciudad de Caracas. El análisis de los datos permitió determinar dos aspectos: a) el perfil de motivación para el trabajo y b) la relación entre las variables demográficas (sexo y edad) y situacionales (experiencia laboral, educación formal, escalafón y antigüedad en el cargo) con el perfil de motivación para el trabajo. Los datos fueron procesados empleando el programa de análisis estadístico SPSS 7.5 para Windows estudiando a 45 sujetos; el instrumento seleccionado para este estudio fue el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), diseñado en Colombia para identificar y valorar significativamente quince factores de motivación, llegando a una de las conclusiones más significativas del perfil motivacional para el trabajo, se determinó que los docentes universitarios de IIMPM-UPEL tienen profunda necesidad interna para la autorrealización mediante el incremento de sus conocimientos en las áreas de la disciplina que ejercen, Asimismo, se diagnosticaron motivaciones hacia los medios preferidos para obtener retribuciones por sus servicios prestados. Recomendando contribuir con la creación de estrategias para los docentes que permitan armonizar los intereses de estos y los de la universidad, en pro de mejorar los niveles de productividad y satisfacción del personal académico de esta casa de estudios.

A continuación se desarrollan definiciones de los términos investigados y ejecutados en el presente estudio.

### **1.2.1 Historia de la teoría de la motivación.**

Landy y Conte (2005) habla que la motivación se basa en instintos dando prioridad a las teorías psicodinámicas de la personalidad, los instintos los catalogaban como innatos que regían la personalidad. Se afirmaba que los sujetos se dedicaban a una actividad laboral a cambio de dinero con fin de poder satisfacer sus necesidades personales.

Maslow (1943) sustituyó los instintos y los denominó necesidades, ya que según él estas son innatas y están presentes en los seres humanos.

Por otra parte el conductismo de B.F. Skinner (1938) tomó relevancia ya que puso atención en la conducta interna de las personas. Se discutieron los desacuerdos entre los conductistas y no conductistas saliendo a luz el debate entre la educación innata (la que ya se trae de nacimiento) y la aprendida. (La que se va ensayando a lo largo de las experiencias)

### **1.2.2 Motivación**

“Es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. (Koontz y Weirrich, 1994, pp. 462)

La motivación se refiere a un impulso que tiene los seres humanos para satisfacer un deseo o una necesidad y así poder alcanzar resultados u objetivos trazados.

(Robbins, 2009, pp. 175) define motivación como los “Procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”. Las personas llevan a cabo procesos voluntarios con la finalidad de cumplir con objetivos trazados y así satisfacer sus necesidades, identificando a donde quieren llegar conociendo sus propios límites.

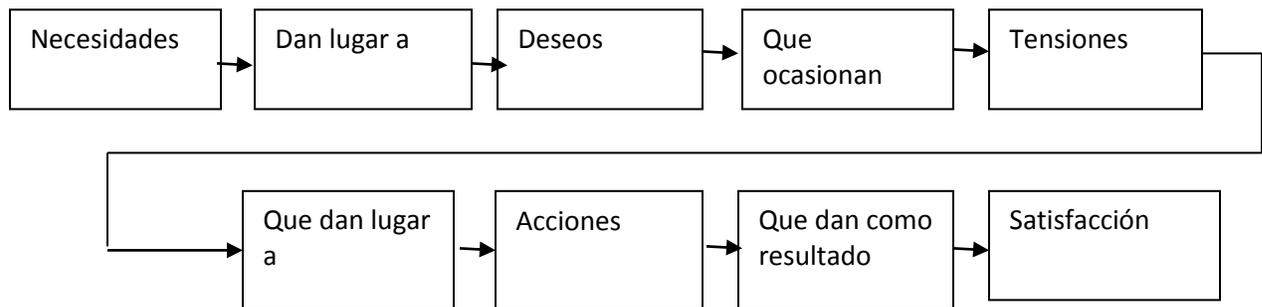
Teniendo en cuenta las definiciones mencionadas anteriormente, se concluye que la motivación es una fuerza de voluntad propia por los seres humanos a realizar actividades de una manera positiva para cubrir necesidades elementales como comer y vestir, y secundarias como lograr un reconocimiento, prestigio social, experiencia laboral, etc.

### **1.2.3 Perfil Motivacional**

Salguero (2006) lo define como características que debe tener la persona para desempeñar una labor o tarea determinada esto quiere decir que son las competencias y habilidades que debe poseer una persona para lograr una motivación en el área de trabajo y así de esta manera realizar de una manera optima sus funciones.

La motivación contiene reacciones en cadena que evidencia las necesidades que dan lugar a los deseos que muchas veces pueden provocar tensiones que consiguen la frustración, sin embargo si se emplea bien la cadena hay actividades que llenan a los empleados y pueden llevarlos a alcanzar la satisfacción de lo que realizan alcanzando objetivos y metas.

#### Cadena Necesidad-deseo-satisfacción



Fuente: Koontz y Wehrich (1994)

## **1.2.4 Primeras Teorías de la Motivación**

### **1.2.4.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Una de las teorías que más se conoce, es la de Maslow (1943) que planteó cinco necesidades básicas que parte del interior de las personas a través de la conducta humana, entre las que desplegamos en orden numérico a continuación.

1. Fisiológicas. Son necesidades humanas que son innatas y son necesarias en la vida de cada persona, como la necesidad de alimentación, cobijo, agotamiento y deseos sexuales.
2. Seguridad. Están atentos a la protección contra peligro emocional o físico, que cualquier persona esta anuente a experimentar.
3. Sociales. Son necesidades de aceptación ante la sociedad, las amistades con otras personas, el cariño y el sentido de pertenencia.
4. Estima. Se ve reflejado los factores internos y externos que posee cada individuo.
5. Autorrealización. Impulsan a los colaboradores a desarrollar sus habilidades al máximo a lo largo de su vida personal y profesional mediante un estímulo de superación absoluta.



Fuente: Jerarquía de las necesidades según Maslow (1943)

#### 1.2.4.2 Las Teorías X y Y

Koontz, Weihrich y McGregor (1994) se basaron en dos enfoques distintos, una forma positiva y la otra negativa, la teoría X se basa en que los trabajadores son perezosos en su área de trabajo, le huyen a las responsabilidades, deben ser dirigidos obligatoriamente a la hora de realizar sus funciones. La teoría Y supone que los colaboradores les agrada lo que hacen en su área de trabajo, son innovadores, aceptan con agrado sus funciones, son responsables en lo que hacen día con día y buscan la superación.

### 1.2.4.3 Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Herzberg (1966) Estos se basan con los factores intrínsecos y extrínsecos de los seres humanos, el primero se relaciona con la satisfacción del trabajo y el segundo con la insatisfacción. Para que el empleado este motivado en su área de trabajo depende de dos factores:

a) Factores Higiénicos: Son las condiciones ambientales y físicas con las que las empresas cuentan para motivar a los empleados, las cuales pueden ser el empleo, clima laboral, tipo de supervisión, salario, etc. Si en caso estos factores no son considerados se les denomina factores de insatisfacciones, los cuales pueden ser:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencias técnicas del supervisor.
- Salario y remuneración
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colaboradores de trabajo.

b) Factores Motivacionales: Son los que indican los deberes y responsabilidades del puesto en la asignación de funciones, si estos factores son recomendables elevan la satisfacción,

si son precarios la disminuyen, por eso se les cataloga como factores de satisfacción que comprenden el contenido del puesto.

- Delegación de responsabilidad
- Libertada para decidir cómo se realizar una tarea
- Tener posibilidades de un asenso
- Utilización adecuada de las habilidades
- Formulación de objetivos y evaluación de desempeño
- Simplificación del puesto
- Enriquecimiento del puesto.

Chiavenato (2001) En si la teoría de los factores de higiene y motivación asevera que la satisfacción tiene que ver con las actividades asignadas y que tan estimulantes sean para los trabajadores, a los que se les denomina factores motivacionales.

#### **1.2.4.4 Teorías contemporáneas**

Robbins (2009) Es el perfil de la información moderna de la motivación del recurso humano, entre las que mencionamos necesidades de McClelland, teoría de la fijación de las metas, del reforzamiento, de equidad y de las expectativas.

#### **1.2.4.5 Teorías de las necesidades de McClelland**

Robbins (2009) afirmó que la teoría de las necesidades de McClelland se centran en tres necesidades de motivación como: Logro, Poder y afiliación.

- Necesidades de Logro: Se describen como los impulsos que tienen las personas para obtener un objetivo, los individuos que tienen este tipo de impulsos tienden a crecer y avanzar hacia el éxito.
- Necesidades de Poder: Se refiere a la necesidad de innovar en nuevas situaciones, pero corren el riesgo de utilizar esta estrategia de una manera constructiva o destructiva.
- Necesidad de Afiliación: Es la aspiración de tener relaciones interpersonales cercanas y leales, este tipo de personas trabajan de una mejor manera cuando los reconocen por su colaboración dentro de la empresa y se sienten satisfechos en el área de trabajo al compartir experiencias con amigos.

#### **1.2.4.6 Teoría de fijación de metas**

Las metas muestran a los empleados que deben de esforzarse en las actividades que realizan con el fin de lograr una recompensa ya sea monetaria o no monetaria, la necesidad de lograr algo le crea estímulos que harán que lleven a cabo su objetivo. Según lo afirmaba Locke (1968).

Es significativo que se les lleve un proceso de retroalimentación a las personas que estén esforzándose por llegar a una meta, esto para que estén sabidos si están realizando bien su trabajo, para tener en cuenta que errores están cometiendo y así no volverlos a cometer en el transcurso de su compromiso laboral.

#### **1.2.4.7 Teoría del reforzamiento**

El reforzamiento influye en el comportamiento de los empleados ya sea de una forma positiva o negativa, por lo cual un reforzamiento positivo favorecerá la conducta humana y alentará a desarrollar sus actividades de una mejor manera, ya que estará sometido a un asunto de reforzamiento para aumentar su productividad laboral. Romero (2010).

#### **1.2.4.8 Teoría de la equidad**

Romero (2010) explicaba que en esta teoría no puede faltar las comparaciones que tiene los colaboradores con otras personas que tienen a su alrededor, las cuales se clasifican en:

- Yo interior: Se refiere a las experiencias vividas de un trabajador en otra área de la empresa.
- Yo exterior: Son las experiencias que el trabajador ha tenido en otras organizaciones.

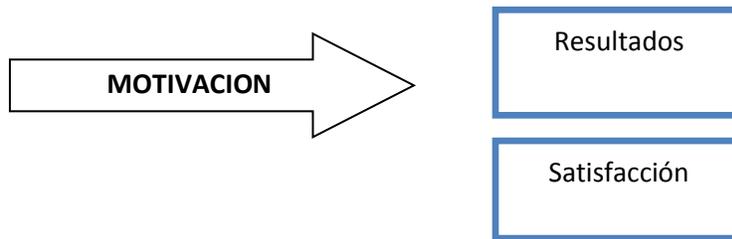
- Otro interior: Otras personas ajenas dentro de la organización donde el trabajador labora.
- Otro exterior: Otras personas que han estado fuera de la empresa del trabajador.

Es una actitud normal que los empleados se comparen con otras personas, como familiares, amigos o compañeros de trabajo; esto les servirá de experiencia para saber que es lo que quieren alcanzar u hacer dentro del área de trabajo donde se practique la igualdad en la distribución de tareas y asignación de salarios o recompensas.

#### **1.2.4.9 Teoría de las expectativas**

Lawler III (1971) halló que uno de los motivadores más fuertes que se encuentran en el área de trabajo es el dinero, el cual satisface al ser humano y hace que se desenvuelva bien en su espacio profesional, sin embargo a lo largo del tiempo el dinero desmotiva cuando este no es de acuerdo a las habilidades que tiene cada empleado.

Diferencia entre Motivación y Satisfacción: La motivación es un impulso por satisfacer una meta y la satisfacción es el placer de experimentar una acción cuando se logro un deseo, según lo describe Koontz y Weihrich (1994).



Fuente: Koontz y Weihrich (1994)

### 1.2.5 Técnicas especiales de motivación

Koontz y Weihrich (1994) Después de conocer las teorías de motivación que manejan diferentes autores es importante detallar que técnicas motivacionales se pueden usar para la que los colaboradores de las empresas se sientan atraídos y estén satisfechos con el trabajo que realizan. Las cuales destacamos a continuación:

- **Dinero:** El factor económico no lo podemos hacer a un lado, es uno de los motivadores más importantes que tienen en mente las personas, ya que trabajan a cambio de un pago, además de simbolizar un valor monetario, simboliza poder y estatus. El dinero ayuda al trabajador a poder alcanzar un nivel mínimo de vida aunque cada vez aumenta debido a los compromisos familiares que cada persona debe de cubrir.
- **Participación:** Es una forma de reconocer las acciones que tienen las personas dentro de las empresas y de tomarlos en cuenta ante cualquier actividad o decisión que mejore las condiciones de trabajo, colaborando a proporcionar nuevos conocimientos y tener un sentimiento de logro

- Calidad de Vida en el trabajo: Se refiere al diseño de los puestos de trabajo y al buen desarrollo de funciones específicas del puesto que ocupa un sujeto en la empresa, los colaboradores se centran mucho en esta técnica ya que si ellos consideran que sus funciones están bien estipuladas tendrán una mayor productividad.

### **1.2.6 Enfoque de sistemas de contingencias en la motivación**

La conducta humana es compleja, sin embargo se debe de tomar en cuenta un sistema donde se mezclen diferentes factores motivacionales, cada persona tiene carácter y personalidad diferentes, y si solo se aplica un motivador, se caería al fracaso, es de suma importancia conjugar los factores para lograr mejores resultados y satisfacer varias necesidades.

### **1.2.7 Motivación, liderazgo y administración**

Los sistemas de motivación no solo se refleja con la interacción de la motivación y el clima organizacional que se registra en las empresas de hoy en día, sino que se debe de recalcar las formas en que la motivación favorece en los estilos de liderazgo, ya que los líderes deben de dirigir a su equipo de trabajo estimulándolos para que realicen su trabajo de forma efectiva, de la misma manera pueden trazar un clima organizacional que fomente la motivación en el área de trabajo. Koontz y Weihrich (1994).

### **1.3 Atención al asociado**

Manual Educación Cooperativa Cobán (2013) Es cualquier actividad o beneficio que se pone a la venta a una persona mayor de edad, propietario de la Cooperativa y usuario de los servicios.

#### **1.3.1 Usuario**

Es la persona que goza de todos los servicios de la cooperativa y obtiene beneficios limitados.

### **1.4 Que es una Cooperativa**

Es una estructura organizacional donde se unen las personas voluntariamente para buscar soluciones a sus problemas y lograr el bien común.

### **1.4.1 Historia de la Cooperativa Cobán**

Aquel día fue una mañana nublada cuando en el diario oficial de la República de Guatemala, llamado Diario de Centro América, se anunció el nacimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquial San Marcos R.L., esa mañana fue el 17 de Octubre de 1,969. Esta organización tenía como objeto:

- El procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados.
- Fomentar el hábito del ahorro entre sus asociados y crear una fuente de créditos a un tipo de interés razonable.
- Proporcionar a sus asociados una mayor capacitación económica y social, mediante una adecuada educación cooperativista.
- Eliminar de las relaciones socioeconómicas los objetivos de lucro, sustituyéndolos por los de prestaciones de servicios.
- Desarrollar cualquier otra actividad cooperativa compatible con la ley que tienda al incremento eficaz del cooperativismo.

El tiempo transcurría y la aceptación por parte de los cobaneros a formar parte una cultura cooperativista también, prueba de ello fue lo sucedió el 19 Noviembre de 1,971 cuando se realiza una función de las cooperativas existentes en nuestro medio creando una sola cooperativa y para ello comparecen los representantes legales de las siguientes cooperativas, siendo los señores Julio Roberto Choc Jolomna, Cooperativa de Ahorro y Crédito Alta Verapaz; Orlando Pop

Pacay, Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres; Gilberto García Polanco, Cooperativa de Ahorro y Crédito Monja Blanca, Héctor Paulino García Pérez, Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Marcos. Según escritura No. 308 faccionada en el bufete del Lic. Ramón Daniel Peláez Morfin.

El Ministerio de Economía acuerda el 13 de junio de 1,972 que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquial San Marcos R.L. Modifique su personería jurídica por el de Cooperativa de Ahorro y Crédito Cobán R.L. Según artículo 1 y 2, el cual entró en vigor el 13 de febrero de 1973.

Otra fecha muy importante de la historia de nuestra Cooperativa es el 20 de enero de 1979, cuando queda registrada ante el Registro Civil.

Como toda cooperativa, ésta también fue inscrita y registrada ante el Instituto Nacional de Cooperativas INACOP, como Cooperativa de Ahorro y Crédito Especializada Cobán.

Pasados los años, exactamente el 19 de mayo 1983 pasa a ser de tipo integral por lo que su denominación queda así: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INTEGRAL COBAN R.L.

En el transcurrir del tiempo las aportaciones también iban cambiando, tal es el caso que al inicio tenían un valor de Q.0.25, (Año: 1,983) luego Q.5.00, después Q50.00 y actualmente Q100.00

En el año 1,995, nuestra cooperativa es conocida por sus siglas CACIC, con su slogan: Sirviendo con Rentabilidad y Seguridad; luego: Ahorros, Seguros, Préstamos. Hoy en día “Usted

es la razón de nuestros servicios” ahora se resalta el de nuestra nueva imagen con MICOOPE: “Unidos para dar vida a tus sueños”.

Desde su autorización a basado su funcionamiento no solo en las leyes que aplica al país de Guatemala, sino también el Decreto 8-278 emitido por el Congreso de la República de Guatemala, llamada Ley General de Cooperativas; como también se basa en la ley interna llamada estatutos y demás fundamentos en la que se especifica su funcionamiento.

La Cooperativa tiene su estructura administrativa conformada por la asamblea general, el Consejo de Administración y la Comisión de Vigilancia, además es fiscalizada anualmente por auditoría externa cuyas atribuciones y funciones principales son las de alcanzar los objetivos de la Cooperativa siendo estos: el control, fiscalización y verificación de las transacciones de los servicios, así como emitir dictámen sobre la solidez y solvencia de las operaciones de la Cooperativa Cobán, R.L. al finalizar cada año.

El crecimiento acelerado y sostenido se debe al trabajo disciplinado y en conjunto de los más de 27,000 asociados, que han hecho de la Cooperativa Cobán, la Cooperativa de los verapacenses y gracias a esto ha llegado a mayores niveles de aceptación e intermediación financiera, reconociendo también el trabajo perseverante de cada uno de los integrantes del personal y organismos directivos que la dirigen y administran, logrando darle una imagen de empresa.

Para poder renovar este compromiso con los principios cooperativos se necesita el apoyo y el concurso de todos tanto asociados, personal y directivos para poder practicarlos y lograr al final que la filosofía cooperativista sea la práctica cotidiana y el norte que oriente todas las acciones a través de la educación cooperativista, hoy día se puede ver reflejada la confianza que

los asociados han depositado en su Cooperativa debido al incremento sistemático de sus aportaciones, aunque salta a la vista que la humanidad en general está viviendo en una época difícil, por eso Cooperativa Cobán, trabaja para que el asociado logre encontrar respuestas a sus aspiraciones y necesidades básicas a través del apoyo de su economía personal y familiar, que según la filosofía, pueda encontrar respuestas en el trabajo solidario para obtener beneficios mutuos y colocar en primacía al ser humano como tal, por ello, el Consejo de Administración actual ha logrado bajar las tasas de interés sobre préstamos además de nuevas alternativas como préstamos inmediatos al 0.83% mensual sobre saldo, de aquí la importancia que los asociados estén al día con sus compromisos, como lo son, estar al día en sus aportaciones y estar al día en el pago mensual de su préstamo. Importante mencionar que la tasa de interés mínima anual que se paga sobre el ahorro es uno de los más atractivos, ya que se cotiza en un mínimo 4% y un máximo 7% anual capitalizables trimestralmente.

A lo largo de 44 años ha creado un semillero de ahorrantes infantiles y juveniles incentivando en ellos el hábito del ahorro, en el que actualmente participan poco más de 3,500 niños y jóvenes, esto para hacer una diferenciación entre un adulto que ahorra o uno en banca rota; todo lo anterior destaca a la Cooperativa Cobán, como una de las mejores y grandes Cooperativas de la República de Guatemala, de ahí que está asociada a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito FENACOAC, cuyos activos se sitúan arriba de los novecientos millones de quetzales, así mismo es asociada propietaria de Columna Compañía de Seguros S.A. Que protege lo mejor que tienen las cooperativas en Guatemala que son sus asociados a través de los seguros de vida familiar e individual, seguros de accidentes, infanto juvenil, seguros obligatorios de pasajeros entre otros servicios. No podemos dejar de mencionar las remesas familiares enviadas desde los Estados Unidos que se reciben en la Cooperativa por

medio de las empresas Vigo, Moneygram, Red Chapina, Intermex, Ria, Dinex, Trans-fast, Viamericas, Choice, Itransfer, MAXI. Además a través de las cooperativas Federadas a FENACOAC, se puede acceder al servicio del depósito de ahorro, pagos y retiros de la cuenta del asociado desde cualquiera de los 175 puntos de servicio cooperativo en todo el país, ésta alianza estratégica está al servicio de todos los asociados de las cooperativas Federadas y se denomina operaciones por intersistema. En el año 2,008 se marca el inicio de una nueva marca que une a todas las Cooperativas de ahorro y Crédito a nivel nacional como lo es MICOOPE, esta marca integra los sueños de más de 875,000 guatemaltecos. MICOOPE es creada bajo el concepto de valores y principios cooperativistas con el trabajo en equipo de directivos, gerentes generales y sobre todo de los asociados.

Es importante recordar también a los Gerentes de Cooperativa Cobán en el transcurso de sus 40 años de existencia:

Jorge Santa Cruz, Orlando Pop, Carlos Paz Fernández, Jaime Fernández Ligorria, Raúl Sosa Coronado, Francisco Benedicto Toc Yat, Erwin Chavarría y actualmente Lic. Erick Cardona.

### **Cooperativa Cobán define 4 grandes programas importantes**

1. Fomentar el hábito del ahorro entre sus asociados.
2. Crear programas y servicios de créditos.

3. Crear programas y otros servicios financieros que les sean permitidos por las leyes.
4. Fomentar la educación cooperativa en adultos, jóvenes y niños.

Como se ha mencionado anteriormente, la motivación laboral es de suma importancia en las empresas o instituciones con el fin de que los empleados busquen su satisfacción profesional y personal, realizando así sus funciones en un ambiente agradable de trabajo manteniendo los niveles de productividad en un índice alto que beneficie a la empresa para la cual laboran, así mismo las empresas deben invertir en sus empleados para que en un futuro los resultados de inversión sean de provecho y se traduzca en capital humano eficiente y calificado.

## II. Planteamiento del problema

Las empresas en Guatemala buscan un nivel competitivo y técnicas innovadoras para que el talento humano se comprometa con la organización para la cual labora; si el personal no posee un nivel de competencia aceptable la empresa no lograra cumplir con sus metas establecidas, por tal razón es trascendental localizar elementos que alimenten el espíritu del empleado y de esta manera contribuir al desarrollo de un ambiente de trabajo tranquilo y confiable. La motivación es un estímulo a realizar una acción, Si los empleados encuentran un impulso correcto representa que podrán ser más eficientes en la empresa en la ejecución de sus tareas, pues al tener empleados motivados tendrán mayores posibilidades de alcanzar objetivos organizacionales.

La motivación es un aspecto de carácter personal y va de la mano con las habilidades y competencias que cada persona posee, en la búsqueda de la competitividad empresarial se debe de crear estilos para dirigir a los empleados y motivarlos a que sean eficientes en sus tareas y obtengan un desempeño laboral satisfactorio.

En Alta Verapaz existen empresas que aun no ingresan al círculo de la innovación en el área de recursos humanos y no se preocupan porque su personal este motivado, sino que les prestan atención a los resultados de los servicios o productos que ofrecen, desvalorizando el trabajo que llevan a cabo los empleado, orillándolos a una situación desmotivadora lo que genera bajo rendimiento en sus funciones.

Con base en la información anterior, surge la necesidad de investigar ¿Cuáles son los factores de motivación que poseen los empleados de atención al asociado de Cooperativa Cobán es Micoope?

## **2.1 Objetivos.**

### **2.1.1. Objetivo General:**

2.1.1.1. Identificar los factores de motivación que poseen los empleados de atención al asociado de Cooperativa Cobán es Micoope.

### **2.1.2. Objetivos Específicos:**

2.1.2.1. Describir las necesidades de protección y seguridad de los empleados de Cooperativa Cobán

2.1.2.2. Describir las necesidades sociales y de pertenencia que demandan los empleados de Cooperativa Cobán

2.1.2.3. Establecer los factores que inciden en la autoestima de los empleados de Cooperativa Cobán

2.1.2.4. Determinar las necesidades de autorrealización que poseen los empleados de Cooperativa Cobán.

2.1.2.5 Identificar el factor motivacional predominante en los empleados de Cooperativa Cobán.

## **2.2. Variable de estudio**

- Motivación

### **2.2.1. Definición de variable**

#### **2.2.1.1. Definición Conceptual**

- Motivación: Se define como “Todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico” (Chiavenato, 2011, pp. 41).

Se entiende por el comportamiento que poseen los colaboradores para lograr un objetivo o una actividad que sea de su interés a través de varios impulsos que determinan que es lo que desean.

### 2.2.1.2 Definición operacional

Para efectos del estudio se medirá el perfil motivacional a través de los siguientes factores:

- Necesidades de Protección y Seguridad: Es una necesidad de protección y satisfacción de intereses ya seas físicas o abstractas, las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión.
- Necesidades sociales y de pertenencia: Es la necesidad de ejercer relaciones interpersonales para ser aceptado dentro de un grupo de personas.
- Necesidades de Autoestima: Se relaciona con la autovaloración y autoestima y la confianza que una persona se tiene a sí misma.
- Necesidades de autorrealización: Consiste en el desarrollo continuo de una persona a lo largo de su vida para desplegar sus talentos y capacidades al máximo potencial.

### **2.3 Alcances y Límites**

La investigación recolectó la datos a través del personal que labora en el área de atención al asociado de Cooperativa Cobán es Micoope, en relación al perfil de motivación que posee cada empleado.

Dentro de las limitantes se pueden encontrar:

- a) El poco tiempo con el que cuenta cada empleado para contestar el cuestionario, en virtud que deben de atender a los asociados en los diferentes puntos de servicio.
- b) La distancia en kilómetros en 2 agencias del departamento de Alta Verapaz, ubicándolas en los municipios de Santa Catalina La Tinta, y Telemán Panzós.

Tomando en cuenta lo anterior los resultados no podrán generalizarse a otras muestras de población.

### **2.4 Aporte**

La presente investigación tiene el objetivo de obtener datos relevantes del perfil motivacional que cada empleado ubicado en el área de atención al asociado posee, lo que servirá de soporte para crear un programa motivacional que contenga los factores motivacionales que el

empleado necesita para brindar una eficiente y eficaz atención al asociado de Cooperativa Cobán es Micoope.

Asimismo esta investigación proporcionará apoyo al departamento de Talento Humano para que tome en cuenta que la motivación es un factor importante que contribuye a que un empleado esté altamente motivado para brindar un servicio de calidad a los asociados de Cooperativa Cobán es Micoope.

### III. Método

#### 3.1 Sujetos

Los sujetos a investigar son los empleados del área de atención al asociado ubicados en las agencias: Central, Magdalena, San Pedro Carcha, San Juan Chamelco, Santa Catalina la Tinta y Punto de servicio Telemán, Panzós,

La población está compuesta por 52 personas entre hombres y mujeres que se dividen en los puestos de Jefe de Agencia, Receptor Pagador, Oficial de Créditos, Asesor de Negocios, Conserje Mensajero, Cobrador, Cajero General, Auxiliar de Agencias Rotativo, Proyectos Sociales, Secretaria de Créditos, Oficial de Avalúos, Técnico agrícola, Jefe de Créditos y Cobros, Asesor de Cobro Jurídico, Plataforma y Asesor de Servicios.

Los sujetos a investigar se dividen de la siguiente forma:

Tabla 3.2 Agencia Cobán Central

Puesto	Cantidad
Jefe de Agencia	01
Oficial de Créditos	03
Asesor (a) de Servicios	03
Cajero General	01

Receptor pagador	02
Auxiliar de Agencias Rotativo	01
Asesor (a) de Negocios	01
Proyectos Sociales	01
Secretaria de Créditos	01
Oficial de Avalúos	01
Técnico Agrícola	01
Cobrador	01
Jefe de créditos y Cobros	01
Asesor de Cobro Jurídico	01
Total	19

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.3 Agencia Magdalena

Puesto	Cantidad
Jefe de Agencia	01
Oficial de Créditos	02
Asesor (a) de Servicios	02
Cajero General	01
Receptor Pagador	03
Conserje Mensajero	01
Total	10

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.4 Agencia Carchà

Puesto	Cantidad
Jefe de Agencia	01
Oficial de Créditos	02
Asesor (a) de Servicios	02
Cobrador	01
Receptor Pagador	02
Conserje Mensajero	01
Asesor (a) de Negocios	01
Total	10

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.5 Agencia La Tinta

Puesto	Cantidad
Receptor Pagador	01
Oficial de Créditos	02
Asesor (a) de Servicios	02
Asesor (a) de Negocios	01
Conserje Mensajero	01
Total	07

Fuente: Elaboración Propia

❖ Agencia San Juan Chamelco

Puesto	Cantidad
Jefe de Agencia	01
Oficial de Créditos	01
Receptor Pagador	01
Conserje Mensajero	01
Asesor de Servicios	01
Total	05

Fuente: Elaboración Propia

❖ Punto de servicio Telemán.

Puesto	Cantidad
Plataforma	01
Total	01

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2 Instrumento

El instrumento que se utilizó fue el Cuestionario MbM Gestión por motivación, Elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D. El cual consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que usted piensa sobre su trabajo y vida laboral. Se debe decidir en qué medida las veinte afirmaciones que aparecen en la siguiente página describen su propio punto de vista personal y sus sentimientos. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. El cuestionario está diseñado para ayudar a descubrir y entender los factores más importantes de su propia vida laboral. La utilidad de los resultados dependerá completamente de su sinceridad al expresar sus actitudes y sentimientos. Los factores que fueron evaluados son:

- Las necesidades de protección y seguridad: Se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable.
- Las necesidades sociales y de pertenencia: Están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona.
- Las necesidades de autoestima: Se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo.
- Las necesidades de autorrealización: Se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser”.

### 3.3 Puntuación del cuestionario MbM

Instrucciones: En el Cuestionario, marcó usted una letra indicando su grado de acuerdo con las afirmaciones del mismo, reflejando así sus puntos de vista y opiniones personales. En el cuadro siguiente, marque con un círculo el número que corresponde a la letra que marcó para cada una de las veinte afirmaciones. Por ejemplo, si su respuesta a la afirmación número 1 fue “P” - Estoy Parcialmente de acuerdo - trazaría un círculo en el número “3” de la celda 1 del cuadro. (Marshall Sashkin 1996).

1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
<b>TOTAL</b>			
Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización

Fuente: Cuestionario MbM, Marshall Sashkin 1996.

### **3.4. Interpretación de las puntuaciones**

Cada una de las cuatro escalas del Cuestionario MbM tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas, de 20 puntos o más, indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para usted; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes.

### **3.5 Procedimiento**

- Se solicitó por escrito autorización a Cooperativa Cobán es Micoope para realizar un estudio de investigación.
- Se planteo con la Jefa de Talento Humano de Cooperativa Cobán, Nelly Yalibat para que informara sobre los problemas existentes dentro de su área de trabajo.
- Posteriormente la Jefa de Talento Humano recomendó directamente hacer el estudio en el área de atención al asociado.
- Se presento título y pregunta de la investigación
- Se investigó el instrumento a utilizar para aplicarlo a los empleados del área de atención al asociado.

- Se aprobó en anteproyecto titulado Diagnostico motivacional de los empleados de atención al asociado de Cooperativa Cobán.
- Se aplicó el cuestionario a los colaboradores, proporcionándoles una previa explicación del mismo y un tiempo máximo de 10 minutos para su realización.
- Se tabularon los datos en el programa estadístico Excel.
- Se realizó un análisis estadístico de los resultados.
- Se redactaron las conclusiones y recomendaciones oportunas.
- Se realizó la propuesta de programa motivacional.
- Culminando con la elaboración y presentación del informe

### **3.6 Tipo de Investigación, diseño y metodología estadística.**

El tipo de investigación que se utilizó es de tipo descriptiva, para poder determinar los factores de motivación que poseen los colaboradores del área atención al asociado de Cooperativa Cobán es Micoope, perteneciente a una empresa de Ahorro y Crédito en la Región de las Verapaces. Según Achaerandio (1995) la investigación descriptiva interpreta y estudia la información.

La investigación descriptiva trabaja sobre datos reales para la interpretación de resultados correctos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006). Este permite describir los rasgos importantes en cada fenómeno para someterlo a un análisis e interpretación de características y perfiles de personas dependiendo el contexto y la situación del estudio.

El procedimiento estadístico a utilizar es una representación de gráficas de pastel con sus respectivos porcentajes donde se obtendrá los resultados del cuestionario a aplicar, el cual será diseñado en el programa Excel.

#### **IV. Presentación y análisis de resultados**

La presente investigación se desarrolló con la participación de 52 colaboradores del área de atención al asociado de Cooperativa Cobán es Micoope, Cobán Alta Verapaz en las Agencias Central, Magdalena, San Pedro Carchá, San Juan Chamelco, Santa Catalina la Tinta y Telemán Panzós, quienes respondieron un cuestionario compuesto por 20 afirmaciones.

La información que se expone en este capítulo es el resultado del instrumento aplicado, cuyo objetivo fue identificar los factores de motivación que poseen los empleados de atención al asociado de Cooperativa Cobán es Micoope

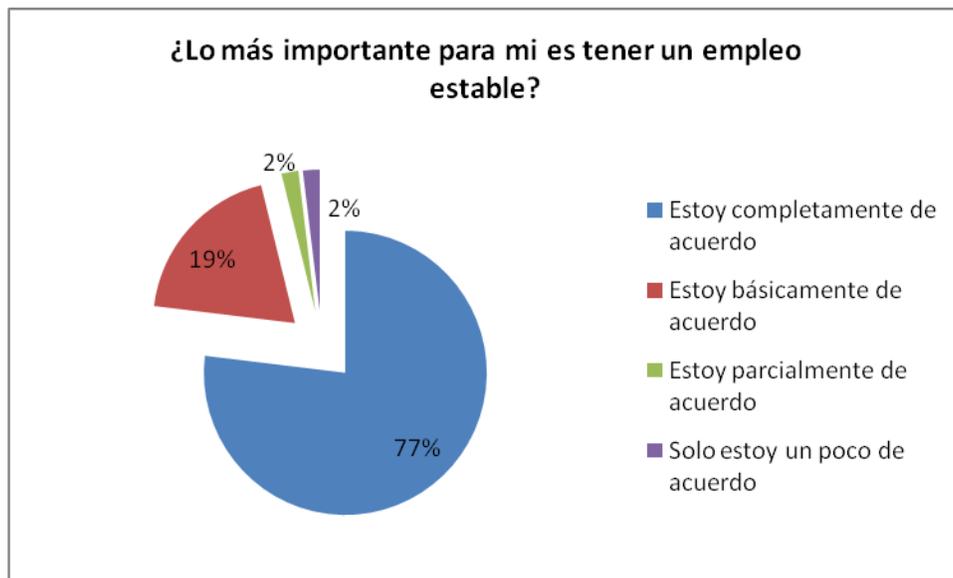
Cada grafica describe brevemente un análisis, esto con el fin de plantear un programa motivacional que apoye las actividades laborales de cada empleado.

“Cada una de las cuatro escalas del cuestionario MbM, tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas de 20 o más indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para el colaborador, entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes, entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes”. (Sashkin, 1986, pp. 3)

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Gráfica 4.1**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	40
Estoy básicamente de acuerdo	10
Estoy parcialmente de acuerdo	1
Solo estoy un poco de acuerdo	1
No estoy de acuerdo	0

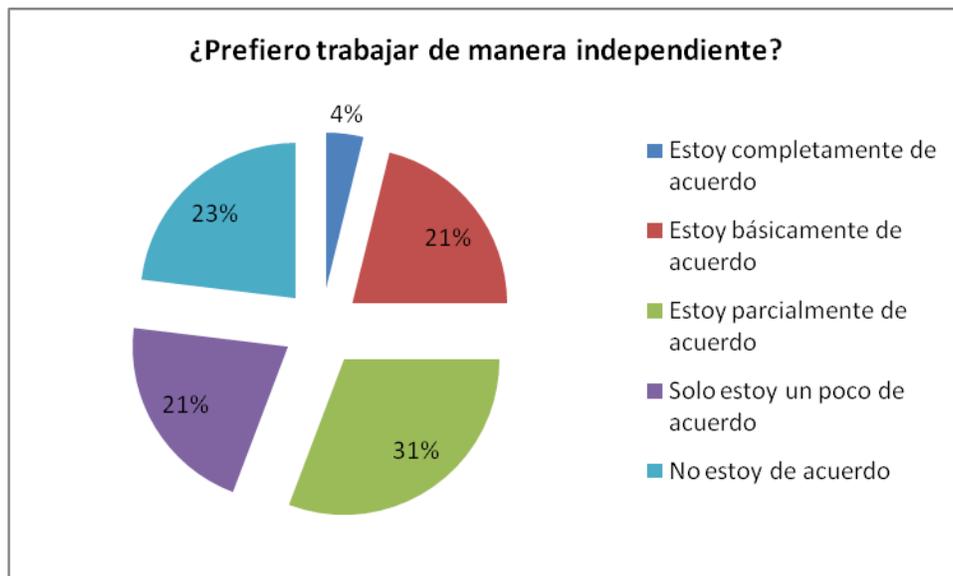


Fuente: Investigación de campo, Noviembre 2015

La gráfica muestra que el 77% de personas encuestadas está completamente de acuerdo en tener un empleo estable, un 19 % mostro que básicamente esta de acuerdo, un 2 % esta parcialmente de acuerdo y el otro 2 % esta solo un poco de acuerdo, lo cual determina que para la mayoría es importante tener un empleo estable que satisfaga sus necesidades económicas.

**Gráfica 4.2**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	2
Estoy básicamente de acuerdo	11
Estoy parcialmente de acuerdo	16
Solo estoy un poco de acuerdo	11
No estoy de acuerdo	12

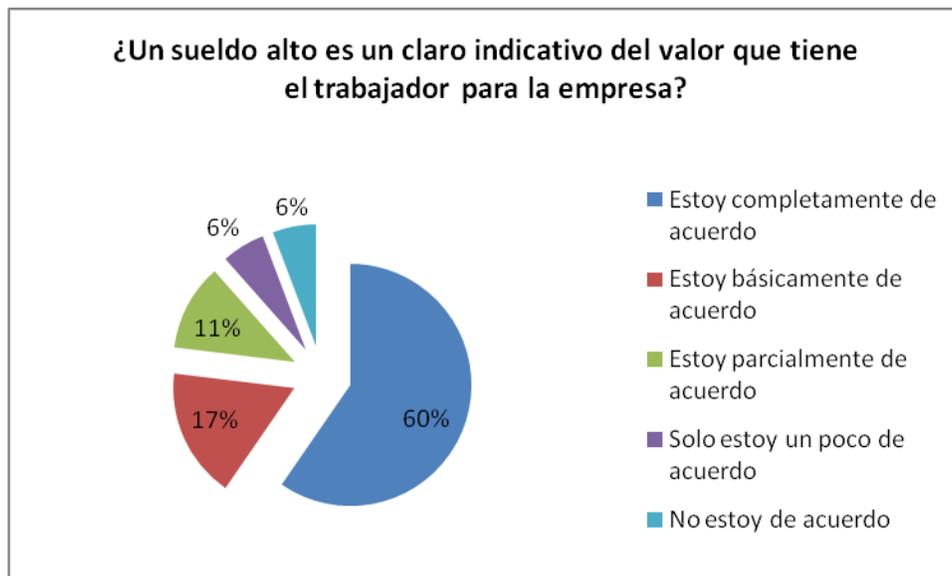


Fuente: Investigación de campo, Noviembre 2015

Según la gráfica anterior determina que el 31 % de las personas encuestadas esta parcialmente de acuerdo en trabajar de manera independiente, el 23 % no esta de acuerdo, un 21 % esta basicamente de acuerdo, el otro 21 % solo esta un poco de acuerdo, dejando a un 4 % estar completamente de acuerdo.

**Gráfica 4.3**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	31
Estoy básicamente de acuerdo	9
Estoy parcialmente de acuerdo	6
Solo estoy un poco de acuerdo	3
No estoy de acuerdo	3

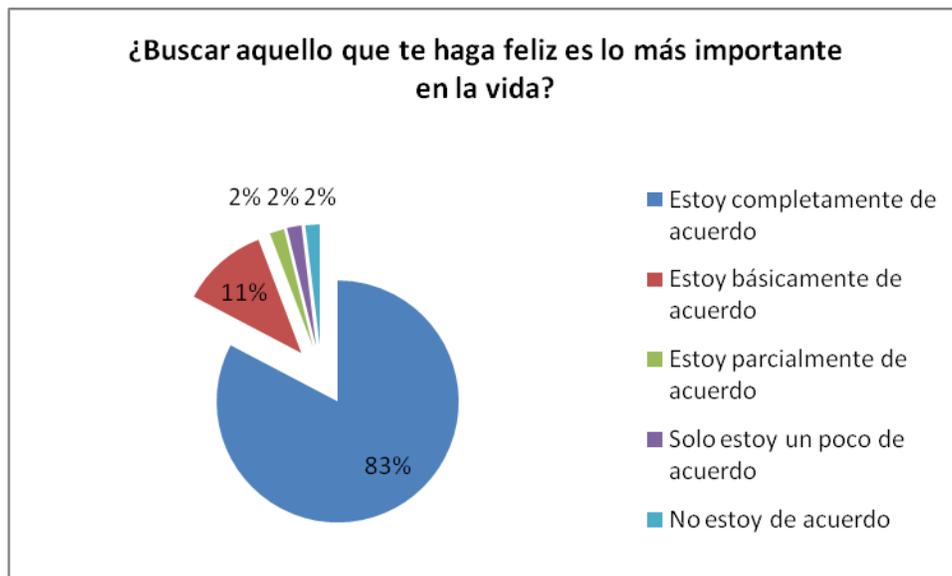


Fuente: Investigación de campo, Noviembre 2015

Se puede observar que el 60 % está completamente de acuerdo que un sueldo alto es un valor para el trabajador, un 17 % está básicamente de acuerdo, un 11 % está parcialmente de acuerdo, un 6 % está solo un poco de acuerdo y el otro 6 % no está de acuerdo.

**Gráfica 4.4**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	43
Estoy básicamente de acuerdo	6
Estoy parcialmente de acuerdo	1
Solo estoy un poco de acuerdo	1
No estoy de acuerdo	1

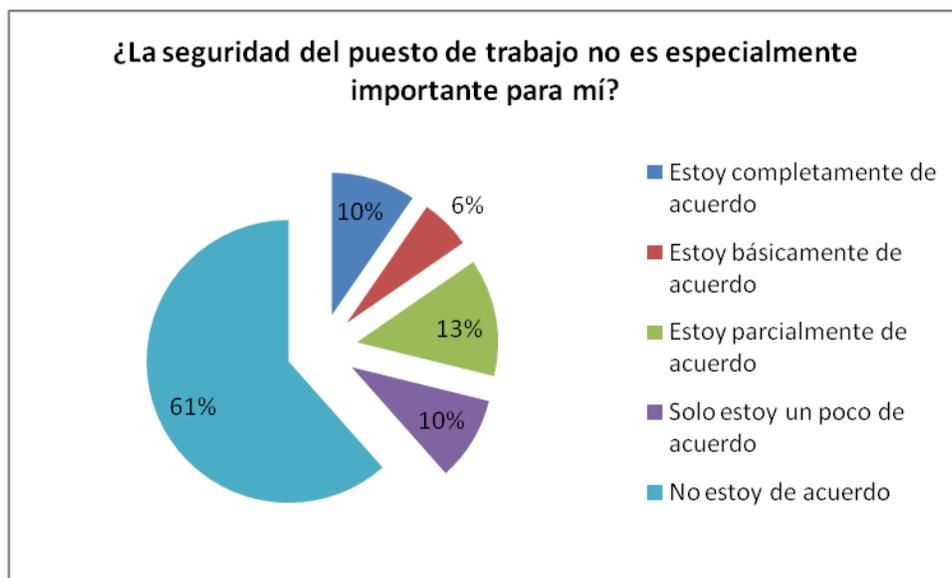


Fuente: Investigación de campo, Noviembre 2015

La felicidad en cada persona es un indicativo de suma importancia, la gráfica determina que el 83 % esta completamente de acuerdo, el 11 % esta basicamente de acuerdo, el 2 % esta parcialemtne de acuerdo, el otro 2 % solo esta un poco de acuerdo y finalmente el 2 % no esta de acuerdo.

**Gráfica 4.5**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	5
Estoy básicamente de acuerdo	3
Estoy parcialmente de acuerdo	7
Solo estoy un poco de acuerdo	5
No estoy de acuerdo	32

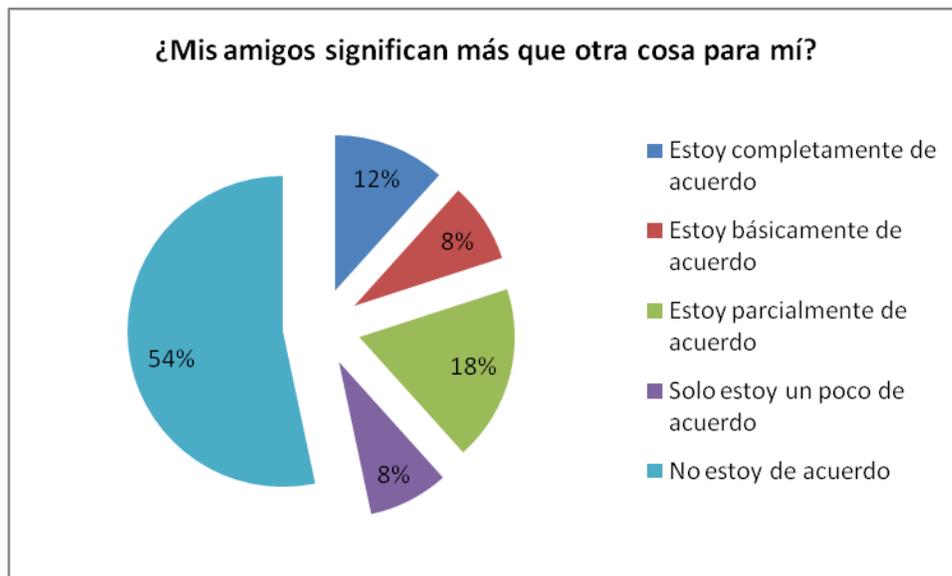


Fuente: Investigación de campo, Noviembre 2015

Se determinó que el 61 % no está de acuerdo, el 13 % está parcialmente de acuerdo, el 10 % está completamente de acuerdo, el 10 % solo está un poco de acuerdo y el 6 % está básicamente de acuerdo en que la seguridad del puesto no es especialmente importante.

**Gráfica 4.6**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	7
Estoy básicamente de acuerdo	5
Estoy parcialmente de acuerdo	11
Solo estoy un poco de acuerdo	5
No estoy de acuerdo	32

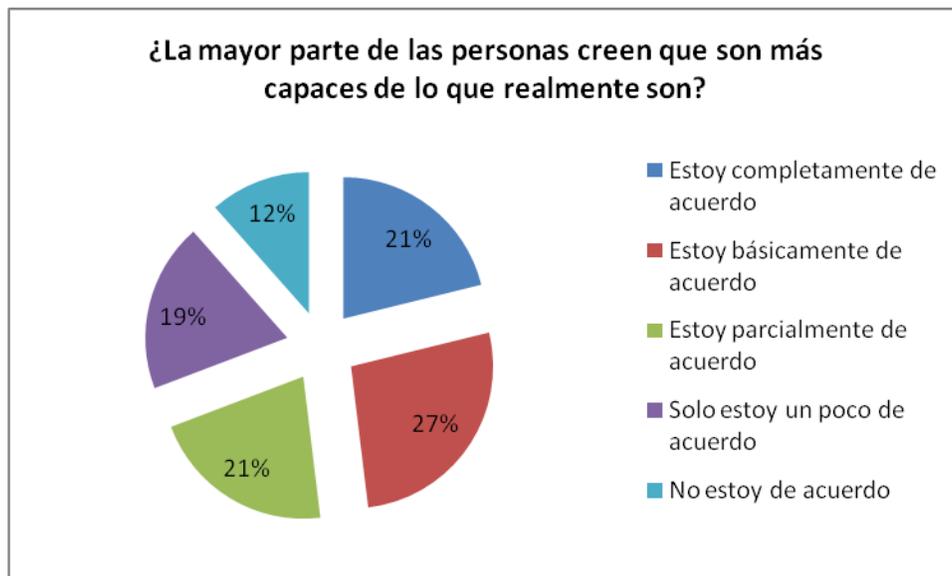


Fuente: Investigación de Campo, Noviembre 2015

En relación al factor de amistad, el 54 % no está de acuerdo en que sea importante más que otra cosa, el 18 % está parcialmente de acuerdo, el 12 % está completamente de acuerdo, el 8% está básicamente de acuerdo y el otro 8 % está sólo un poco de acuerdo.

**Gráfica 4.7**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	11
Estoy básicamente de acuerdo	14
Estoy parcialmente de acuerdo	11
Solo estoy un poco de acuerdo	10
No estoy de acuerdo	06

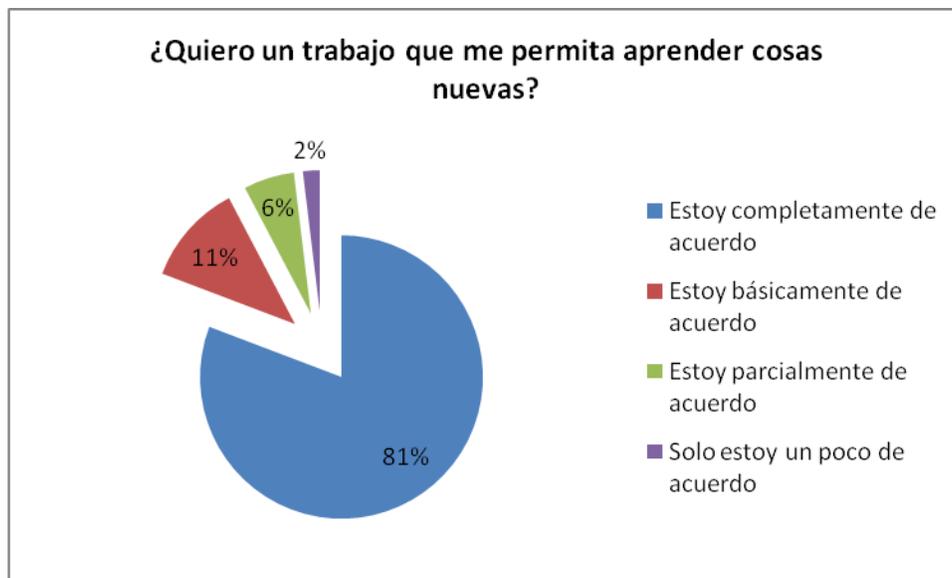


Fuente: Investigación de campo, Noviembre 2015

Según los resultados obtenidos, el 27 % está básicamente de acuerdo, el 21 % está completamente de acuerdo, otro 21 % está parcialmente de acuerdo, mientras que un 19 % solo está un poco de acuerdo y el 12 % restante no está de acuerdo.

**Gráfica 4.8**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	42
Estoy básicamente de acuerdo	6
Estoy parcialmente de acuerdo	3
Solo estoy un poco de acuerdo	1

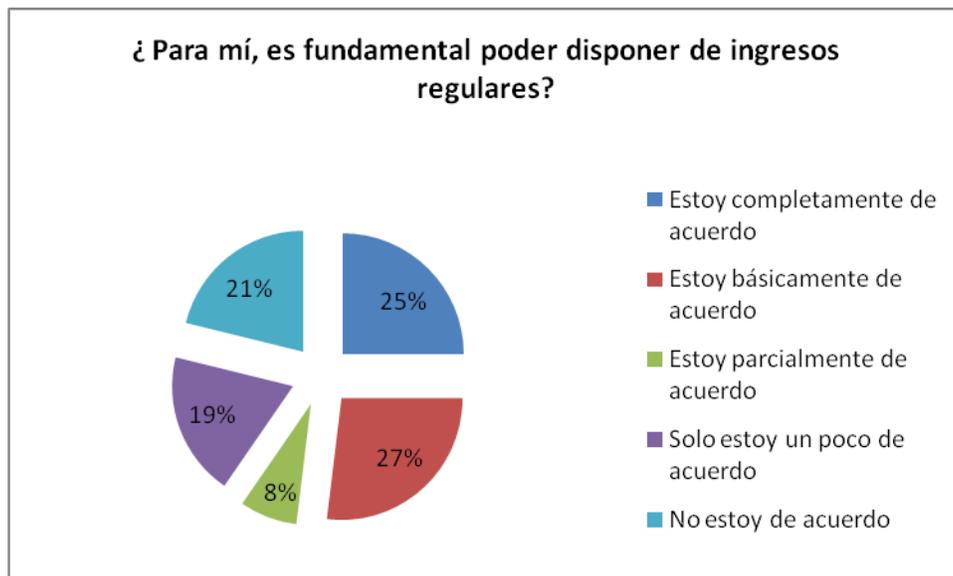


Fuente: Investigación de campo, Noviembre 2015

El 81 % de las personas encuestadas está completamente de acuerdo en tener un trabajo que le permita aprender cosas nuevas, el 11 % está básicamente de acuerdo, el 6 % está básicamente de acuerdo y el 2 % solo está un poco de acuerdo.

**Gráfica 4.9**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	13
Estoy básicamente de acuerdo	14
Estoy parcialmente de acuerdo	4
Solo estoy un poco de acuerdo	10
No estoy de acuerdo	11

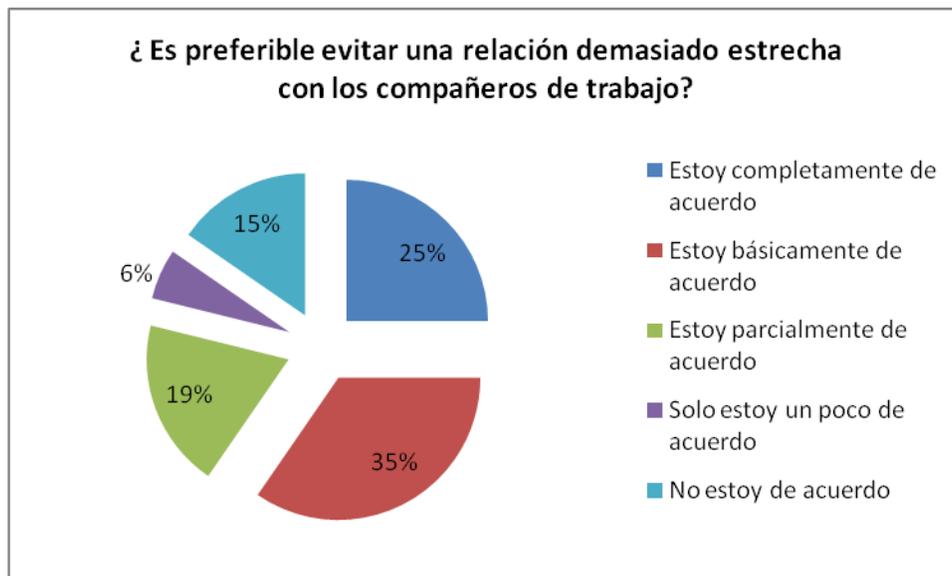


Fuente: investigación de campo, Noviembre 2015

La gráfica percibe el 27 % esta básicamente de acuerdo en disponer de ingresos regulares, el 25% esta completamente de acuerdo, el 21 % no esta de acuerdo, el 19 % solo esta un poco de acuerdo y el 8 % esta parcialmente de acuerdo.

**Gráfica 4.10**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	13
Estoy básicamente de acuerdo	18
Estoy parcialmente de acuerdo	10
Solo estoy un poco de acuerdo	3
No estoy de acuerdo	8

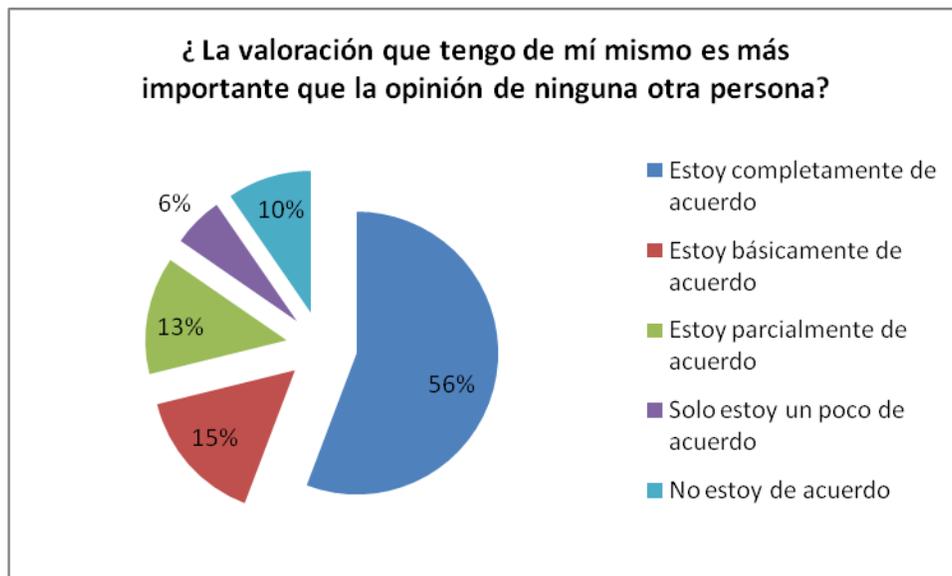


Fuente: Investigación de campo, Noviembre 2015

El 35 % está básicamente de acuerdo en evitar relaciones estrechas con los compañeros de trabajo, el 25 % está completamente de acuerdo, el 19 % está parcialmente de acuerdo, el 15 % no está de acuerdo y el 6 % solo está un poco de acuerdo.

**Gráfica 4.11**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	29
Estoy básicamente de acuerdo	8
Estoy parcialmente de acuerdo	7
Solo estoy un poco de acuerdo	3
No estoy de acuerdo	5



Investigación de campo, Noviembre 2015

La valoración de uno mismo, es parcialmente cuestion de desarrollo personal, en la grafica anterior se determina que el 56 % de las personas encuestadas repondieron estar completamente de acuerdo, el 15 % esta basicamente de acuerdo, el 13 % esta parcialmente de acuerdo, el 10 % no esta de acuerdo y el 6% solo esta un poco de acuerdo.

**Gráfica 4. 12**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	4
Solo estoy un poco de acuerdo	3
No estoy de acuerdo	45

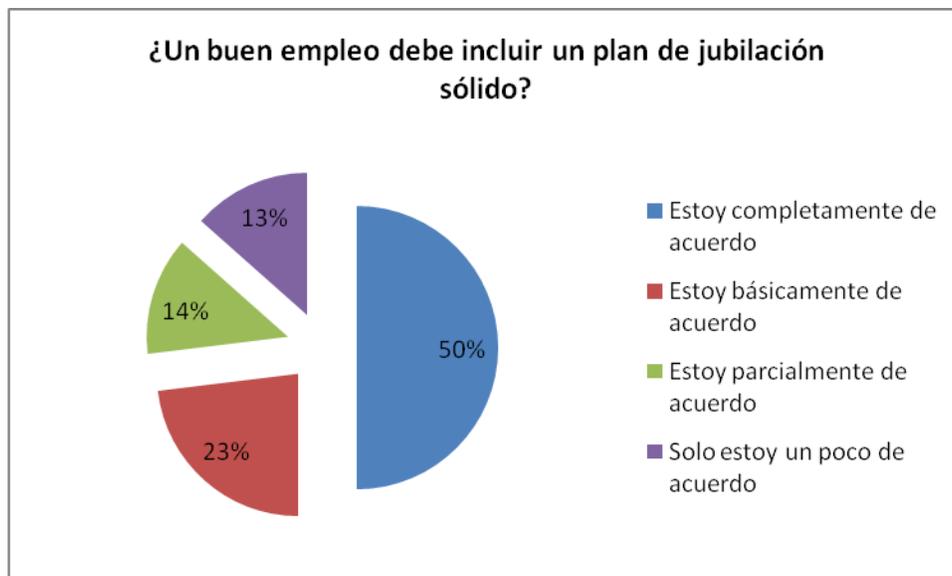


Investigación de campo, Noviembre 2015

La mayoría de encuestados con un 86 % no está de acuerdo en que perseguir los sueños sea una pérdida de tiempo, ya que los mismos pueden llegar a ser motivadores para cumplir una meta, el 8 % está completamente de acuerdo y el 6 % restante está sólo un poco de acuerdo.

**Gráfica 4.13**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	26
Estoy básicamente de acuerdo	12
Estoy parcialmente de acuerdo	7
Solo estoy un poco de acuerdo	7

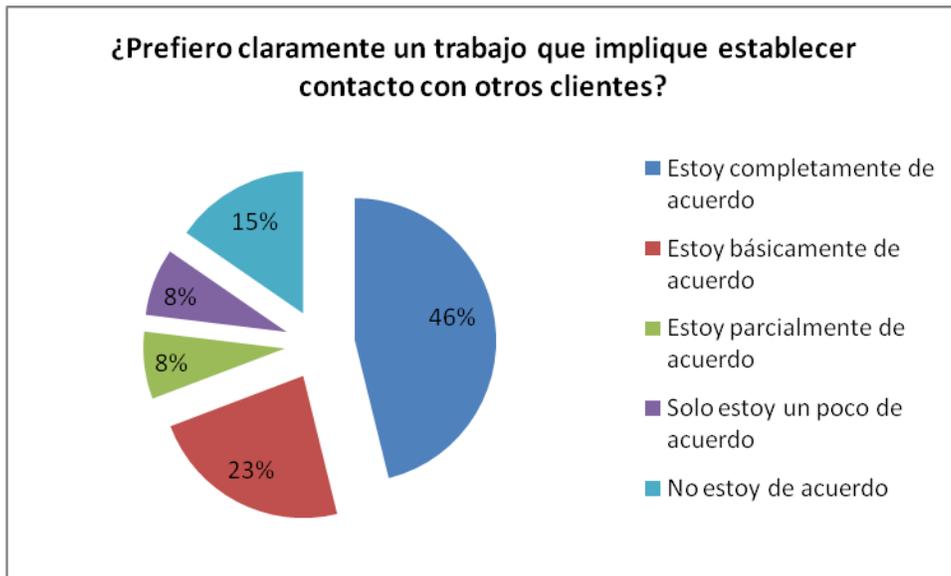


Fuente: Investigación de campo, Noviembre 2015

La gráfica demuestra que el 50 % está completamente de acuerdo en que un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido, el 23 % está básicamente de acuerdo, el 14 % está parcialmente de acuerdo y el 13 % sólo está un poco de acuerdo.

**Gráfica 4. 14**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	24
Estoy básicamente de acuerdo	12
Estoy parcialmente de acuerdo	4
Solo estoy un poco de acuerdo	4
No estoy de acuerdo	8

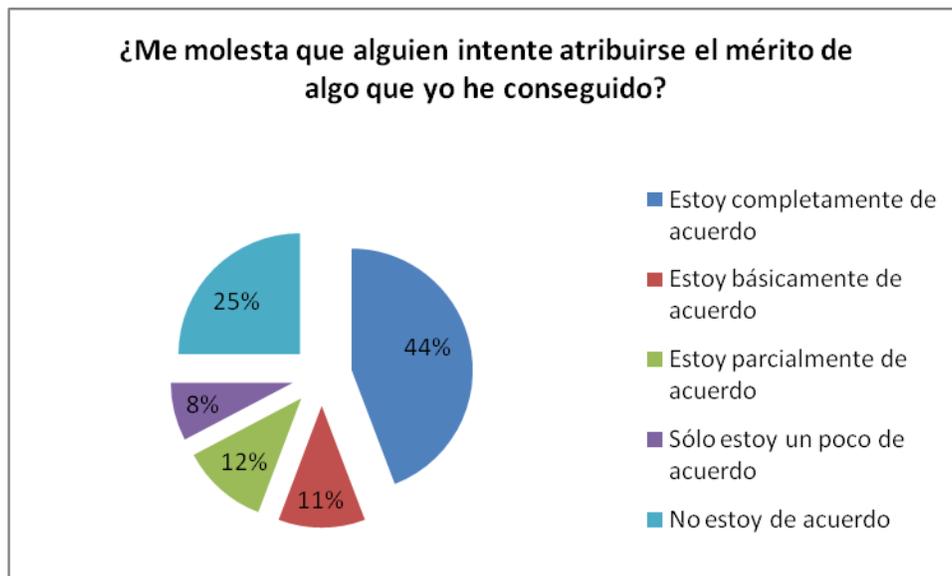


Fuente: Investigación de campo, Noviembre 2015

El 46 % de las personas encuestadas manifestó estar completamente de acuerdo, el 23 % esta básicamente de acuerdo, el 15 % no esta de acuerdo, el 8 % esta parcialmente de acuerdo y el otro 8 % sólo esta un poco de acuerdo.

**Gráfica 4.15**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	23
Estoy básicamente de acuerdo	6
Estoy parcialmente de acuerdo	6
Sólo estoy un poco de acuerdo	4
No estoy de acuerdo	13



Fuente: Investigación de campo, Noviembre 2015

La gráfica muestra que el 44 % está completamente de acuerdo en molestarse cuando otras personas se atribuyen sus méritos, el 25 % no está de acuerdo, el 12 % está parcialmente de acuerdo, el 11 % está básicamente de acuerdo y el 8 % solo está un poco de acuerdo.

**Gráfica 4.16**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	35
Estoy básicamente de acuerdo	12
Estoy parcialmente de acuerdo	2
Sólo estoy un poco de acuerdo	3

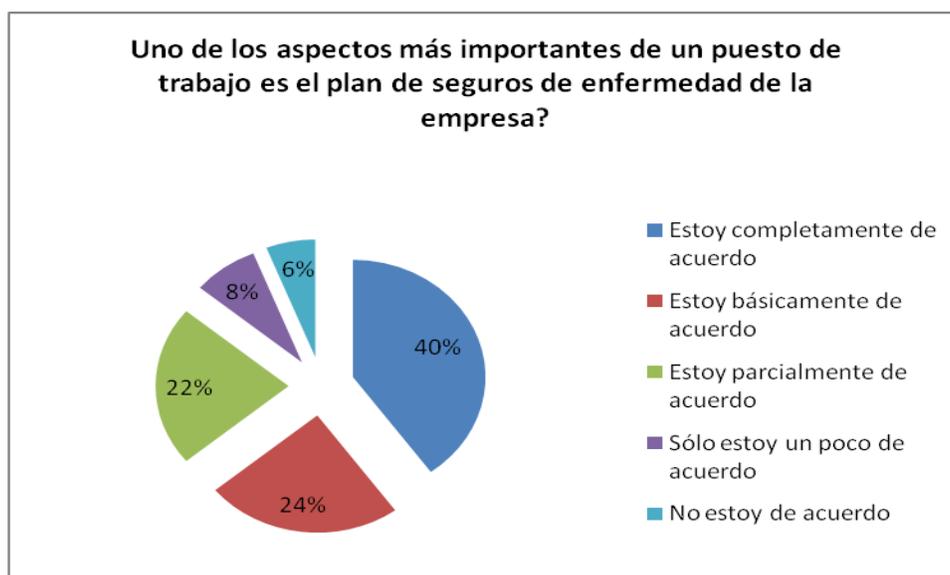


Fuente: Investigación de campo, Noviembre 2013

Es de suma importancia indicar que el 67 % de las personas encuestadas respondieron estar completamente de acuerdo, el 23 % esta básicamente de acuerdo, el 6 % sólo un poco de acuerdo y el 4 % manifesto estar parcialmente de acuerdo.

**Gráfica 4. 17**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	20
Estoy básicamente de acuerdo	12
Estoy parcialmente de acuerdo	11
Sólo estoy un poco de acuerdo	4
No estoy de acuerdo	3



Fuente: Investigación de campo, Noviembre 2015

El 40 % está completamente de acuerdo en que uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad, el 24 % está básicamente de acuerdo, el 22 % está parcialmente de acuerdo, el 8 % sólo está un poco de acuerdo y el 6 % no está de acuerdo.

**Gráfica 4. 18**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	47
Estoy básicamente de acuerdo	5

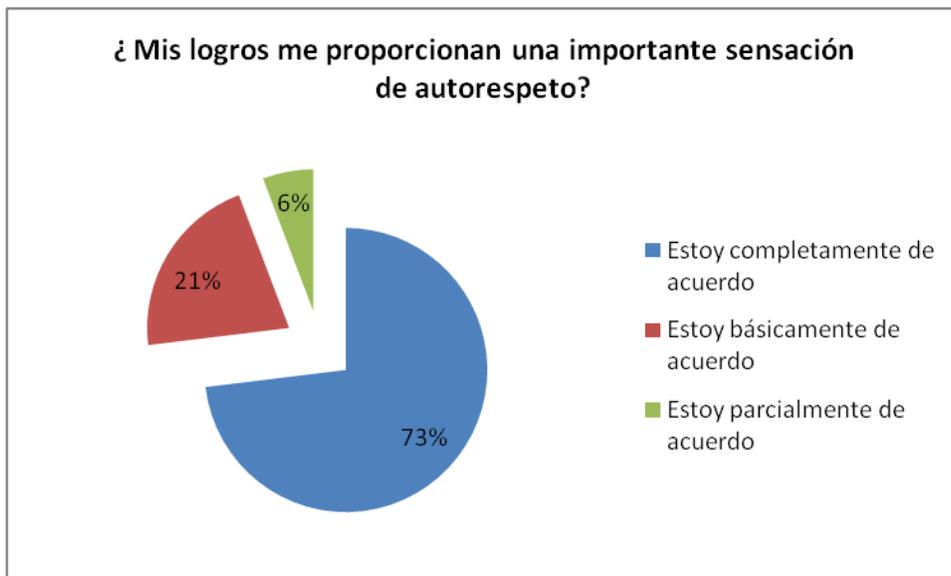


Investigación de campo, Noviembre 2015

Es importante indicar que en la gráfica anterior se demuestra que el 90 % esta completamente de acuerdo en que el grupo de trabajo sea unido el 10 % restante esta básicamente de acuerdo con esta interrogante.

**Gráfica 4.19**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	38
Estoy básicamente de acuerdo	11
Estoy parcialmente de acuerdo	3



Investigación de campo, Noviembre 2015

En la gráfica se percibe que el 73 % esta completamente de acuerdo en que los logros les proporcionan una sensación de autorrespeto, el el 21 % está básicamente de acuerdo y el 6 % esta parcialmente de acuerdo.

**Gráfica 4. 20**

Clasificación	No. de respuestas
Estoy completamente de acuerdo	6
Estoy básicamente de acuerdo	2
Estoy parcialmente de acuerdo	10
Solo estoy un poco de acuerdo	11
No estoy de acuerdo	23

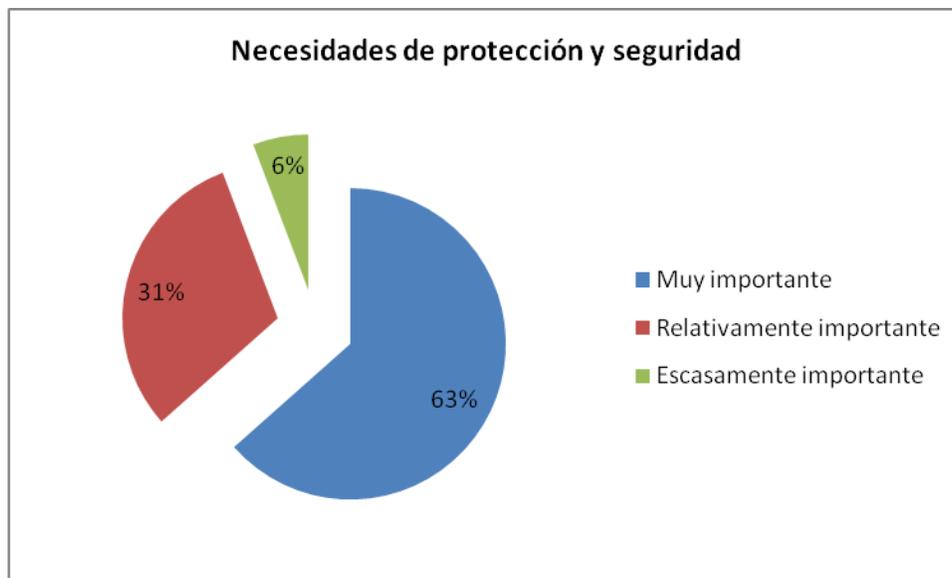


Investigación de campo, Noviembre 2015

La presente gráfica percibe que el 44 % no esta de acuerdo, el 21 % solo esta un poco de acuerdo, el 19 % esta parcialmente de acuerdo, el 12 esta completamente de acuerdo y el 4 % esta básicamente de acuerdo.

**Gráfica 4. 21**

Clasificación	No. de respuestas
Muy importante	33
Relativamente importante	16
Escasamente importante	3
Total	52

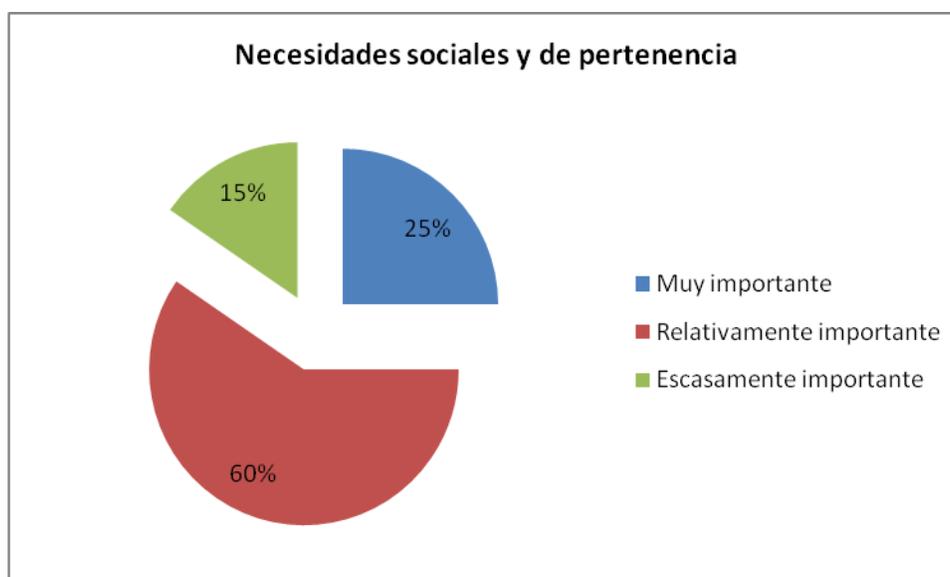


Investigación de campo, Noviembre 2015

Como se observa en la gráfica, el 63 % de los empleados de atención al asociado de Cooperativa Cobán manifestaron que es muy importante cubrir esta necesidad, mientras que el 31 % respondió que es relativamente importante y el otro 6 % escasamente importante.

**Gráfica 4. 22**

Clasificación	No. de respuestas
Muy importante	13
Relativamente importante	31
Escasamente importante	8
Total	52

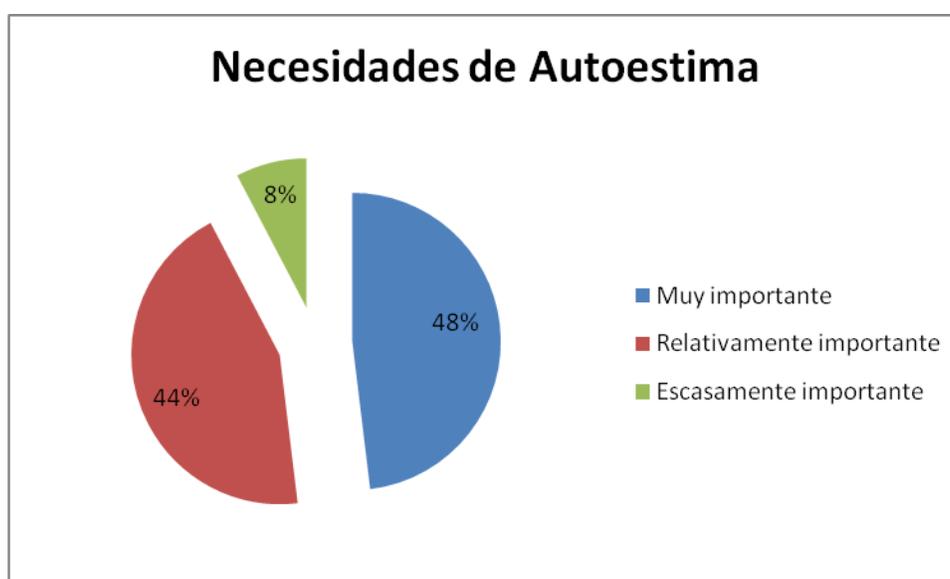


Investigación de campo, Noviembre 2015

El 60 % de las personas encuestadas respondieron que es relativamente importante satisfacer las necesidades sociales y de pertenencia, un 25 % respondió que es muy importante y un 15 % escasamente importante.

**Gráfica 4. 23**

Clasificación	No. de respuestas
Muy importante	25
Relativamente importante	23
Escasamente importante	4
Total	52

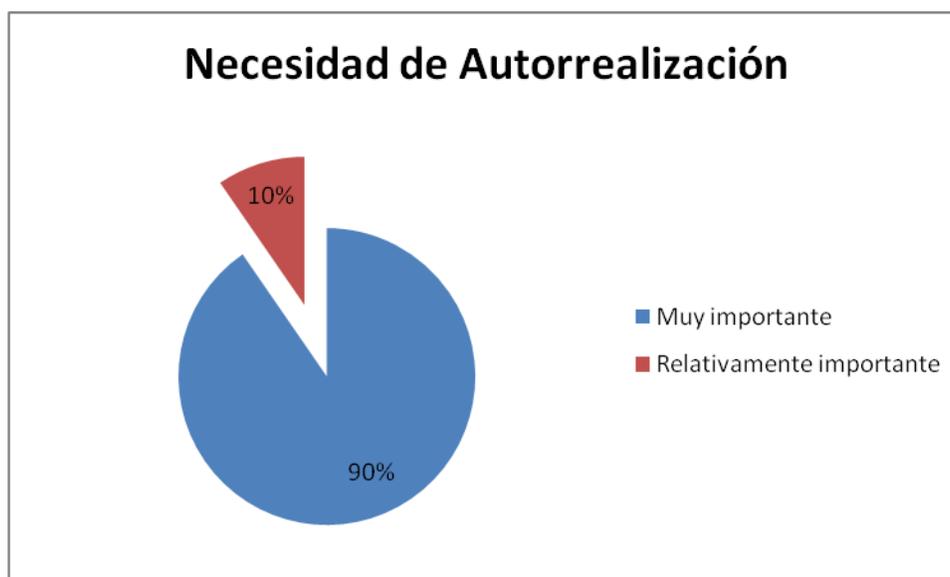


Investigación de campo, Noviembre 2015

Según los resultados, el 48 % manifestó que es muy importante satisfacer las necesidades de autoestima, el 44 % respondió relativamente importante y el 8 % escasamente importante.

**Gráfica 4. 24**

Clasificación	No. de respuestas
Muy importante	47
Relativamente importante	5
Total	52



Investigación de campo, Noviembre 2015

En la gráfica anterior se determinó que es de suma importancia la necesidad de autorrealización ya que el 90 % coincidió, mientras que para el 10 % es relativamente importante.

## V. Discusión

Las personas necesitan cubrir diferentes necesidades de forma continua, para que esto suceda es de suma importancia que cada ser humano este motivado y maneje sentimientos positivos hacia sí mismo y a la organización para la cual labora ya que estará fortaleciendo su sentido de pertenencia y productividad.

Maslow (2008) refiere que las personas irán cubriendo sus necesidades en torno a las políticas y prestaciones que promueve cada empresa, lo cual atraerá talento y brindara motivación a su personal para que se desenvuelva de una adecuadamente en su área de trabajo.

Por lo consiguiente este estudio determinó que las prestaciones laborales son importantes para cada persona en relación a las necesidades de protección y seguridad, las cuales se centran en la seguridad económica para tener un nivel de vida razonable.

Guillen y Guil (2004) refieren que la teoría de Herzberg se basa en la motivación que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo que incluye dos factores distintos:

- El factor satisfacción: influenciado por factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, reconocimientos, responsabilidades promociones y el trabajo en sí mismo.
- El factor insatisfacción: depende de factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero que reducen la insatisfacción.

El estudio también determinó que están satisfechos al contar con un trabajo, sin embargo la insatisfacción esta presente al no poder lograr crecer profesionalmente debido a que por el

tipo de horario de trabajo se les dificulta prepararse académicamente. Otra de las insatisfacciones que sienten es que no son reconocidos cuando alcanzan una meta, no son aceptados por personas de otros puestos.

En consideración con los factores descritos en la presente investigación la motivación extrínseca clasificó los siguientes intereses:

- Motivación económica
- Motivación por relaciones humanas efectivas
- Motivación por el prestigio de la Cooperativa
- Motivación por excelentes condiciones de trabajo
- Motivación por políticas de la empresa.

La motivación económica se refiere a la obtención de un beneficio salarial o extra salarial; la de relaciones humanas efectivas motiva a los empleados a establecer una mejor comunicación con su equipo de trabajo; el prestigio le da confianza y satisfacción al empleado de laborar en una empresa reconocida ante la sociedad; las condiciones de trabajo impulsan al capital humano a trabajar eficientemente y las políticas son en base a principios y valores que establece la Cooperativa para alcanzar metas, especialmente en el área de atención al asociado.

Por la motivación intrínseca podemos mencionar:

- Motivación por realización y logro.
- Motivación por crecer profesionalmente.

- Motivación por mantener estabilidad emocional y física.

La motivación por la realización y el logro se basa en obtener resultados significativos, la motivación por crecer profesionalmente es la orientación hacia nuevas habilidades y la motivación de estabilidad emocional y física se refiere a permanecer en la empresa para satisfacer las necesidades internas de cada persona.

Según Galindo (2009) en su Tesis titulada incentivos no monetarios que motivan a los empleados de una empresa panificadora en Quezaltenango Guatemala, concluyó que los trabajadores buscan que se les reconozca por medio de reconocimientos escritos o verbales.

Los elementos mencionados anteriormente, salieron a la luz en el presente estudio, donde se comprobó que no existen incentivos no monetarios como premiación al empleado por su identificación con la Cooperativa, como también la ausencia del elogio o felicitación pública por parte del jefe hacia los trabajadores por buen desempeño.

Maslow (2008) considera que los empleados presentan una serie de necesidades de forma jerárquica, las cuales inician con el nivel más bajo que son las necesidades fisiológicas que se refieren a las necesidades humanas como la alimentación, cansancio y deseo sexual, le sigue las necesidades de protección y seguridad las cuales se posicionan en segundo nivel que son relacionadas con la supervivencia de los individuos, el tercer puesto es para las necesidades sociales que se refieren a satisfacer los factores de amistad y aceptación cuando estas no están debidamente satisfechas, los empleados muestran hostilidad ante las demás personas, le sigue las necesidades de autoestima que para cualquier individuo es de suma importancia estar bien consigo mismo y ser respetado ante la sociedad, en quinta posición están las necesidades de

autorrealización que son las necesidades humanas más demandadas y se encuentra en lo alto de la jerarquía que se refiere al éxito profesional y personal de cada sujeto.

Por su parte Mendoza (2014) concluyó que entre los 4 factores que propician la motivación en los colaboradores de la empresa Sistema las Verapaces de Cobán, corresponde a la necesidad de protección y seguridad, al brindarle estabilidad laboral, pago de prestaciones laborales, pero consideran que es muy importante satisfacer la necesidad de autorrealización ya que no logran satisfacerla.

Robbins (2009) describe que las necesidades de protección y seguridad están relacionadas contra los daños físicos y emocionales, las Sociales se describen en afecto, aceptación, amistad y sentido de pertenencia, la autoestima se relaciona en la confianza y respeto a si mismo y el reconocimiento social, y la necesidad de Autorrealización se refiere al desarrollo del potencial propio.

Al confrontar lo dicho por el autor, se pudo constatar que las necesidades de protección y seguridad son importantes para cada individuo ya que desean recibir bonos extras por el trabajo realizado y estar seguros en sus puestos de trabajo; en relación a las necesidades sociales, los empleados de atención al asociado de la Cooperativa mostraron un interés relativamente importante, lo que significa que desean participar en actividades recreativas y sociales para fortalecer la identidad de grupo con los compañeros de trabajo y así lo lograr una mejor comunicación que respondan a las expectativas organizacionales; en relación al factor de autoestima; desean ser personas valiosas y respetadas por su equipo de trabajo y por último el estudio describió que el factor de autorrealización fue el que mayor importancia tuvo dentro de

los empleados, ya que desean ser motivados para lograr los objetivos y metas integrales trazadas por la Cooperativa.

Es por ello que la motivación debe estimularse en los empleados continuamente para que estos tengan confianza en sí mismos y eleven su potencial al máximo, de esta manera realizarán sus tareas de una forma adecuada y estarán cumpliendo con los objetivos de Cooperativa Cobán es Micoope.

## VI. Conclusiones

1. Los resultados del presente estudio determinan que el perfil motivacional de los empleados de atención al asociado son los de: Autorrealización, Protección y Seguridad y las Sociales y de pertenencia.
2. Las necesidades de protección y seguridad son factores de suma importancia para los empleados de Cooperativa Cobán, al desear un trabajo estable, seguro y con el pago de sus prestaciones laborales.
3. Las necesidades sociales y de pertenencia que demandan los empleados de Cooperativa Cobán es el compañerismo, la amistad y el afecto.
4. Los factores que inciden en la autoestima de los empleados de Cooperativa Cobán son confianza, respeto y éxito.
5. Las necesidades de autorrealización que poseen los empleados son: Mejora personal y reconocimiento.
6. El factor motivacional que predomina en los empleados del área de atención al asociado es el de autorrealización.

## **VII. Recomendaciones**

1. Impartir capacitaciones de estimulación para fortalecer la motivación intrínseca y extrínseca de cada empleado para conocer qué necesidades demandan y poder satisfacerlas con el objetivo de que realicen sus tareas a gusto en un ambiente positivo.
2. Efectuar un Plan de seguridad que incluya cursos de prevención de riesgos laborales y de primeros auxilios; sueldos conforme marca el sector y la categoría profesional, aplicar un plan de beneficios monetarios a partir de una política justa y generosa, de acuerdo a sus posibilidades lo cual atraerá talento y se conseguirá la ansiada motivación encaminada a la obtención de un beneficio económico ya sea a través del salario y/o la estimulación extra salarial.
3. Realizar un plan de comunicación de doble vía incluyendo programas para fomentar el conocimiento y la colaboración de trabajo en equipo, programas sociales y culturales para los empleados.
4. Realizar una difusión de la filosofía Cooperativista poniendo énfasis en la misión, visión y valores, así mismo implementar acciones que fomenten la confianza en la empresa y el respeto entre empleados y equipos de trabajo.
5. Crear programas de reconocimiento, distinciones, incentivos, ascensos, privilegios especiales por objetivos cumplidos.
6. Establecer planes de carrera para que contribuya a valorar a los profesionales de la empresa según sus características, aptitudes y experiencia profesional.

## VIII. Referencias

Achaerandio, L. (2002). *Iniciación a la práctica de la investigación*. Editorial Universidad

Rafael Landivar. Guatemala.

Almeida, E. y Arruti. J. (2008). *Relación entre perfil motivacional y percepción de clima organizacional en empleados de la UCAB*. (Tesis inédita de Licenciatura) Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Arreaza, R. (2011). Plan estratégico para estimular la motivación de los representantes de ventas de laboratorios Tú Salud, S.A. zona Oriente-Sur de Venezuela. (Tesis inédita de Maestría). Universidad de Oriente, Venezuela.

Azuaje, R. (2008). *Propuesta de plan estratégico de motivación para el personal académico de la Universidad Nacional Abierta*. (Tesis inédita de Maestría). Venezuela.

Baquiáx, E. (2013) *Motivación como herramienta para el recurso humano dentro de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Totonicapán*. (Tesis inédita de Licenciatura) Universidad Rafael Landivar, Guatemala

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Davis K. y Newstrom J. (1991) *Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento Organizacional (8° edición)* México McGraw-Hill

Código de Trabajo, decreto número 1441, Guatemala 2007

De León, S. (2012) *Factores motivacionales en asociaciones dedicadas a microcréditos en la ciudad de Totonicapán* (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Estatuto, Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Cobán R.L. (2011) Aprobado por INACOP según resolución No. 93-2011.

Díaz, M. (2006) La relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo del docente del Colegio Capouilliez (Tesis inédita de Maestría en Administración de Recursos Humanos). Universidad San Carlos de Guatemala.

Galindo R. (2009), Incentivos no monetarios que motivan a los empleados de una empresa panificadora ubicada en el departamento de Quetzaltenango. Guatemala.

González, C. (2011) *Factores que influyen en la motivación de los trabajadores del departamento del servicio al cliente*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Guillen, C. & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill. Madrid.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Koontz y Weihrich (1994). *Administración una Perspectiva Global* (5º Edición) México McGraw-Hill

Landy, F., y Conte, J. (2005). *Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: McGraw-Hill

Ley General de Cooperativas Decreto 82-78

Loarca, A. (2012). *Motivación del recurso humano como factor determinante en el desempeño dentro de las escuelas de español de la Ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Manual, Cooperativa Cobán, Unidad de Proyectos Sociales (2013)

Marshall Sashkin, Ph.D. (1996) Cuestionario MbM Gestión por motivación Tercera edición

<https://downloads.hrdpressonline.com/files/7320080417160937.pdf>

Medellín, F. (2003) *Incidencia de la motivación en la rotación de personal de la Empresa Digitex Internacional sede Manzanales Caldas*. (Ensayo) Universidad de Manzanales

Mendoza, S. (2009) *La motivación intrínseca de los colaboradores de la empresa Sistema de las Verapaces de Cobán, A.V.* (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Monterroso, K. (2009) *Nivel de motivación laboral del personal operativo en fabricas de artículos plásticos para el hogar*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª. Edición). México: Pearson Educación

Rodríguez, L. (2009) *Motivación para los empleados un factor para fundamentar la calidad en los servicios de las empresas hoteleras de 3 estrellas en la ciudad de Mazatenango Suchitepéquez* (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala

Romero, K. (2010). *La capacitación y la motivación como herramientas para conseguir una ventaja competitiva*. Universidad Veracruzana, México.

Salguero, L. (2006) *Perfil Motivacional para el Trabajo de Docentes de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)* (Tesis inédita de Licenciatura) Universidad Central de Venezuela

Samayoa, V. (2010) *Programas de motivación al personal de ventas en las medianas empresas que comercializan cortinas metálicas en la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Sitio web [www.gerencia.com](http://www.gerencia.com)

Schubert, I. (2009) *La influencia de la Motivación Laboral en el desempeño laboral de los empleados que trabajan en una institución autónoma de la ciudad de San Salvador*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Francisco Gavidia, San Salvador, El Salvador.

## ANEXOS

➤ Ficha Técnica del instrumento

<b>CUESTIONARIO MbM</b>	
<b>Autor</b>	Marshall Sashkin, Ph.D.
<b>Nombre del instrumento</b>	Cuestionario MbM
<b>Año</b>	1996
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medir las motivaciones internas como lo percibe el individuo.</li><li>• Descubrir y entender los factores más importantes de su propia vida laboral.</li></ul>
<b>¿Qué evalúa?</b>	Los factores: <ul style="list-style-type: none"><li>• Las necesidades de protección y seguridad</li><li>• Las necesidades sociales y de pertenencia.</li><li>• Las necesidades de autoestima.</li><li>• Las necesidades de autorrealización.</li></ul>
<b>Número de preguntas</b>	20
<b>Valor del grado de análisis</b>	C = Estoy Completamente de acuerdo B = Estoy Básicamente de acuerdo

	<p>P = Estoy Parcialmente de acuerdo</p> <p>S = Sólo estoy un poco de acuerdo</p> <p>N = No estoy de acuerdo</p>
<b>Calificación</b>	<p>Cada una de las cuatro escalas del Cuestionario MbM tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas, de 20 puntos o más, indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para usted; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes.</p>

### **Cuestionario MbM**

**Instrucciones:** Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes, indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

**C** = Estoy Completamente de acuerdo

**B** = Estoy Básicamente de acuerdo

**P** = Estoy Parcialmente de acuerdo

**S = Sólo** estoy un poco de acuerdo

**N = No** estoy de acuerdo

1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable C B P S N
2. Prefiero trabajar de manera independiente. C B P S N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa  
C B P S N
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida. C B P S N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí. C B P S N
6. Mis amigos significan más que otra cosa para mí. C B P S N
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.  
C B P S N
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas. C B P S N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares. C B P S N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.  
C B P S N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra  
persona. C B P S N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo. C B P S N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido. C B P S N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros clientes  
C B P S N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.  
C B P S N

16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites. C B P S N
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa. C B P S N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí. C B P S N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorespeto. C B P S N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas. C B P S N

# PROGRAMA DE MOTIVACION LABORAL



*Si trabajas apasionadamente y realmente estas convencido de lo que  
estás haciendo, habrás encontrado la clave del éxito.-Anónimo.*

## INDICE

Justificación.....	02
Objetivos.....	03
Difusión, uso y mantenimiento.....	04
Programa Motivacional.....	04
Actividades del Programa Motivacional.....	07
Implementación.....	10
Encuesta de evaluación.....	11

## I. JUSTIFICACION

La motivación es de suma importancia sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. Lo que se busca es que cada individuo llene sus necesidades motivaciones con el único objetivo que trabaje en armonía y transparencia en su lugar de trabajo.

Toda empresa debe de implementar herramientas que contribuyan a que los empleados estén motivados y se desenvuelvan de una forma óptima, a continuación se presenta un programa de motivación que brindara apoyo a la jefatura de Talento humano para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas del área de atención al Asociado

## II. OBJETIVOS

### 2.1 GENERAL

- Desarrollar un programa de motivación laboral que contribuya a satisfacer las necesidades humanas de cada individuo dentro de la Cooperativa.

### 2.2 ESPECIFICOS

- Facilitar a la jefatura de Talento Humano de Cooperativa Cobán es Micoope los lineamientos para aplicar el programa de motivación laboral.
- Suministrar los pasos a seguir para lograr la efectividad operativa que contribuirá el desarrollo de las funciones administrativas.
- Proporcionar actividades que contribuyan a mejorar el clima organizacional y desempeño laboral de cada empleado.

### **III. DIFUSION, USO Y MANTENIMIENTO**

#### **3.1. Difusión**

El programa motivacional ha sido creado de acuerdo a las necesidades manifestadas por el personal de Atención al Asociado de Cooperativa Cobán, el cual deberá ser comunicado a los jefes y personal administrativo para que sirva de herramienta de apoyo en las diferentes áreas de servicio.

#### **3.2 Uso**

Este documento servirá como una guía que ayudará en la motivación entre los empleados de Atención al Asociado con el fin de mejorar las actividades laborales establecidas.

#### **3.3. Mantenimiento**

El programa debe ser revisado periódicamente para evaluar la efectividad del mismo, se recomienda actualizarlo anualmente o cuando lo requiera la Jefatura de Talento Humano.

#### **3.4. Programa de Motivación**

Las empresas hoy en día deben innovar para implementar herramientas que ayuden a lograr objetivos y metas trazadas, los programas de motivación tienen como fin lograr un mejor

desempeño, mejorar el clima de trabajo o lograr una fidelización a la empresa, obteniendo resultados satisfactorios.

### **3.5 Motivación**

Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación, se relaciona con la voluntad y el interés propio de hacer bien las cosas.

### **3.6. Importancia**

Hoy en día es de suma importancia en la administración de personal implementar programas que apoyen a formar una cultura organizacional confiable. Se debe ser consciente que el recurso humano es parte fundamental de una empresa, por tal razón se propondrán estrategias que podrán realizarse para la unidad de equipo de trabajo, transparencia, buena atención al asociado.

### **3.7 Desarrollo del programa motivacional**

- Se debe integrar un comité, que será el encargado de programar y dirigir cada una de las actividades, en este proceso se deben manejar las funciones del programa y dirigir los lineamientos del mismo.
- Proporcionar las herramientas necesarias para la ejecución y diseño del programa, se debe dar a conocer a las personas responsables.

- Preparación: La jefatura de Talento humano deberá conocer las funciones de las actividades claves que deben realizar en la implementación del programa motivacional, elaborándolas de manera clara, práctica y sencilla para hacer ejecutadas sin ninguna dificultad.

### **3.8 Comité encargado del programa motivacional**

- Deben ser parte del área de Atención al Asociado de Cooperativa Cobán
- Deben poseer cualidades de liderazgo y creatividad
- Deben ser responsables
- Habilidad para manejar grupos

### **3.9 Funciones del comité**

- Planear el programa
- Determinar las actividades motivacionales que se desarrollarán
- Determinar los temas de capacitación y las generalidades que comprenden el programa.
- Seleccionar al capacitador.
- Evaluar la implementación del programa motivacional.

## IV ACTIVIDADES

### 4.1 Comunicación

- **Reuniones de grupo:**

Realizar una reunión semanal para exponer nuevas ideas que ayuden al funcionamiento de las actividades laborales asignadas, realizar foros abiertos para trabajo en equipo.

- **Publicaciones internas:**

Contar con una revista o boletín periódico interno, se puede aprovechar como cauce de comunicación de información, que a la Dirección interese transmitir.

- **Videos**

Se trata de producciones audiovisuales desarrolladas por la Cooperativa para transmitir información, aprovechando las posibilidades de estos medios.

- **Video conferencias:**

Permite que varios asistentes, ubicados en lugares puedan conectarse por video y sonido, para conversar o escucharse entre sí o a una sola persona en tiempo real.

- **Lluvia de ideas**

Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado.

- **Charlas motivacionales**

Implementar temas de motivación personal que fortalezca el estado emocional y mental de cada empleado.

- **Talleres de atención al cliente**

Capacitar al personal de atención al asociado para que brinde una atención personalizada y eficaz a los asociados de la Cooperativa.

#### 4.2. Actividades Individuales

- **Empleado del Mes:**

Es un instrumento para el reconocimiento y la motivación de los empleados que cumplan con metas establecidas.

- **Cumpleaño del Mes**

Convivencia entre compañeros de trabajo para fortalecer la amistad y afecto de los compañeros de trabajo.

- **Evaluación de desempeño**

Efectuar una evaluación de clima interno, 360° con el objetivo de conocer la opinión de los clientes externos en cuanto al servicio que se presta dentro de la Cooperativa.

- **Arreglo personal:**

Comunicar al personal como debe portar adecuadamente el uniforme y arreglo físico.

### 4.3 Actividades sociales, culturales y deportivas

- **Excursiones**

Viajes informales fuera de la empresa que sean recreativos y funcionales

- **Eventos deportivos**

Programar torneos de futbol, Básquet bol, y atletismo, etc.

## V. IMPLEMENTACION

Se debe establecer los canales adecuados para informar sobre el programa motivacional y así poder darle seguimiento al proceso motivacional a través de los siguientes factores:

- Comunicar a la Cooperativa

Cada uno de los empleados de Cooperativa Cobán deben de estar informados sobre la aplicación del programa motivacional.

- Comprometer al trabajador

Cada integrante del área de Atención al Asociado debe estar informado de la aplicación del programa, se le debe retroalimentar, con el fin de hacerlo sentir comprometido con la empresa, sus objetivos y metas.

## VI. ENCUESTA DE EVALUACION

Instrucciones: Responda con una X cada interrogante, se le ruega sea sincero (a) en las mismas



1. ¿Tiene Ud., conocimiento acerca del programa motivacional?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Considera positivo los resultados obtenidos por la aplicación del programa motivacional?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué actividad realizada considera más satisfactoria?

---

4. ¿Considera que ha elevado su motivación las actividades que impulsa el programa motivacional?

5. ¿Qué necesidades humanas demanda usted satisfacer?

Protección y seguridad \_\_\_\_\_ Sociales y de Pertenencia \_\_\_\_\_

Autoestima \_\_\_\_\_ Autorrealización \_\_\_\_\_

6. ¿Qué recomienda mejorar? Y ¿Por qué?

---