

**ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN EMPLEADAS EN LA SECCION  
CONTABLE MONEDA EXTRANJERA DE UNA ENTIDAD FINANCIERA**

**IVELLAMILE GARZÓN OSPINA  
ESPERANZA ARIZA ROMERO**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA ORGANIZACIONAL  
Bogotá D.C – MARZO 2013**

**ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN EMPLEADAS EN LA SECCION  
CONTABLE MONEDA EXTRANJERA DE UNA ENTIDAD FINANCIERA**

**IVELLAMILE GARZÓN OSPINA  
ESPERANZA ARIZA ROMERO**

**Trabajo de grado para optar por el título de  
*Especialista en Gestión Humana de Las Organizaciones***

**ASESORA: LUZ ESPERANZA BUITRAGO  
PSICOLOGA**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA ORGANIZACIONAL  
Bogotá D.C  
2013**

## **Agradecimientos:**

“La motivación te mantiene en movimiento, y el hábito te lleva a dónde quieres ir. Haz de la motivación un hábito y llegarás más rápido y disfrutarás más el viaje hacia la realización de tus metas.” *Zig Ziglar*

A nuestra familia que siempre nos acompaña y apoya desinteresadamente y a todos aquellos que directa o indirectamente participaron en nuestro proceso de aprendizaje ya que con su valioso aporte contribuyeron a nuestro crecimiento personal y profesional.

## Tabla de Contenido

Introducción.....	4
Justificación .....	6
Planteamiento Del Problema .....	8
Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos. ....	10
Marco Contextual .....	11
Misión de la Entidad.....	12
Visión Del Banco.....	12
Valores Corporativos.....	13
Marco Teórico .....	14
Marco Legal .....	29
Marco Metodológico.....	30
Diseño.....	30
Participantes.....	32
Instrumento.....	33
Procedimiento. ....	34
Resultados y Discusión .....	38
Limitaciones.....	42
Recomendaciones.....	43
Referencias .....	45
Anexo 1: Entrevistas	
Anexo 2 Categorización de Resultados	
Anexo 3 Plantilla de Beneficios	

## Índice de Tablas

Tabla 1. Modelo de matriz de categorización.....	34
--	----

### Resumen

En esta investigación, se describe y analizan diferentes prácticas motivacionales empleadas en la sección contable de moneda extranjera de una entidad bancaria. Se realizó un estudio de tipo cualitativo, con carácter descriptivo interpretativo. Se aplicó la entrevista semi-estructurada a cinco miembros del grupo contable de moneda extranjera para conocer la percepción y sentimientos frente a lo que consideran les es proporcionado por la entidad y sección a la cual pertenecen. Se pudo establecer que no se perciben estrategias de motivación que de acuerdo a las políticas del banco estarían contempladas en el plan de beneficios. Se plantean sugerencias que pueden ser adoptadas por el área objeto de estudio en un marco de mejoramiento de sus condiciones y su desarrollo integral.

**Palabras Claves:** Sector Financiero, Prácticas motivacionales, Desarrollo Organizacional.

### **Abstract**

In this research, is described and analyzed different motivational practices employed in the accounting section of foreign currency from a bank. A study of qualitative, descriptive and interpretive. The semi-structured interview was applied to five members of the accounting group of foreign currency to study the perceptions and feelings against what they consider them is provided by section and the entity to which they belong. It was established that they are not perceived motivation strategies that, according to the policies of the Bank, would be referred to in the benefits plan. There are suggestions which can be adopted by the area object of study within a framework of improving their conditions and their integral development.

**Key words:** Financial Sector, motivational practices, organizational development.

## Introducción

La presente investigación pretende describir y analizar diferentes prácticas motivacionales empleadas en la sección contable de moneda extranjera de una entidad bancaria. El presente apartado presenta un breve contexto del origen del estudio, su justificación y objetivos.

Principales exponentes e investigadores a lo largo de la historia se han referido al tema de motivación a fin de esclarecer el concepto y entender el impacto que la misma tiene dentro de un marco socio-laboral en el cual las personas se desarrollan, asimismo, el hecho de establecer que un esquema de motivación eficiente puede conducir de forma asertiva al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

A través del tiempo se ha visto la necesidad de dar mayor trascendencia a la persona como un ser capaz de generar movimientos transformadores al interior de la organización, por ello se ha ido evolucionando en los conceptos y formas de generar influencia positiva sobre cada individuo a fin de lograr un desarrollo significativo en su proyecto de vida.

En el contexto financiero, donde la naturaleza del negocio orienta a la generación de capitales y sus mediciones son basadas en indicadores de rentabilidad no existe una gran cantidad de estudios que hablen acerca de las estrategias de motivación eficientes que puedan ser planteadas o ejecutadas con el fin de buscar un equilibrio entre el objeto social de la empresa y las expectativas personales de los colaboradores que se desempeñan en áreas funcionales de la organización, por tal motivo, el interés de la presente investigación es el de describir las estrategias de motivación aplicadas a la sección contable de una entidad bancaria con el fin de validar su pertinencia y acogida dentro del grupo objeto del presente estudio. Para lograr este objetivo acogimos la definición de motivación como



un "conjunto de procesos psíquicos del ser humano que se activa dependiendo del agente que lo estimule y desarrolla según el entorno socio cultural y de las características propias de la personalidad y el carácter del individuo" González, (2008) y generamos unos escenarios de conversación donde a través de un diálogo se pretendió conocer y describir las estrategias motivacionales impartidas para la sección contable moneda extranjera validando la percepción que los funcionarios del área puedan tener para las mismas.

Finalmente basados en los hallazgos y el conocimiento adquirido durante la investigación, se realizan interpretaciones y sugerencias que propendan por el mejoramiento de las condiciones de los funcionarios y el área en la cual se desempeñan buscando que dicho mensaje pueda tener trascendencia a nivel organizacional para el crecimiento continuo de la entidad.

## **Justificación**

Históricamente las organizaciones se han estructurado de tal forma que una persona reciba una remuneración por un servicio de trabajo prestado desconociendo la importancia que el factor motivacional genera sobre las personas, sin embargo con los cambios en el entorno global se han adoptado nuevos conceptos que han permitido dar relevancia a los individuos, su comportamiento y su desempeño laboral; partiendo de factores que les permite realizarse como personas e individuos que aportan al mejoramiento de una sociedad.

Las organizaciones fundamentan su crecimiento basadas en los rendimientos financieros de las mismas, sin tener en cuenta su plataforma estratégica que oriente a la consecución de su misión y visión en conjunto con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores que aportan su capital intelectual en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, este afán netamente financiero, hace que se deje de lado el factor humano y las características intrínsecas que como personas tiene cada individuo, y la forma como debería potenciarse para lograr un mejor desempeño en las labores asignadas. Por esta razón, en el momento de diseñar el direccionamiento estratégico de cada organización se debe realizar con la mayor asertividad y claridad para que cada uno de los colaboradores se identifique y entregue todo su potencial intelectual y emocional en pro de alcanzar las metas propuestas.

Partiendo de los aspectos anteriormente mencionados puede decirse que un conjunto de proceso psíquicos que incide de manera directa en el cumplimiento de las metas personales y profesionales de los individuos es la motivación, que se ve representada como agente que activa, dirige y mantiene una conducta para el desarrollo personal y promueve una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades propias de cada cargo a nivel de la organización, (González, 2008).

Tomando como premisa que el sector financiero con su estructura orientada a la generación de utilidades, no tiene dentro de sus prioridades el desarrollo de programas orientados a la motivación de sus colaboradores, hemos decidido realizar una investigación descriptiva que nos permita conocer cuáles estrategias motivacionales se aplican en el sector financiero, particularmente la sección contable moneda extranjera de una entidad bancaria a fin de validar la pertinencia de las mismas y el reconocimiento por parte de los colaboradores de su existencia.

Por tal razón y orientadas con las herramientas que nos brinda la universidad y específicamente la Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones con esta investigación se busca aportar un ejercicio académico que permita tomar acciones en una área específica de desempeño laboral, con el fin de desarrollar planteamientos sostenibles como estrategia de gestión humana, en pro del mejoramiento de la satisfacción y desarrollo personal y la motivación que todas las personas debemos poseer y desarrollar a fin de mejorar las condiciones personales y profesionales en el desempeño de cualquier actividad que realicemos.

## Planteamiento Del Problema

Las organizaciones a través de los tiempos han visto la necesidad de desarrollar diferentes alternativas que permitan el mejoramiento de la productividad en sus colaboradores y la retención de los mismos teniendo en cuenta el nivel de lealtad y compromiso con la organización, basándose en diferentes factores que influyen directamente en los resultados obtenidos, no obstante, esta situación, ha hecho que la mayoría de estudios vayan enfocados en realizar la comparación motivación frente a resultados o motivación frente a productividad, dejando relegado el factor humano, intrínseco y que permite un desarrollo que propenda por el equilibrio personal y profesional de cada uno de los colaboradores dentro de la organización.

Por tal razón, considerando que la motivación se define como un "conjunto de procesos psíquicos del ser humano que se activa dependiendo del agente que lo estimule y desarrolla según el entorno socio cultural y de las características propias de la personalidad y el carácter del individuo" (Gonzalez, 2008), se decidió realizar el presente estudio con el fin de identificar acciones específicas existentes en la sección contable de moneda extranjera de una entidad financiera para validar si están siendo percibidas por los funcionarios objeto del presente estudio.

Tradicionalmente conocemos las empresas como organismos que involucran estructura, tecnología, medio ambiente, talento humano y recursos financieros para producir bienes o servicios que satisfagan necesidades de sus clientes o usuarios. Esta naturaleza, ha permitido que se constituya una personalidad única para cada organización, con diversidad de culturas, clima organizacional, objetivos, valores, plataforma estratégica y normatividad, lo cual hace que no existan estándares o parámetros predeterminados para generar esquemas de motivación diferentes a lo que cada empresa considera viable y sostenible.

Uno de los sectores más representativos de la economía Colombiana es el Sector financiero donde la gestión humana ha logrado ocupar un sitio con mayor visibilidad durante los últimos años, puesto que la globalización financiera, los procesos de fusión, la ampliación del portafolio de servicios y productos y la necesidad de fidelizar cada día más a los clientes se ve relacionado directamente a la gestión que realizan las personas que trabajan para dicho sector, lo cual ha exigido que se tengan personas comprometidas, responsables y con un alto nivel de profesionalización en el desarrollo de las labores asignadas a fin de optimizar la productividad a nivel empresarial, sin embargo, es importante resaltar que el talento humano requiere tener satisfechas sus necesidades de bienestar y motivación para que exista una co-relación positiva entre el ser y el saber de los funcionarios y su aporte hacia los objetivos organizacionales.

Como objeto del presente estudio, se ha escogido el sector financiero el cual, de acuerdo a la información publicada dentro de las redes profesionales es uno de los que no contempla dentro de sus planteamientos motivacionales aspectos que sobrepasen el esquema salarial tradicional, ya que por la naturaleza misma de su negocio y en su gran mayoría las funciones desempeñadas están orientadas a cumplir tareas operativas, que no permiten un desarrollo de las potencialidades de cada individuo, ni la interacción social que contribuya al crecimiento integral de las personas.

El grupo que estudiamos en esta investigación tiene puntos interesantes de análisis, ya que es un área heterogénea en edades, disciplinas, antigüedad en la organización, etc. Lo que nos permitió tener una visión global y asertiva del impacto que generan las estrategias de motivación existentes su contribución para el mejoramiento, desarrollo y bienestar de las personas pertenecientes a la sección contable moneda extranjera de una entidad financiera.

Por medio de esta investigación pretendemos dar respuesta a la siguiente pregunta ¿cuáles estrategias de motivación son utilizadas en una sección contable de una entidad financiera?

**Objetivo General**

Describir diferentes prácticas motivacionales empleadas en la sección contable de moneda extranjera de una entidad financiera.

**Objetivos Específicos.**

Comprender las políticas de gestión del talento humano orientadas a la motivación de los colaboradores en la sección contable de moneda extranjera de una entidad financiera.

Identificar las estrategias de motivación existentes en una sección contable de moneda extranjera de una entidad financiera y describir la percepción que los colaboradores sienten frente a las mismas en su desarrollo laboral.

Proponer sugerencias de intervención motivacional que permita a las personas reconocerse y reconocer en sus compañeros un equipo heterogéneo con fortalezas individuales que orienta su esfuerzo a los objetivos de la organización.

### **Marco Contextual**

La entidad financiera es de carácter privado que inició labores en 1870 como primera institución financiera creada en el país, con un capital de \$500.000 y con la facultad de emitir billetes. El Banco se fortaleció y extendió su ámbito geográfico, gracias a la fusión con otros bancos regionales, que hasta 1928 fueron: Banco del Huila, Banco Social del Tolima, Banco del Cauca, Banco Santander, Banco Republicano, Banco de Pamplona, Banco Central, Nuevo Banco de Boyacá y el Banco de Pereira. En 1938, el Banco cumplió sus primeros 75 años de existencia, aumentando su capital mediante la emisión de 153.000 acciones. Para 1947 la institución poseía 105 sucursales.

En 1967, contando con 214 oficinas en el país, estableció una oficina en Panamá, siendo así el primer banco colombiano en tener operaciones en el exterior. Esta oficina en 1970 fue convertida en filial... En 1969 el Banco organiza en Colombia el sistema de Tarjeta de Crédito CREDIBANCO, como concesión del Bank of América. El 15 de noviembre de 1970 el Banco se consagra como pionero de la banca colombiana, al cumplir 100 años de existencia. En 1971, debido a la creciente demanda de tarjeta de crédito, el Banco en asocio con otros bancos crea ASCREDIBANCO, organismo que agrupa las entidades adscritas al sistema Credibanco de Tarjetas de Crédito.

En 1987 el Banco entra a formar parte del grupo más importante del sector financiero de Colombia, consolidando su desarrollo y proyección dentro del sistema financiero. En 1990, a la luz de la reforma financiera (Ley 45 de 1990), el Banco estableció en 1992 nuevas filiales en Colombia. En 1992 adquirió el 76% de un banco y posteriormente se fusionó con el mismo, incorporando así con este proceso nuevas filiales a su grupo. A finales de 1998 el Banco compró el 24.95% de las acciones en circulación en una Corporación Financiera .

El Banco cuenta con más de 790 oficinas en todo el país, cubriendo la totalidad del territorio nacional. Adicionalmente, dispone de un completo

portafolio de servicios electrónicos y de un dinámico portal que le permite ofrecer sus servicios las 24 horas del día, todos los días del año, desde cualquier lugar. Además, gracias a los convenios con bancos corresponsales en todo el mundo y a sus filiales en Panamá, Nassau, Miami y Nueva York, el Banco desarrolla operaciones internacionales a nivel mundial.

### **Misión de la Entidad**

Es el Banco líder de Colombia para el mercado de empresas y de personas, que siempre esta a la vanguardia para brindar a sus clientes soluciones anticipadoras y satisfactorias, que les permitan vivir una experiencia bancaria superior.

El Banco es el mejor apoyo para el crecimiento y progreso de sus clientes, porque los valora y está dispuesto para asesorarlos, prestándoles un servicio ágil, oportuno, amable y de calidad.

El Banco cumple con los objetivos de liderazgo en eficiencia, rentabilidad, utilidad y generación de valor que esperan los accionistas.

Es el Banco que cuenta con un grupo de talentosos profesionales que trabajan con ingenio, dedicación, eficiencia, agilidad, compromiso, lealtad, siempre orientados al logro, y motivados por el orgullo de pertenecer a la institución que les genera bienestar y crecimiento.

El Banco a través de su ejemplo y apoyo, ratifica su compromiso con la construcción e interiorización de sus valores generando crecimiento, convivencia y bienestar a la comunidad.

### **Visión De la Entidad**

El Banco quiere ser siempre el líder que crece en beneficio del país, de sus accionistas, de sus clientes y de sus colaboradores.



**Valores Corporativos**

1. *Compromiso:* En el Banco somos comprometidos porque conocemos el negocio, asesoramos eficientemente a nuestros clientes, optimizamos nuestros recursos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; somos respetuosos y abiertos a otras ideas y siempre estamos disponibles para atender a quienes requieren de nuestro tiempo y conocimiento.
2. *Honestidad:* Porque en el Banco, actuamos de manera ética y responsable, Generando seguridad y confianza en nuestros clientes y asegurando al Cumplimiento De nuestros logros laborales y personales.
3. *Respeto:* Porque en el Banco, nos valoramos como personas y nos aceptamos unos a Oros en nuestra integridad. Entendemos las diferencias e individualidades para que se Traduzcan en comprensión y tolerancia en nuestras relaciones interpersonales.

### **Marco Teórico**

El término Motivación proviene del verbo latin "movere"(mover), siendo su sentido el de indicar acción de movimiento o llevar a cabo una acción.

La Motivación puede definirse como la "compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección, la intensidad y el sentido del comportamiento humano", (Gonzalez, 2008), de acuerdo a lo planteado por Gary Dessler, 1979 citado por Meneses (2009), "La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades, puesto que las necesidades específicas son una cuestión muy individual, es obvio que no se va a encontrar un método universal para motivar a la gente".

Aunque existe un sinnúmero de definiciones y que cada una de ellas orienta hacia los criterios propios del expositor, podemos encontrar que muchas teorías nos llevan a un punto en común, indicando que la motivación es algo intrínseco de cada ser humano y va ligado a su personalidad y a las metas que cada individuo se plantea tanto en su vida personal como laboral.

En las teorías administrativas empezó a ser visible el concepto de motivación a partir de los aportes de Relaciones Humanas de Elton Mayo, sociólogo y psicólogo industrial especializado en la teoría de las organización y el concepto de movimiento por las relaciones humanas, quien se interesó y especializó en estudiar al trabajador y los efectos psicológicos que podría tener a partir de las condiciones físicas y entorno en relación con la producción (Ramió y Ballart, 1983). El reto primordial de Mayo fue demostrar que el trabajador solo coopera cuando se siente escuchado, considerado por sus superiores y valorado argumentando además que es casi imposible

llegar a conseguir los objetivos estratégicos de la organización si no se cuenta con personas en estas condiciones de motivación y valoración humana (Ramió y Ballart, 1983).

Elton Mayo, se dedicó a estudiar la lógica del sentimiento de los trabajadores y la lógica del coste y eficiencia de los directivos que podrían desencadenar conflictos de interés dentro del desempeño organizacional, por tanto sus ideas generaron un impacto muy significativo en el pensamiento administrativo que fueron sustentadas a través del "Experimento de Hawthorne", El ejercicio que tuvo sus inicios en una fábrica que presentaba un índice de deserción muy alto y un nivel de productividad muy bajo a pesar de haber recibido programas de incentivos y motivación planteados por la gerencia pero que no arrojaron resultados positivos al final de la actividad, por tanto, Mayo, (1920) inicia sus actividades planteando un período de descanso de 15 minutos dando libertad a los funcionarios de decidir en qué momento deseaban suspender actividades para tomar su descanso, a la par designó a una enfermera para velar por la salud de los trabajadores y brindar ayuda inmediata en caso de sentir alguna molestia física de esta forma las medidas adoptadas funcionaron como fuente de motivación e impulsaron un aumento en la productividad de las personas, adicional a ello, la rotación disminuyó, (Ramió y Ballart, 1983).

Lo anterior, fue el principio que impulsó al Consejo Nacional de Investigación a iniciar un experimento en la Wester Electric Company en Chicago, donde se buscaba demostrar si existía una relación directa entre el grado de intensidad lumínica y la eficiencia de los trabajadores de producción de la compañía, este proceso se llevó a cabo en cuatro fases cada una con condiciones distintas a la anterior y que permitieron identificar y concluir diferentes aspectos de índole organizacional que podrían repercutir en el desempeño de los trabajadores. (Ramió y Ballart, 1983).

En la primera fase, se separaron dos grupos de trabajadoras que realizaban actividades exactamente iguales, y en las mismas condiciones a

fin de aplicar una prueba que consistía en variar la intensidad lumínica a uno de los grupos mientras que el otro seguía con iluminación constante, posteriormente y como un juego mental se hizo creer a las personas del grupo de iluminación variable que les habían cambiado las lámparas pero les pusieron las mismas sin decirles, esto permitió evidenciar que mientras había más luz, las personas trabajaban más consagradamente mientras que si se bajaba la intensidad de la misma, asimismo bajaba la producción, esto permitió orientar la investigación hacia la fatiga laboral , la inclusión de períodos de descanso y la racionalización de los horarios de trabajo, situaciones que impactaban directamente en la productividad organizacional.

En la segunda fase del experimento se seleccionaron dos grupos de trabajadoras para el montaje de relés, asignándoles un supervisor común y al primer grupo adicionalmente se le puso un observador que tenía la función de motivador y líder en generar espíritu de mutua ayuda en el grupo, adicional se incluyeron condiciones como períodos de descanso, refrigerios, flexibilidad en horario de trabajo, retroalimentación de resultados obtenidos, y constante apoyo, permitiéndose identificar que las personas trabajaron con más agrado, fortalecieron sus lazos de amistad y solidaridad, se sintieron satisfechas por conocer los resultados y buscaron la forma de incrementar su rendimiento y apoyar las labores del área desarrollando trabajo en equipo.

En la tercera fase, todo el esfuerzo se orientó a validar el tema de relaciones humanas constatando que las personas se sentían humilladas al estar vigiladas y que sentían la necesidad de hablar, expresar sus sentimientos y esperaban que sus opiniones fueran tenidas en cuenta por lo cual la compañía estructuró un programa de entrevistas que permitían escuchar a las personas e identificar sus dolores reales, asimismo se evidenció que existía una "Organización supra-individual" generado para defender expresiones y deseos del grupo fortaleciéndolos para hacer peticiones y determinar el comportamiento de los individuos dando paso a la cuarta fase del experimento en la cual se valoró el trabajo de un grupo

durante seis meses identificándose que los trabajadores manipulaban informes de producción para mantener un ritmo estándar de producción y no dar más en un período y recibir recriminación por una baja de producción en otro momento, así las cosas la organización informal de los empleados lograba manejar el desempeño real de las personas y no permitía cambios o mejoras en productividad puesto que los acuerdos entre los empleados no dejaron avanzar en los alcances o la eficiencia organizacional.

Como consecuencia de estas pruebas y como fundamento de la teoría expuesta por Elton Mayo, se identificó que debía hacerse una modificación o adaptación en conceptos de los principios administrativos existentes, puesto que el nivel de productividad de los empleados depende de la integración social de los mismos, asimismo la conducta colectiva domina el comportamiento individual del trabajador, haciendo que exista resistencia colectiva al cambio, por tanto para plantear cualquier estrategia al interior de la organización debe pensarse en el hombre como un miembro de equipo y no con su carácter individual, asimismo, las recompensas sociales, motivaciones y de la moral que no se representan material ni monetariamente inciden de manera contundente en la motivación y felicidad del trabajador. Vale la pena resaltar que La idea principal de Mayo fue modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para cambiarlo por una que involucrara sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y aspectos relativos al hombre como tal dando paso a otros estudiosos de la motivación humana y satisfacción social como Abraham Maslow (1943) quien expuso su modelo de jerarquía de necesidades que generó un impacto y aporte significativo en el estudio del hombre y su desarrollo personal y profesional.

Maslow (1943), expresa que los seres humanos tenemos una jerarquía de nuestras necesidades, la cual muestra que cuando las personas van satisfaciendo sus necesidades más básicas, buscan alcanzar otras de nivel superior. En la pirámide que él propone tiene cinco niveles, donde los cuatro

primeros se pueden clasificar como “necesidades de déficit” y su último nivel fue denominado por Maslow como de “autorrealización”.

Las necesidades que son base de esta pirámide, son denominadas elementales, en éstas se incluyen las fisiológicas básicas para mantener la vida, tales como alimentación, respiración e hidratación, abrigo, descanso, necesidad de evitar el dolor, y la de amar y ser amado. Estas son las únicas necesidades de la escala que nacen con el ser humano. En un segundo nivel de la escala encontramos las de seguridad y protección; las cuales son evidentes luego de que las elementales ya están cubiertas, se empieza a sentir la necesidad de considerarse seguro y protegido; dentro de ellas se identifica las de seguridad física, buena salud, seguridad moral, familiar, empleo y la periodicidad de los ingresos para la obtención de recursos económicos y así permitir acceder a bienes, esto generaría ya una visión capitalista de los individuos. En el tercer nivel están las necesidades de estima y afecto que muestran al hombre como un ente social y cuya naturaleza comprende la necesidad de desarrollarse y convivir con los demás, ser partícipes de una vida en sociedad donde puede encontrar amistad, compañerismo, aceptación y amor.

Las necesidades ubicadas en la parte superior de la pirámide, Maslow, (1991) las denomino de varias formas, de Autorealización, motivación de crecimiento y necesidad de ser. Son aquellas que mediante su satisfacción se encuentra el sentido de la vida, mediante el desarrollo del potencial del ser.

Una teoría posterior con algunas modificaciones a la planteada por Maslow, (1991), es la de Herzberg, (1959) la cual estaba basada en los factores de higiene y motivadores, los primeros se habla de que si están cubiertos no generan ninguna motivación adicional para realizar las labores, sin embargo si no están totalmente contemplados si crean una insatisfacción y malestar en los colaboradores; dentro de ellos encontramos los fisiológicos, y los de seguridad. Los aspectos motivadores son aquellos que si no son

atendidos no generan desmotivación, pero si son aplicables y son resaltados dentro de los colaboradores si generan una satisfacción que se ve reflejada en el desempeño de sus actividades, dentro de ellos encontramos los de afecto, reconocimiento, logro, autoestima, entre otros.

Al respecto, Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957) postularon teorías en las que se plantea la relación de los individuos en dirección hacia los objetivos, planteando que las personas orientan su esfuerzo en pro del cumplimiento de sus necesidades, expectativas buscando lograr la satisfacción deseada al alcanzar cada meta, esta situación plantea el concepto camino-meta e involucra la idea de libertad expresando que las personas bajo su convicción recorren una ruta elegida para alcanzar la satisfacción deseada en el desarrollo de sus actividades profesionales haciendo especial énfasis en la producción de resultados esperados, es decir que si la persona ve la productividad como medio para alcanzar sus objetivos particulares, se convierte en un gran productor de igual forma si no ve tal productividad simplemente no se esmera en producir sino que busca una fuente diferente para alcanzar su nivel de satisfacción.

Vroom, (1979) postula que la motivación es el resultado de tres variables: Valencia, expectativas e instrumentalidad, donde la valencia hace referencia al valor que las personas aportan a ciertas actividades y el empeño o deseo que depositan en realizarlas, las expectativas representan la probabilidad de que seguido de un esfuerzo debe verse un resultado y la instrumentalidad dirige su mirada hacia la consideración que tienen las personas hacia si mismos y la habilidad que tengan de lograr determinado resultado haciendo que la capacidad sea directamente proporcional a la expectativa de logro, es decir que si no hay suficiente capacidad de ejecución se pensaría que el esfuerzo realizado no va a tener repercusión o interés, enfatizando que los individuos toman decisiones a partir de lo que esperan como premio al esfuerzo realizado.

Renee O'farrell (s.f), estudiando a Edwin Locke (1976) psicólogo estadounidense y pionero en la teoría de la fijación de objetivos ha hecho sus principales aportes instando las organizaciones a entender la importancia de la motivación y la satisfacción personal para el compromiso de los individuos con los objetivos de la empresa, se ha constituido en una de las teorías más respetadas por la psicología industrial y su material desarrollado en 1976 acerca de la satisfacción laboral sigue siendo hoy en día un material indiscutible en las investigaciones acerca del tema en todos los ámbitos de desarrollo puesto que hizo el ajuste de la meta teoría en 1968 tratando de explicar las acciones de las personas en situaciones laborales específicas y determinadas.

La teoría de Lock (1976) se basó en que los objetivos e intenciones de las personas son cognitivos e intencionales y sirven como mediadores de las acciones humanas, por tanto la intencionalidad de mencionar el tema llevó a identificar que el establecimiento de metas específicas genera mayores niveles de rendimiento que el hecho de establecer un objetivo general es decir que se debe delimitar el alcance del propósito para que sea más alcanzable para la persona, asimismo, plantea que las metas que son más difíciles de lograr son lineal y positivamente relacionadas con el rendimiento haciendo que entre más difícil sea la meta, más de un individuo trabajará para alcanzarla , identificando dos variables principales que son el contenido, que hace referencia directa a qué es lo que se quiere lograr y la intensidad que implica la cantidad de recursos tanto físicos y mentales necesarios para crear y llegar a hacer una realidad el contenido, Renee O'farrell (s.f).

Lock, presentó su modelo enmarcado en 4 pasos fundamentales que son los estímulos del medio ambiente, la evaluación cognición intenciones, la configuración de la meta y el rendimiento y posterior a su fundamentación. También señaló que las necesidades y los objetivos de las personas son mediados por sus valores, puesto que es allí donde realmente se conoce lo que es o no beneficioso para cada persona Renee O'farrell (s.f).



Posteriormente una teoría que se puede tomar como complementaria es la del Liderazgo de Burns (1978), en la cual manifiesta que existen dos tipos de liderazgo, el transformacional y el transaccional; el primero de ellos, indica que se deben realizar cambios en las percepciones y valores más importantes del individuo para tener nuevas visiones de la sociedad ligadas a los seguidores y sus valores; indicando la diferencia que existe entre el poder y el liderazgo, siendo el segundo un proceso básico en el que los miembros de grupo reciben una recompensa a cambio de realizar algún esfuerzo realizado, sin estimular la transformación y visualización clara de seguimiento de objetivos.

De acuerdo a lo planteado por Burns (1978) se identifica al liderazgo como una corriente que involucra interacciones en las cuales los líderes están evocando respuestas motivacionales de sus seguidores, lo que modifica su comportamiento en la medida en que encuentren simpatía o resistencia en un proceso continuo de corrientes y contracorrientes.

Como complemento a la teoría de Burns (1978), McCormick y Igen(1959) ponen de manifiesto la relación que existe entre lo que la personas desea y la remuneración que recibe, es lo que define el grado de satisfacción en el ámbito económico constituyendo en si la teoría de comparación de procesos, que adicional al componente de remuneración, también plantea que si un colaborador percibe que una tarea despierta su interés y le plantea un reto de aprendizaje inmediatamente se activa una respuesta positiva que incrementa su nivel de satisfacción.

Así mismo, las oportunidades de ascenso, las relaciones a diferente nivel jerárquico y con los compañeros, tienen repercusión directa en su manifestaciones de agrado y bienestar frente a las labores realizadas lo cual nos lleva a pensar que la satisfacción de las personas en el ámbito laboral se define por múltiples elementos que equilibrados armónicamente pueden generar resultados satisfactorios a nivel personal y a nivel organizacional ya que un colaborador comprometido, estimulado y con ganas de hacer las

cosas, puede aportar mucho más a la organización y apoyar con mayor productividad al cumplimiento de las metas propuestas.

Cosier y Dalton (1983), tomando como referente la Teoría de equidad planteada por Stacey Adams, señalan que los colaboradores tienden a comparar su recompensa frente al nivel de esfuerzo, habilidad, tolerancia y entusiasmo en pro de la realización de las labores asignadas, buscando que exista coherencia frente a lo que ellos entregan y lo que la organización les retribuye por su servicio lo cual se ve reflejado en una relación de confianza y apoyo mutuo orientado al logro de los objetivos organizacionales, cabe resaltar que esta comparación no se realiza solamente al interior de su propia organización sino que se expande hacia el sector económico de desarrollo y sirve como referente para generar un factor de satisfacción o insatisfacción por la retribución recibida.

Complementando esta posición desde un punto de vista basado en el aspecto económico Arthur Manfred Max-Neef (1986) señala que el sistema de necesidades humanas se subdivide en nueve categorías comunes en toda la especie humana mostrando que en los individuos existe un impacto directamente relacionado con la permanencia o subsistencia, la necesidad de protección de afecto o amor, entendimiento, participación, ocio, creación de identidad y libertad, se resalta que en este esquema toda necesidad no satisfecha se considera una pobreza y toda necesidad satisfecha constituye una riqueza para las personas lo cual nos lleva a pensar que las organizaciones modernas deben basar sus estrategias y sus planes de desarrollo de personas en características esenciales humanas, que permitan un avance sostenible y propenda por el verdadero desarrollo y equilibrio de sus colaboradores como personas y como talento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, (Cosier y Dalton 1983).

David McClelland (1989), psicólogo estadounidense plantea otra teoría basada en tres puntos estratégicos de la motivación Logro, poder y afiliación, el primero de ellos el aspecto del Logro lo relaciona con la

imposición de elevadas metas a alcanzar, y desafíos de alto nivel, esta comprende una gran necesidad de ejecución, pero no da valor a la afiliación con otras personas. Los individuos que se identifican con este grupo, permiten resaltar su gran deseo de excelencia por el trabajo bien realizado y la aceptación de responsabilidades. Es necesario para estas personas recibir retroalimentación a menudo, tener un equilibrio entre situaciones muy arriesgadas o poco arriesgadas indicando que a ellos les gusta trabajar solos o con personas que posean un nivel similar de excelencia y de cumplimiento: McClelland (1989) identifica a estas personas como líderes, que pueden pecar en la exigencia elevada tomando como premisa que todos se identifican por altos niveles de desempeño.

Luego está la motivación de Poder, que involucra el deseo de influir y tener el control de otras personas, para la obtención de reconocimiento, esta situación genera mayor visibilidad dentro del grupo de desempeño, donde se identifican y consideran importantes los aportes que los líderes proporcionan al equipo, identificándose claramente dos tipos de personas dentro de esta motivación; las de alta necesidad de poder personal que son aquellas que buscan influenciar a otros y las de poder institucional que buscan organizar a otros para la obtención de metas en común.

El tercer impulso de motivación según McClelland(1989) es el de afiliación, la necesidad de hacer parte de un grupo, donde se identifican personas que les gusta ser populares, les gusta el contacto con los demás, se sienten bien en equipo y ayudando a otras personas, se esfuerza por relaciones con un alto nivel de confianza y comprensión mutua. Buscan las buenas relaciones interpersonales con otros.

Según Casas, (2002), otra teoría moderna es la del Empoderamiento, Kenneth Blanchard y Paul Hersey 1988, la cual se basa en autonomía de las personas en la toma de decisiones relativas a su desempeño que promuevan la motivación y la eficiencia de los colaboradores. Este concepto va ligado al

desarrollo sostenible de los países y de las organizaciones, se ha utilizado a nivel político, económico, y en otros ámbitos de interés general.

El concepto mismo de empoderamiento se va dando u orientando desde un nivel formativo de los individuos, ya que los conceptos como objetivos, de procesos, planificación, evaluación, retroalimentación, motivación se presentan tanto en la organización como en la vida formativa de las personas. Este concepto influye en la motivación organizacional ya que se le da al trabajador el poder de toma de decisiones de forma que se involucren mas con su trabajo, que sea de una forma más individual y personal con el mismo, que se involucren emocionalmente, conllevando a un nivel de afiliación más allá del salario. (Casas, 2002).

El empoderamiento va acompañado del conocimiento asertivo de la organización, la autonomía en la toma de decisiones, la retroalimentación y la gratificación de la labor desempeñada. Dentro de este concepto van incluidas facultades como confianza, respeto, entrenamiento, brindar conocimiento e información; claves para el autoconocimiento y la autoconfianza para que el individuo vea la organización desde todos sus frentes y pueda brindar alternativas de mejoramiento y desarrollo sostenible. (Casas, 2002).

Teorías más modernas acerca de la motivación, buscan la relación existente entre lo propuesto por autores clásicos y contemporáneos, estableciendo que los seres humanos se desarrollan de forma multidimensional y que no podemos apartar cada una de las variables que inciden en la motivación humana en el presente trabajo se decide acoger al autor Diego Gonzalez quien en su libro Psicología de la motivación (2008), toma referencia de Carlos Marx analizando al individuo dentro de un contexto grupal, proponiendo que el trabajo no es solo un medio de vida sino la primera necesidad vital para el desarrollo y cumplimiento de las expectativas que cada uno tiene como persona, asimismo, José Martí comparte dicha postura, indicando que las personas son seres altruistas y

que tienen necesidad de trabajo colectivo con orientación al logro de ideales en pro de la humanidad, orientación social, satisfacción personal producida o influenciada por la relación con la sociedad, creatividad, identidad personal, compromiso con lo social, armonía de la personalidad, satisfacción o compensación armónica de todas las necesidades.

González, (2008) define la motivación como "una compleja interacción de procesos psíquicos que determinan la regulación inductora del comportamiento, ya que indican en el objeto o meta querido o evitado la intensidad y el sentido de aproximación o evitación del mismo", esto indica que conforme sea positivo para el individuo, éste buscare los mecanismos requeridos para satisfacer su meta, mientras que si es negativo el individuo buscará a toda costa alejarse de ese fin, este hecho se produce gracias a los procesos psíquicos que implican la actividad nerviosa superior mostrando facetas distintas pero unidas para lograr acción en el individuo, esto implica que la motivación es el reflejo de la realidad y la expresión de la personalidad.

En el proceso motivacional del individuo es indispensable ser eficiente, haciendo una diferencia entre eficiencia e intensidad, puesto que la intensidad muestra la fuerza con que se busca alcanzar la motivación y la eficiencia conduce a alcanzar la meta utilizando los recursos en una medida armónica y equilibrada que permita la integración de los procesos cognoscitivos y afectivos, los primeros adquiridos a través de la formación, el aprendizaje diario, la interacción social y cultural y los segundos generados a través de las relaciones interpersonales, los cuales involucran sensaciones y sentimientos.

Dentro de la motivación se dan procesos psicológicos que podemos enmarcar en las tendencias que representan la inercia del pasado sobre el futuro las cuales aparecen como una actividad vital que brota de las personas y en las personas, que se dirige hacia un objeto conocido como bueno, como un valor para el ser, para reposar en El. Si dicho objeto de la

tendencia es un bien sensible, perceptible por los sentidos entonces la tendencia se llama tendencia sensitiva o apetito sensitivo o sensualidad. Si el objeto al que se dirige la tendencia es un bien meta sensible, es decir, un valor, entonces la tendencia se llama volición (González, 2008)

Se pueden indicar tres niveles en la motivación humana, en primera instancia encontramos la motivación autónoma que se deriva de los fines, y proyectos elaborados por el sujeto y no por el medio, es decir, parten de sus deseos propios, asimismo la motivación adaptativa permite al individuo tomar parte de su entorno y no establecer equilibrio frente a lo que lo mueve internamente y a lo que socialmente es aconsejable, este nivel denota conformismo con las situaciones sin generar expectativa superior frente a lo que percibe, y la motivación reactiva, se limita o se activa dependiendo las circunstancias que puedan acontecer a la persona, regula la actividad como respuesta a estímulos externos encontrándose típicamente en el niño pequeño y en los animales, normalmente se presenta como respuesta a estímulos externos (González, 2008)

Teniendo en cuenta que la personalidad que es la concatenación de propiedades y estados psíquicos internos relativamente estables y superiores, podemos decir que es un elemento inmerso dentro de la motivación; cabe resaltar que hay una diferencia entre los dos términos ya que el primero es un conjunto estructurado de estados psíquicos y el individuo modela autónomamente sus comportamientos; esta es cognitiva y afectiva; y la motivación es un conjunto de procesos psíquicos dependiente de las situaciones que se presentan y va entrelazado principalmente con la parte afectiva del individuo. Dentro de este contexto de la personalidad también podemos involucrar el carácter de los individuos el cual esta relacionado con el aspecto inductor motivador de la conducta, capacidades cognitivas, aspecto organizador y ejecutor de la regulación. González, (2008).

Día a día las organizaciones buscan mejorar sus procesos y volverse más productivas en un ámbito competitivo globalizado, requiere contar con el apoyo de unos colaboradores comprometidos, motivados, enfocados en el cumplimiento de desarrollo personal y profesional, por tanto las organizaciones contemporáneas dan un espacio en el marco de la planeación estratégica al departamento de Gestión humana como un aliado y motor fundamental para que el engranaje organizacional cuente con los talentos adecuados y dinamice el desarrollo productivo de la empresa. (Chiavenato, 2004)

En Colombia, el panorama no difiere del resto del mundo ya que aunque no es un país pionero en cuanto a planteamientos de índole social, si es un país que ha cambiado su dinámica comercial y de negocios a partir de la apertura económica convirtiéndose en un alto prestador de servicios en todas las áreas del mercado, lo que exige contar con un equipo calificado y preparado para afrontar los requerimientos que permiten dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

En tal sentido, dependiendo el sector económico en que se desarrolle cada empresa, establece un plan de beneficios y estrategias motivacionales que incluyen desde aspectos económicos, sociales, personales, familiares, profesionales y todo aquello que genere impacto sobre los individuos y su percepción de bienestar en su entorno. En el sector financiero objeto de nuestro estudio, se tiende al manejo de estrategias basadas en el proceso y no en la persona como tal, en sus sentimientos y emociones o en lo que cada individuo considera importante para su desarrollo personal y profesional.

Dentro de las estrategias de motivación más notorias en el sector financiero, se encuentran: las prebendas salariales que se ofrecen como incentivos a los colaboradores y son entregadas a través de auxilios de alimentación, transporte, estudio, funerarios, de maternidad y ópticos, otro tipo de incentivo es el crédito de vivienda a una tasa inferior a la del mercado

lo que implica que colaboradores que lleven cierto tiempo en el banco puedan acceder a un crédito hipotecario con muchos más beneficios que los que cualquier cliente de Banco podría obtener.(Anexo 3) Parte de las estrategias existentes, cobijan planes de Bienestar y desarrollo entre los cuales están actividades deportivas, recreativas, culturales y celebraciones de índole social tal como se maneja en la mayoría de empresas en Colombia; cabe resaltar que es visto para la organización que el hecho de ofrecer estabilidad y continuidad laboral brinda una sensación de bienestar y tranquilidad a los colaboradores..



### **Marco Legal**

Si bien es cierto, en Colombia la relación laboral está reglamentada por el Código Sustantivo del Trabajo, donde se contemplan aspectos fundamentales como son el horario de trabajo, tipo de contrato, relación, remuneración, responsabilidades, entre otros aspectos. También debemos reconocer que no se encuentra explícitamente enunciada ninguna norma donde se contemple la regulación que debe tener la motivación en las organizaciones, sin embargo, cabe resaltar que el Marco legal dado por este código contempla aspectos que buscan satisfacer diferentes elementos que impactan directamente sobre los trabajadores y su relación con el empleador.

Como está contemplado en el artículo 1 del Código Sustantivo del trabajo "La finalidad primordial de este código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre patronos y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social". Allí implícitamente se contemplan aspectos que las personas buscan para lograr satisfacer sus necesidades de afiliación, logro, compensación y en general todas las variables que constituyen parte fundamental de su proceso motivacional.

De otro lado, encontramos la norma de calidad ISO 9001 la cual establece los estándares internacionales a los que debe ceñirse una empresa de competitividad globalizada, allí se contempla la participación de los individuos o trabajadores como ejecutor de un proceso cumpliendo con unas competencias específicas del cargo, pero también como un ser activo dentro de la organización, que es capaz de orientar su esfuerzo hacia el cumplimiento de los objetivos generales de la misma, esto implica identificar a los individuos y la forma de potenciar su capacidad ya sea a través de planes de entrenamiento, formación o desarrollo personal.

## **Marco Metodológico**

### **Diseño.**

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizó un método cualitativo de índole descriptivo – interpretativo. De acuerdo con Ashworth ( 2008) el interés de este tipo de investigación se sitúa en captar la realidad a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada; se focaliza en la aprehensión del mundo que hacen las personas en términos de las percepciones o significados socialmente compartidos. Estas interpretaciones son conceptualizadas como un conjunto de proposiciones lingüísticas que dan cuenta de la forma en que la persona construye su mundo, dando valor a lo que indica Edwin Shrodinger (1967), donde expresa que es necesario apartar la investigación del concepto de científicidad porque limita la exploración del conocimiento implícito del ser humano, ya que este es interdisciplinario e interdependiente, que se expresa a través de sus gestos, de comportamientos y que no pueden ser verificados científicamente a través de los métodos tradicionales científicos. Este tipo de investigación, tiene como base metodologías que permiten hacer la recolección de datos que no se pueden cuantificar sino que buscan describir de manos del protagonista fenómenos o realidades objeto de estudio acercándonos al cumplimiento del objetivo general que para la presente es describir y analizar diferentes prácticas motivacionales empleadas en la sección contable de moneda extranjera de una entidad financiera a fin de conocer la percepción de los colaboradores frente a las mismas en busca del mejoramiento personal y profesional de cada uno.

El método cualitativo tiene sus raíces epistemológicas en el latín *qualitas* que significa en español Calidad , y se refiere a cualidades o

características del ser que le identifican y diferencian de otros, teniendo en cuenta sus características propias. De allí que la investigación cualitativa es un todo que integra variables interdependientes, que le permiten tener un panorama completo y captar los sentimientos, las emociones y las características de cada actitud y expresión percibida por los sentidos del entrevistador.

Dentro de la investigación cualitativa vale destacar el papel del investigador que busca dar solución a una problemática planteada a través de dos actividades específicas, la primera orientada a la recolección de la información que permitirá alcanzar los objetivos o dar solución a la problemática existente; y la segunda estructurar la información recopilada generando una teoría o un modelo que integre todos los datos pertinentes para el planteamiento de un supuesto teórico, permitiendo una categorización e interpretación. No obstante, el enfoque cualitativo de investigación, exige la inclusión de dos conceptos fundamentales, Martínez (1997,1997,2004), un componente epistemológico y uno ontológico el primero que permita clarificar la interpretación de la metodología usada y la interpretación que aplique a la investigación y la segunda que libere la adopción de una posición que facilite el proceso de construcción de conocimiento a partir del diálogo considerando que el conocimiento se produce a partir de una dialéctica entre el sujeto y el objeto de estudio.

En esta investigación cualitativa, hemos señalado un marco teórico que ha servido de apoyo para reflexionar acerca de los postulados que se han hecho acerca del objetivo a estudiar, teniendo en cuenta las principales teorías que han influenciado la gestión humana y específicamente las que dirigen su acción hacia la motivación particularmente a nivel organizacional puesto que este componente es esencialmente crítico en las ciencias humanas y se percibe de diferentes formas a través de los ojos de los afectados por el fenómeno y nos permiten comparar nuestras conclusiones

con las de dichos autores y así construir conocimiento adquirido a través de la investigación basada en procesos de diálogo.

### **Participantes.**

Para la realización de este estudio se definió en conjunto con la dirección del área una muestra de cinco personas del grupo de contabilidad de moneda extranjera en una entidad financiera, esta muestra permitió tomar diversos criterios frente a temáticas idénticas lo cual dio oportunidad de triangular la información y tener unos resultados más cercanos a la realidad objeto de estudio.

Contamos con la colaboración de 5 entrevistados escogidos conjuntamente con el jefe del área, intentando tener una visión genérica desde diferentes perspectivas del ámbito laboral objeto de estudio.

Los participantes o entrevistados a enunciar son:

Entrevistado Número 1: Profesional en ingeniería financiero, desempeñando un rol de analista de informes a Superbancaria, con una antigüedad de 12 años en la entidad y 7 años en el área contable.

Entrevistado Número 2: Profesional en contaduría pública, desempeñando un rol de analista coordinador, con una antigüedad de 22 años en la entidad y 2 años en el área contable.

Entrevistado Número 3: Profesional en contaduría pública con especialización en finanzas, con el rol de analista financiero de agencias, antigüedad total de 23 años, 20 directamente con la entidad y 3 a través de agencia temporal, lleva 5 años desempeñándose en el área.

Entrevistado Número 4: Profesional en contaduría pública con 19 años de antigüedad en la entidad y 18 años en el área, desempeña el cargo de analista coordinador.

Entrevistado Número 5: Técnico contable con 25 años de antigüedad en el banco, 11 años en el área desempeñando el cargo de oficial.

### **Estrategia metodológica.**

En la investigación se utilizó como estrategia metodológica la entrevista semi estructurada, con la cual se pretende conocer en un primer acercamiento los sentimientos, motivaciones y percepción de los colaboradores de la sección contable de una entidad financiera no solo por su expresión verbal sino con todas las formas de comunicación que se puede percibir a través de los sentidos y que nos hace más sensibles. Además permite recopilar una amplia gama de datos que complementan la estructuración de los resultados del proceso donde podemos identificar las estrategias motivacionales utilizadas en esta organización y la interpretación de los colaboradores acerca de la misma.

Vale la pena resaltar que la investigación cualitativa es inductiva, permite apreciar la realidad de forma directa, sensibiliza al entrevistador acerca de la temática en desarrollo, separa doctrinas particulares de las acciones generadas dentro del proceso , y evita tomar parte con el objeto de investigación.

Debemos resaltar particularmente el rol que juega el entrevistador ya que se convierte en facilitador de las condiciones requeridas para tener acceso a la realidad estudiada, así como también, es el responsable de dar forma a la información para su respectivo análisis, categorización e interpretación orientado siempre a dar respuesta a la pregunta principal objeto de investigación. Delgado y Gutierrez (1999)

**Procedimiento.**

Con el fin de desarrollar la presente investigación realizamos diferentes momentos presentaremos a continuación:

Momento 1: Una vez conformado el equipo de trabajo, se realizó un consenso sobre la temática que despertó interés común y pertinencia frente al desarrollo de nuestro ejercicio académico, lo que nos llevó a plantear la pregunta problema y el objetivo principal de la investigación.

Momento 2: Después de escogida la empresa sobre la cual se realizó el proyecto de investigación, formalizamos nuestro deseo de realizar la actividad en la sección específica solicitando de manera formal a través de comunicación escrita la viabilidad de acceso de información e interrelación con los funcionarios que allí se desempeñan generando un compromiso de retroalimentación y confidencialidad de la información, así como de la mención de la razón social explícita de dicha organización.

Momento 3: iniciamos la fundamentación teórica con el fin de construir bases de conocimiento e insumos que nos permitieran desde un punto de vista administrativo y humano lograr el acercamiento y categorización de los aspectos más relevantes y que dan sentido a la consecución del objetivo principal de la presente investigación.

Momento 4: Se desarrolló un guion como soporte que nos permitiera manejar un diálogo honesto y directo con los entrevistados, permitiendo conocer los puntos que consideramos pertinentes para enriquecer los insumos soporte de nuestro proyecto. Se realizó reunión con el jefe de área a fin de obtener su consentimiento frente a las temáticas que tratamos con los funcionarios y determinar los participantes del ejercicio.

Momento 5: Se procedió a concertar las reuniones personalizadas con los colaboradores, y aplicar la estrategia elegida tomando evidencia oral que sirviera como soporte para transcripción y anexo de la investigación.

Momento 6: En esta etapa se analizaron e interpretaron los hallazgos y se definieron las categorías emergentes que nos permiten hacer el proceso de discusión, conclusiones y sugerencias pertinentes a la investigación.

Para facilitar la interpretación de la información recolectada, se diseñó una matriz que permitió compilar de manera organizada y efectiva los datos obtenidos de los entrevistados. Ver tabla 1.

**Tabla 1.** Modelo de matriz de categorización

<b>Entrevistados</b>	<b>Texto</b>	<b>Interpretación</b>
Categoría 1		
Categoría 2		
Categoría 3		
Categoría 4		
Categoría 5		
Categoría 6		
Categoría 7		

Fuente: Elaboración propia

#### Categorías de estudio

Concepto de organización: esta categoría busca reconocer el sentido de identidad y pertenencia que el entrevistado manifiesta tener frente a la organización en la cual labora dentro del contexto socio – económico del país. a través del diálogo se busca identificar el impacto que tiene para el

trabajador el hacer parte de la empresa donde se desempeña profesionalmente.

**Satisfacción:** es una de las categorías más influyentes puesto que incluye un concepto de remuneración y representa el sentir de las personas frente a lo que están percibiendo por el esfuerzo y trabajo realizado, por tanto determina el nivel de aceptación y la relación bidireccional generada a través del vínculo laboral.

**Reconocimiento:** en este sentido se buscó identificar si el colaborador percibe alguna estrategia generada por la organización para estimular sus aportes representativos y el impacto que los mismos generan en su ámbito laboral, asimismo, podemos evidenciar si la empresa manifiesta explícitamente cuando se hace un aporte destacado en pro del beneficio de la organización.

**Relaciones interpersonales:** como seres sociales que somos, en esta categoría se busca identificar la calidad en las relaciones que se manejan dentro de la sección, y la incidencia con que la forma de relacionarse con el entorno impacta en el normal desarrollo de las actividades profesionales y personales.

**Liderazgo:** esta categoría identifica la motivación y reconocimiento del equipo de trabajo frente a la persona que se desempeña como guía y comunicador de los objetivos estratégicos del área, es importante resaltar que si no se conocen dichos objetivos, no hay forma de dirigir todos los esfuerzos hacia la consecución de las metas organizacionales.

**Motivación:** partiendo de que cada persona tiene diferentes agentes motivadores que se activan dependiendo el estímulo que reciben y sus manifestaciones personales, se deben generar estrategias que propendan por buscar el mejoramiento de las condiciones de los colaboradores en todos los ámbitos de desarrollo. siendo nuestro objeto de estudio explorar las estrategias de motivación existentes en la sección contable moneda



extranjera de una entidad financiera, se hace pertinente hacer explícito el sentimiento particular de los colaboradores.

Equidad: es una de las categorías más delicadas puesto que es muy fácil sentir vulnerabilidad frente a la misma y en términos organizacionales es bastante demandante generar estrategias que puedan beneficiar al colectivo, por tanto puede fácilmente verse afectada la percepción de los colaboradores frente a diferentes situaciones que se presentan en el normal desarrollo de las actividades diarias.

## Discusión

La presente investigación partió con el Objetivo general de describir diferentes practicas motivacionales empleadas en la sección contable de moneda extranjera de una entidad financiera, lo cual llevó a consultar diferentes teorías y escritos acerca de la motivación para poder entender y dar sentido a las actividades propuestas en el desarrollo de la exploración.

Debido a la gran cantidad de autores y escritos con visión diferente acerca de la motivación, se decidió tomar como eje central la síntesis que plantea González, (2008) quien define la motivación como "una compleja interacción de procesos psíquicos que determinan la regulación inductora del comportamiento, ya que indican en el objeto o meta querido o evitado la intensidad y el sentido de aproximación o evitación del mismo", dando un significado que soporta las categorías emergentes en la investigación y que sirven como base para explorar la percepción que tienen los funcionarios objeto de estudio frente al concepto de organización, equidad, relaciones interpersonales, reconocimiento, liderazgo, satisfacción y motivación que representan en términos generales los vínculos más visibles frente a la relación entre las personas y la organización particularmente la sección contable de moneda extranjera de la entidad financiera.

En el desarrollo de la investigación, los hallazgos nos permiten identificar que la sección contable de la entidad financiera objeto de este estudio no cuenta con estrategias visibles percibidas por los funcionarios y orientadas a la motivación de los mismos hacia el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, desde el punto de vista de la organización, se hace manifiesto un esquema de beneficios (Anexo 3) pensado en suplir y mejorar las condiciones de vida de sus colaboradores basado en formas de remuneración económica pero no constituyentes de salario entre las cuales

se encuentran auxilio de vivienda, educativo, alimentación, transporte, funerario, óptico, maternidad y primas extralegales, los cuales son percibidos por los funcionarios como el mínimo esperado para un colaborador en este sector de la economía pero no como una fuente de motivación personal que permita espacios de reconocimiento por el desempeño, de afiliación, de calidad en las relaciones interpersonales, de crecimiento y de satisfacción que redunde en el mejoramiento de los resultados de la entidad como lo indicaría en su postulado Mahoney y Jones (1957) resaltando que el rendimiento laboral aumenta si éste puede percibirse como el medio para que las personas logren alcanzar sus objetivos personales, mientras que tal rendimiento esperado disminuye si las personas no lo perciben de tal forma, generando una relación directa entre lo que las personas desean y el motor laboral que permiten que esos deseos se conviertan en realidad.

Estos hallazgos permiten establecer criterios para indicar que la percepción que tienen los funcionarios frente a las estrategias de motivación planteadas por la entidad, no están teniendo el impacto que probablemente busque la organización, porque las personas por la misma naturaleza del trabajo que desempeñan, buscan enriquecer su experiencia con factores como el reconocimiento, el crecimiento personal, el logro de su vida profesional, el fortalecimiento de sus relaciones interpersonales y el mejoramiento de la calidad de vida de sus familias como lo indica en su postulado McClelland (1989), donde hace especial énfasis en que las personas basan su motivación teniendo en cuenta tres aspectos fundamentales como lo son el Logro, que representa el alcance de metas profesionales alcanzadas, el poder, representado como la autogestión y determinación para tomar decisiones en pro de un objetivo común y el sentimiento de afiliación visto como la necesidad de ser aceptado y generar pertenencia a un grupo socialmente conformado involucrando sus sentimientos y emociones entorno a los acontecimientos cotidianos de los individuos. Para el efecto de la investigación, estos elementos hacen evidente que para los participantes al ejercicio investigativo a pesar del

tiempo que han dedicado a la organización y del expertise que demuestran en sus actividades, no hay equidad de lo que representa el esfuerzo individual frente al reconocimiento esperado en los diferentes ámbitos anteriormente mencionados.

Mediante el desarrollo de la investigación, se tuvo oportunidad de visualizar las políticas que frente al aspecto de motivación tiene contemplado el departamento de talento humano (Anexo 3), pudiéndose observar que el esquema que tiene diseñado el banco en pro de generar el máximo cubrimiento posible a toda la organización se basa en la estructuración de beneficios que buscan satisfacer necesidades particularmente financieras sin dar apertura a dimensiones más sensibles frente a lo que las personas buscan en cuanto a crecimiento y desarrollo personal y el despertar del sentido de afiliación que nos diferencia de otras especies humanas.

Si bien es cierto, las estrategias deben partir del área central de Gestión humana de la organización, al no haber una percepción clara de las mismas en el área de estudio, si cabría la posibilidad de desarrollarlas a nivel local buscando mejorar las condiciones y la percepción de los funcionarios frente a su área de desempeño, sin embargo, para ello, hay que desarrollar habilidades personales descritas en las categorías emergentes como liderazgo, identidad con la organización, equidad, reconocimiento y relaciones interpersonales.

A nivel de metodología, se reconoce la entrevista semi estructurada como un recurso propicio para el acercamiento necesario en busca de la interrelación con los entrevistados y así poder profundizar en sus sentimientos y emociones para perseguir respuestas que enriquecieron la presente investigación ya que si bien es cierto no se encontró respuesta esperada direccionada hacia el objetivo general, si consolidó mucha información pertinente para la organización en cuanto se pueden generar de allí estrategias muy valiosas que tengan aceptación y reconocimiento por

parte de los empleados máxime cuando fueron ellos mismos facilitadores del proceso.

En el rol de entrevistadoras, pudimos explorar nuestro potencial y habilidad para dejar a un lado nuestros prejuicios y ponernos a disposición de los participantes al ejercicio académico, escuchándolos profundamente y tratando de entender su sentir frente a los temas que paulatinamente se iban presentando en la conversación, siendo este un ejercicio de crecimiento profesional y personal que dentro de nuestro rol como administradoras de empresas no habíamos tenido la oportunidad de aplicar y que gracias al desarrollo de la investigación ejercimos con profesionalismo y aprendimos que todo ser humano tiene su verdad y que entorno a ella trata de defender sus propias convicciones y hacer un plan de vida que le permita tomar acciones en pro de alcanzar sus sueños. Vale la pena resaltar que para nosotras como investigadoras fue gratificante ver el reconocimiento que hizo el grupo frente a nuestro trabajo, y la actitud abierta y facilitadora para compartir sus sentimientos y expectativas frente a su labor, demostrándonos que el solo hecho de ser escuchados como personas era el primer paso para estimular una actitud abierta al cambio dentro del área.

En conclusión general para la investigación, todas las personas buscan constantemente beneficios adicionales a los temas netamente contractuales o que se limitan a una simple relación laboral, si bien es cierto esto es lo mínimo esperado por las personas, también, buscan un crecimiento intelectual, personal, profesional, de reconocimiento social y de características emocionales que permitan trascender y desarrollarse internamente redundando en un mejoramiento de condiciones que faciliten procesos personales, sociales, culturales, económicos Y en todos los ámbitos de crecimiento posibles en el contexto donde se desenvuelve.

### **Limitaciones**

Una de las dificultades primordiales consistió en que el jefe del área objeto de estudio no nos otorgó libertad de elegir por criterios específicos las personas a las cuales se aplicaría la entrevista semi estructurada sino que según su criterio definió las cinco personas que debían participar del proceso, esto generó cierta influencia y orientación preconcebida de las respuestas que los entrevistados manifestaron en el momento del ejercicio.

Los funcionarios manifestaron cierto temor al contestar objetivamente la entrevista al considerar que sus respuestas podrían ser conocidas frente a la dirección y ello les acarrearía consecuencias en su proceso laboral, por tanto algunos resultados pueden tener desviaciones o tendencias no esperadas.

La entidad guarda celosamente la información pertinente con respecto a todos los procesos de recursos humanos, por tanto acceder a información como la tabla de beneficios o estrategia de talento humano fue algo que dificultó y retardó el proceso de recolección de información.

La agenda de los funcionarios que participaron del proceso estaba un poco copada por lo cual generar las citas y espacios para entrevistarlos generó dificultad, y retraso en el proceso y consolidación de la información pertinente.

A nivel académico, la barrera principal giró entorno al énfasis que en general la especialización hace con referencia a la profesión, puesto que siendo administradoras de empresas desconocemos algunos aspectos metodológico e interpretativos que seguramente son objeto de estudio y profundización en carreras como psicología específicamente.

### **Recomendaciones**

De acuerdo al ejercicio realizado, se pudo recopilar información que nos permite realizar las siguientes sugerencias:

Para las personas, el hecho de realizar su labor de forma responsable y profesionalmente sugiere tener una retroalimentación en la cual se evidencie el reconocimiento que la entidad le otorga, por lo cual sugerimos establecer un comité primario donde se resalte la labor efectivamente realizada por el equipo y los aportes más significativos de tal forma que quienes tengan un desempeño sobresaliente puedan tener mayor visibilidad y sientan valorado su esfuerzo adicional en el logro del objetivo.

Teniendo en cuenta que el entorno financiero es altamente dinámico, y la sección contable moneda extranjera maneja un nivel de especialidad alto, sugerimos desarrollar planes de capacitación que permitan a los funcionarios mantener actualizados sus conocimientos del sector y esto les brinde una visión no tanto operativa sino analítica, crítica y de participación en el trabajo realizado.

Partiendo del principio que la comunicación asertiva facilita los procesos dentro de cualquier ámbito, sugerimos realizar actividades que busquen el entendimiento e implicación que tal principio requiere para su aplicación dentro del desarrollo de las actividades diarias generando un clima laboral más propicio para el bienestar de todos los funcionarios pertenecientes al área objeto de estudio.

Las personas unánimemente manifestaron su deseo de contar con un líder que orqueste las capacidades y aportes individuales en pro de unos objetivos grupales, sin embargo, tal capacidad es imperceptible en la persona que actualmente lidera el proceso grupal, por tanto sugerimos realizar un coaching ejecutivo o acompañamiento en desarrollo de

habilidades gerenciales a fin de fortalecer tales competencias en el jefe de área para que pueda integrar efectivamente a sus colaboradores y tenga un mayor grado de aceptación y colaboración dentro del área de desempeño.

Es importante hacer claridad frente a las políticas que la entidad ha desarrollado para ascensos, promociones y categorizaciones puesto que se manifestó por parte de los entrevistados, que muchas veces este proceso es subjetivo y no formal lo cual genera malestar y frustración que dificulta el normal desarrollo de los procesos en pro de objetivos organizacionales.



### Referencias

- Ashworth, P. (2008). Conceptual Foundations of Qualitative Psychology. En J. Smith (Ed.), *Qualitative Psychology*. Los Angeles: SAGE. pp. 4-25.
- Burns, J.M. (1978). *Liderazgo*. New York. Harper & Row.
- Casas, A. (2002). *Remuneración, Retribución y Motivación de Vendedores*. Madrid. ESIC Editorial.
- Chiavenato, I.(2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Mac Graw Hill. Séptima edición.
- Senado de la República de Colombia. (2013). Código Sustantivo Del Trabajo. Senado de la República de Colombia.
- Georgopoulos, B.S., Mahoney, G.M. y Jones, N.W. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology (JAP)*, 41(6). pp. 345 - 353.
- Gonzalez, D. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana. Editorial Ciencias Médicas.
- Herzberg, F (1959) *The motivation to work*. New York: Wiley,
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological. Review*. 50. pp. 370-396
- Maslow A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcisa.
- Meneses, L. (2009). Capital humano. La esencia de la motivación y el rol de las personas. Recuperado el 18 de marzo de 2013 de

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/capital-humano-la-esencia-de-la-motivacion.htm>

Organización Internacional para la Estandarización (2008) Normas ISO 9001. Organización Internacional para la Estandarización.

Ramió, C y Ballart, X. (1993). *Teoría de la organización. La evolución histórica del pensamiento organizativo*. Vol.1 Madrid : Ministerio para las Administraciones Públicas.

Renee O'farrell. (.s.f) La teoría de Locke sobre el establecimiento de las metas en [http://www.ehowenespanol.com/teoria-locke-establecimiento-metas-sobre\\_124005/](http://www.ehowenespanol.com/teoria-locke-establecimiento-metas-sobre_124005/)

Richard A. Cosier y Dan R. Dalton (1983). Equity Theory and Time: A Reformulation. *The Academy of Management Review* Vol. 8, No. 2, pp. 311-319

Vroom, V. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas,

# MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

## Anexos

### ANEXO 1: ENTREVISTAS

#### ENTREVISTA NÚMERO 1

Entrevistador: Gracias y pues vamos a empezar, ¿cual es tu nivel académico? Entrevistado: Soy profesional, soy ingeniero financiero.

Entrevistador: ¿y entre tus expectativas profesionales tienes pensado hacer especializaciones?

Entrevistado: Si claro, si me gusta mucho la parte de derivados, me gustaría especializarme en esa parte.

Entrevistador: ¿Cómo te sientes trabajando en esta entidad financiera?

Entrevistado: Muy bien me gusta mucho el banco, me siento muy bien, a nivel de institución me siento muy bien es un orgullo, trabajar en una institución así, pues uno llega y comenta en cualquier lado que trabaja en un banco y pues siempre como que sobre sale esa parte, si eso siempre da estatus, si exacto.

Entrevistador: ¿frente a la tarea específica que desempeñas es la que te gusta, como te sientes ahí?

Entrevistado: Eeeh! me gustaría o sea creo que puedo dar como mucho mas, aportar mucho mas a la institución con mis conocimientos y en la parte profesional aunque lo que hago eeeh! aplico mucho, muchas cosas y pero digamos que es como muchas veces operativas entonces quisiera como enfocar mas a la parte de análisis como tal.

Entrevistador: ¿como percibes tu la motivación, que te motiva?

Entrevistado: Mmm pues mi motivación creo que es solamente mía, o sea las ganas de hacer las cosas bien y de mostrar los resultados y pues demostrar que soy una persona capaz, creo que esa es mi motivación, no tanto de la parte acá de cómo institución halla incentivos que se vea como que si vale la pena esforzarse por que voy a obtener digamos algo algo adicional es mas como personal la motivación.

Entrevistador: ¿ya que lo mencionas digamos en la entidad en la que trabajas te motiva, tiene estrategias de motivación hacia ti, hacia tus compañeros? Entrevistado: Mmm la verdad no lo siento así no lo veo

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistador: ¿no son fáciles de detectar?

Entrevistado: No, no son fáciles de detectar, a mi por lo menos me motivaría mucho personalmente que me dijeran, si mira te vamos a apoyar con este curso, te vamos a apoyar con esta especialización, pero pues no, no existe.

Entrevistador: ¿ni en parte digamos que te cubran cierto porcentaje?

Entrevistado: La parte profesional si me ofrecen un auxilio pues es pequeño, pero pues igual en mi tiempo de pregrado lo aproveche pero ya aparte para especialización para diplomados cursos ese tipo ya aparte del pregrado no, no hay un incentivo ni un auxilio eso ya no existe

Entrevistador: ¿que piensas tu que podría ser lo que mas motive a las personas que trabajen en esta entidad, que hayan mas actividades de que tipo?

Entrevistado: Mmm yo creo que el reconocimiento, el reconocimiento yo creo que aquí el reconocimiento se le da ya a la parte jefaturas mas no a la persona que realmente esta involucrada en los procesos y esta como muy marcado esa jerarquía y es el jefe el que digamos va y muestra los resultados y digamos que ya eeeh! la parte operativa y analista no se reconoce mucho.

Entrevistador: ¿frente al aspecto de remuneración, tu consideras que estas bien, que es adecuado, frente a lo que tu estas ofreciendo al banco?

Entrevistado: Mmm, si yo considero que si, si si ahorita si estoy satisfecha, pero pues eso es otra parte que yo veo en esta institución, esta, es muy no hay equidad en esa parte, pues ya en la parte de personas que trabajan como en otro tipo de contratos que tal ves pues tienen funciones muy similares a los demás y no están bien remunerados.

Entrevistador: ¿cuanto llevas acá?

Entrevistado: 12 años llevo en el banco y en el área llevo 7 años, en esta área. Entrevistador: ¿frente al sitio donde trabajas, al aspecto físico, consideras que esta bien, que es adecuado, que facilita las cosas?

Entrevistado: Pues la verdad a mi no me gusta, no me gusta ese estilo de oficina abierta, como estamos ahorita no, no me gusta mucho, eeeh! no me gusta pero pues igual uno se acostumbra no, si, es como cuestión de costumbre. Entrevistado: ¿y no facilita digamos los procesos de comunicación con tus compañeros, eeeh!?

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistado: Mmm de pronto lo que facilita es la desconcentración, porque aquí alguien habla y como que todo el mundo hay quien fue y ya como que perdió el hilo, la comunicación no, creo que antes en las otras instalaciones igual nos comunicábamos pasábamos de un lado a otro y no le veo inconveniente, pero pues igual uno se acostumbra no.

Entrevistador: y en el uso de tecnología digamos que antes uno así tuviera el compañero al lado le escribía el mensaje vamos a tal parte eso ocurre todavía, teniendo un espacio tan abierto y tan cercano?

Entrevistado: Si, si ocurre, si, si ocurre.

Entrevistador: ¿y frente a estas relaciones tu que opinas, o sea te parece bien que la gente haga eso o sería mas chévere que se pararan y fueran hasta allá y hablaran directamente?

Entrevistado: Pues yo soy mas partidaria de hablar, porque por eso es que no tengo ni planes de datos, ni nada de esas cosas porque prefiero llamar a la persona y escucharla que los medios así, pero si, aunque si lo utilizo, pero si prefiero mas como el contacto con la persona.

Entrevistador: ¿que percepción tienes de tu relación con tu jefe inmediato?

Entrevistado: Mmm pues, es una relación yo creo que muy normal, pues a mi jefe lo veo pues como a una persona que esta ahí a la cabeza del grupo pero, es una relación como muy normal, pues no he tenido inconvenientes así con el de discusiones o cosas así, pero pues, es como muy normal, la verdad lo veo como ahí una persona que esta ahí a la cabeza del grupo y ya.

Entrevistador: ¿y lo ves como líder?

Entrevistado: Eeeh! no lo veo como líder, no lo veo como líder porque pues para mi un líder es quien apoya, quien inspira también mucho como al cambio, como a crear cosas nuevas, como a dar soluciones y no lo veo, no lo veo como líder. Entrevistador: ¿frente a tus compañeros de trabajo, que percepción tienes frente a la relación que tienes con ellos?

Entrevistado: Yo creo que es buena, si es buena.

Entrevistador: ¿en doble vía?

Entrevistado: Si, yo creo que si es buena.

Entrevistador: ¿frente a tu desempeño laboral, cual crees que es la percepción de tus superiores?

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistado: Pues yo pienso que ellos me perciben, como una persona colaboradora y capaz, pienso que se han percibido que soy capaz de responder por las tareas que tengo asignadas, pienso que ellos si ven que mi desempeño es bueno.

Entrevistador: ¿y te lo han dicho? Entrevistado: No lo han dicho.

Entrevistador: ¿nunca ni un correo, ni?

Entrevistado: No, nunca lo han dicho. ¿y te gustaría que eso pasara?

Entrevistado: Si claro, si el reconocimiento es, seria chévere, chévere que, saber que y que le digan a uno uuyy esta haciendo las cosas bien, si porque creo que si apporto muchas cosas al área, no solo en mi trabajo, en mi puesto como tal mi puesto de trabajo, si no pues a los demás trato de colaborar y aportar lo que mas puedo, apoyar a mis compañeros y pero pues no, de parte de los jefes no me han reconocido no siento que me digan uyy si gracias lo ha hecho bien no.

Entrevistador: ¿digamos que, si el banco dejara de existir mañana pues tu eres una persona muy joven, pero tienes ya un plan b, para actuar si mañana el banco no existe si no te pagaron lo que tenias acumulado en lo que tenias trabajado? Entrevistado: No, no tengo un plan b

Entrevistador: ¿no?

Entrevistado: Estoy en eso, si claro, si por que igual, a mi, yo pues me siento bien trabajando en el banco, pero la verdad no quiero quedarme aquí, hasta que me pensione no, no porque pues tengo un hijo y la verdad yo si quisiera trabajar, no se, 5 años y cuando el este adolescente poder estar con el, de pronto tener una, otro negocio, algo mio que me permita manejar mi tiempo y estar con mi hijo.

Entrevistador: Bueno esas eran como las preguntas generales.

## ENTREVISTA NÚMERO 2

Entrevistador: buenos días muchas gracias por participar de nuestro estudio. ¿Por favor nos puedes contar que nivel educativo tiene?

Entrevistado: Profesional.

Entrevistador: ¿has hecho especializaciones?

Entrevistado: No

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistador: ¿o te gustaría hacer?

Entrevistado: Si claro

Entrevistador: ¿como te sientes trabajando para esta entidad financiera?

Entrevistado: Bien es una entidad que da una estabilidad económica, entonces es lo importante permanecer

Entrevistador: ¿esa es tu motivación?

Entrevistado: Si

Entrevistador: ¿principal?

Entrevistado: Si, mas que todo la estabilidad económica y, y pues por lo que es una organización que, que esta muy bien rankiada en el sector financiero.

Entrevistador: ¿frente al área donde te desempeñas cual es tu sentimiento, como te sientes ahí?

Entrevistado: Eeeh!, en cuanto a lo individual cuestión de trabajo me siento muy bien, en cuestión de, ya como, desde el punto de vista de liderazgo por parte del jefe hace falta mucho entonces eso no lo motiva a uno para, para que haya un buen clima laboral en la sección.

Entrevistador: ¿notas que hay diferencias?

Entrevistado: Eeeh! Si, si el ambiente no es el mas agradable no es el mas cómodo, no hay como la sinceridad que se, se pueda notar de, de algunas personas, pero pues igualmente eso depende también que el jefe, del liderazgo que tenga el jefe.

Entrevistador: ¿Cómo sueñas tu el lugar ideal para trabajar en términos de?

Entrevistado: Primero pues que sea un trabajo en equipo y lo que te digo nuevamente para que haya un trabajo en equipo tiene que haber un líder, ese líder debe ser una persona que tiene muy buenos conocimientos y fuera de eso pues, eeeh! en cuanto a la parte de recurso humano debe ser muy, muy bien tratado, o sea que trate a las personas muy bien.

Entrevistador: ¿como percibes tu la motivación?

Entrevistado: Motivación, uno cuando trabaja, trabaja por querer surgir, por querer en ser alguien, eeeh! y eso depende lógicamente de la motivación, la motivación es también remunerado y también en el aspecto de lo que te digo del recurso humano que, que se trate muy bien a las personas, eeeh! es muy humillante a veces que, que se ponga gente que no corresponde a la misma

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

sección y que las personas que estamos ahí estamos esperando que haya, como,

Entrevistador: ¿como que sea justo?

Entrevistado: Si, exacto que se vea que el trabajo que uno hace es, es el, si el, que, que se vea que el trabajo lo, lo aprecian que, que el trabajo que uno hace lo aprecian y pues de ahí depende pues que uno este motivado.

Entrevistador: ¿tú consideras que el banco tiene estrategias de motivación?

Entrevistado: No, yo creo que mas que todo eso es mas de los jefes inmediatos, por parte de los jefes inmediatos y pues todo depende de uno hacerse vender no, hacerse notar en entre la sección si, si uno sabe o no sabe y si uno trabaja bien. Entrevistador: ¿dentro de lo que tú conoces que piensas que seria lo que mas motiva a las personas dentro de lo que puede uno tomar?

Entrevistado: En la organización, no cualquier organización que primero el trato, que lo traten muy bien a uno y que vean lo que uno hace por, por la parte laboral que uno desempeña y pues lógicamente la remuneración que lo, lo, sea bien pago uno.

Entrevistador: ¿eeeh! frente a lo que te pagan, ya que tocaste el tema, tu consideras que tu salario es el, el que te mereces o el adecuado para el cargo que haces?

Entrevistado: Mmm, uno por lo general quiere surgir, quiere tener, si uno esta trabajando y ve que uno esta trabajando bien y se esta sacrificando por ese trabajo es para recibir mas, mas sueldo.

Entrevistador: ¿pero consideras que estas bien o tienes una expectativa?

Entrevistado: Mmm, hace falta, hace falta como un poco mas, un poquito mas. Entrevistador: ¿eeeh!, frente al área donde tu trabajas, el espacio que tienes para compartir con las personas es el adecuado?

Entrevistado: Si, si para que el recurso físico es el adecuado.

Entrevistador: ¿cual es tu relación o que percepción tienes, que percibes tu que es tu relación con tu jefe inmediato?

Entrevistado: Pues la verdad que, que no hay como una sinceridad y que no hay como un apoyo para, para nosotros los, digamos así los subordinados, eeeh! tiene que, tiene que, tiene que hacerse, hacerse sentir como una persona que realmente aprecia a las personas con las que le, que el esta,



## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

esta trabajando, eso le hace falta mucho, eeh! primero no tiene muy buenos conocimientos, segundo eeh!, mmm, no, no aprecia, no aprecia el, el trabajo que se hace por parte de los que lo estamos desempeñando y tercero tiene una manera que es como de buscar su rosca, pero la rosca la busca mas hacia, no hacia las personas que le están trabajando si no donde él estuvo antes.

Entrevistador: ¿en ese sentido digamos que las promociones los target?

Entrevistado: Eeh!, muy poco se va a ver, si, eso hay que ver la realidad muy poco se va a ver.

Entrevistador: ¿lo ves mas como un líder?

Entrevistado: No, para nada, no es un líder, líder es el que lleva a una persona, lleva a su grupo hacia un objetivo, hacia sacar las cosas bien, hacia, hacerse ver ante la organización y eso le hace falta mucho.

Entrevistador: ¿eeh!, ves a alguien del area como un líder, si hay otras personas que tengan las condiciones?

Entrevistado: Como líder, eeh! como líder, de pronto si, si de pronto si hay otras personas, que hace falta mas que el director haga, tenga mas en cuenta a esas personas, para el simplemente el, para el director es simplemente los jefes, los gerentes o los jefes de sección y eso no es, eso no es así, entonces lideres si podemos haber muchos pero, pero no hay las oportunidades.

Entrevistador ¿frente a tus relaciones con los compañeros de trabajo que percepción tienes?

Entrevistado Eeh!, mi forma de ser es un poco, poco como aislada pero, pero yo con los compañeros que con los que trato, en el momento que yo trato es, es sincero, eeh! no doy mucho hacia que se conozca parte mía porque de pronto a veces no hay el tiempo o el mismo trabajo lo envuelve a uno y no se presta para que haya de pronto esa sinceridad con, con, con las demás personas, o sea que se comparta mas con las demás personas, eeh! digo sinceridad no es porque sea hipócrita si no porque

Entrevistador ¿abrirse?

Entrevistador Si, abrirse mas uno con las demás personas si. Entrevistador ¿y te gustaría que eso pasara?

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistado Pero yo digo que todo eso depende del líder, el líder es que el que debe de enfocar a las personas para que esas personas tengan mas compartimiento, que compartan como mas que haya mas armonía, como que, como que, no es porque haya camarería, si no porque haya como un ambiente tanto laboral y de ser humano para que se sienta bien.

Entrevistador ¿ahora que lo mencionas para ti es un placer venir a trabajar?

Entrevistado Si, si para mi, me gusta, me gusta trabajar.

Entrevistador ¿te gusta lo que haces?

Entrevistado: Amo lo que yo hago, me gusta, me siento bien, lo que te digo hay desmotivación, una cosa es que uno se sienta bien, otra cosa es que, que no vean lo que uno, lo que uno puede hacer.

Entrevistador ¿ahora que dices eso, alguna vez te han dicho, lo hiciste muy bien eso te quedo muy bien, es un buen proyecto?

Entrevistado Mmm, he escuchado palabras, del jefe inmediato por el momento no, porque el lleva como un año pero, en todo lo que yo llevo en el banco, ee, si, si he escuchado palabras de algunos jefes que me comentan que algunas cosas les agrada como las manejo, inclusive yo estaba en, he creado dos puestos, en el banco he creado dos puestos, es el de analista cdt de tesorería y el de analista de pyg, esos puestos yo los cree y los fortalecí con muy buenos controles. Entrevistador ¿Cuánto llevas en el banco?

Entrevistado Eeeh!, voy a cumplir 22 años

Entrevistador ¿una pregunta la mas sencilla para el final, si el día de mañana el banco no existiera y tus ahorros de estos 22 años tampoco existieran tienes un plan b para tu vida futura?

Entrevistado Si yo tengo mi casa, tengo tres apartamentos, yo creo que me alcanzaría a sostener en algo, pero no me voy quedar con los brazos cruzados, yo si llego a salir de acá, me tengo que buscar la forma como, eeeh!, organizarme como independizarme, tengo visión de mas para el lado agrícola, me fascina, tengo compadres, tengo amigos que yo sé que me pueden dar la mano mientras salgo adelante.

Entrevistador muy bien bueno te agradezco mucho tus comentarios nos enriquece mucho el trabajo que estamos haciendo

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

### ENTREVISTA NUMERO 3

Entrevistador: te vamos a gravar para que quede la evidencia. Buenos días bienvenido, muchas gracias por aceptar nuestra invitación, ¿eeeh!, por favor puedes contarnos como te sientes trabajando con esta entidad financiera?

Entrevistado En términos generales bien.

Entrevistador: ¿Cuál es tu sentimiento frente al área específica donde te desempeñas?

Entrevistado Que de pronto a faltado mas motivación para algunas personas, que no se les ha dado el reconocimiento digamos que se merecen, bien sea por el tiempo que llevan por la labor que hacen y por sus estudios realizados, que a veces no son acordes al nivel profesional que tiene la persona, se ve cierta inequidad con otras áreas digamos.

Entrevistador ¿Cuánto llevas trabajando con el banco? Entrevistado: Con el banco llevo directamente 20 años, dure tres años de temporal, son 23 prácticamente en esta entidad y el tiempo se pasa volando, uno recuerda y dice, uyyy que hace que entre, y cuando entre yo aquí al banco, yo dije no voy a estar aquí si quiera un año y miro a ver que mas hago, un año y han pasado ya 23 años.

Entrevistador Menos mal que tenias una expectativa corta.

Entrevistado Si.

Entrevistador ¿tu que nivel educativo tienes?

Entrevistado: Hice una especialización en revisoría fiscal y he hecho otra especialización en inversiones en los Andes.

Entrevistador ¿y frente al cargo que desempeñas tu crees que esos conocimientos que has adquirido han aplicado para tu cargo y te han ayudado a crecer dentro de la organización? Entrevistado Digamos que si, no en lo que uno espera cierto, pero si me ha servido, al menos la labor que yo desempeño, eeeh!, eso me ha servido bastante y también fuera de la entidad, los aplico prestando asesorías en otras entidades. Entrevistador ¿Cómo percibes tú la motivación, que te motiva, que pensarías tú que podría verse como motivación para ti en el cargo que desempeñas?

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistado: Yo hablo en términos generales, pero la motivación prácticamente ha sido cero, porque inicialmente nos sembraron ciertas expectativas, pero realmente llegar a concretarlas, no, no se han visto.

Entrevistador ¿crees que exista alguna estrategia de motivación en el área donde trabajas?

Entrevistador: Estrategia de motivación por parte de, del jefe o ya por parte, Entrevistador ¿si que haya un programa especial?

Entrevistado: No, no existe un programa como tal.

Entrevistador: ¿Qué crees que podría motivar a la gente en tu área?

Entrevistado: Mira, realmente lo que motiva a una persona, es la parte económica y que se le reconozca su estatus de acuerdo a sus conocimientos no, y tiempo en la entidad, porque de palmaditas no vive nadie, eso si todo el mundo tiene su familia sus hijos, tiene muchas mas expectativas de todo el tiempo que permanece uno acá.

Entrevistador ¿dentro de esas estrategias de motivación esos temas incluyen la familia, actividades para la familia, tu crees que acá existan?

Entrevistado: Mmm, no señora.

Entrevistador: ¿y motivarían a la gente, de pronto lo que tu conoces?

Entrevistado: Yo digo que no, yo digo que no porque realmente, mira tu deseas de lunes a viernes estas aquí metido, uno desea es compartir netamente con su familia, no estar por ahí en grupos y esto, para mi, yo en mi caso tengo 4 hijos, 5, y yo deseo que llegue el sábado o el domingo para estar con ellos y con mi esposa y dedicarles todo el tiempo.

Entrevistador ¿te sentirías como una carga adicional que te dijeran que el sábado hay una actividad?

Entrevistado: Si claro, ya una actividad ya programada ir a compartir por allá con un resto de gente, no mira, yo deseo de manera personal compartir el cien por ciento con mis hijos y con mi esposa, y así lo hago cada minuto que yo salgo de aquí del banco los dedico a ellos pleno, yo no me voy a rumbas, que a tomar cerveza por acá, que el sábado o domingo a futbol, porque van hacer, que nos vamos pa cota, que nos vamos pa chía, eso no va conmigo, porque para mi prioridad mi familia, mi familia y sé que las actividades grupales, no me permiten darles todo lo que yo quisiera darle a mis hijos y a mi familia.

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistador: ¿frente al tema, digamos parte de la motivación como tu lo decías es la plata, gran parte para todos es el dinero, consideras que la remuneración que estas recibiendo en este momento que percibes es acorde a lo que tu, a tu actividad o a tu expectativa?

Entrevistado: Pues yo creo que nunca será acorde, uno desea un poco mas pero, ya con los pies sobre la tierra uno ve que los conocimientos que uno tiene y los aportes que uno tiene es para un mayor reconocimiento, a veces uno mismo es el culpable de eso cierto porque, es algo de que yo tengo conciencia desde hace mas de 10 o 15 años, mira que me han salido posibilidades en otras entidades donde le pagan a uno casi el doble y uno mismo dice hombre, yo porque no me voy, porque uno se pone a hacer cuentas de prestaciones de no sé que y se enamora de la entidad y es lo peor que uno puede hacer, uno tiene que ser totalmente desapegado y con los pies sobre la tierra, si, y mas sin embargo nunca me fui y ni creo que, el día que salga es el día que me digan que no, que no mas, porque ya uno no, ya con la edad ya no se puede uno ubicar en otra parte fácil, ya uno no aprovecho esa oportunidad, entonces es lo que yo le digo por ejemplo a algunos de acá a los muchachos jóvenes y todo los que están en la universidad y todo, hombre el día que les salga una oportunidad no lo piensen y mas aun si son solteros, entonces yo siempre las pensaba porque yo decía no que tal que me vaya y allá lo echen a uno y, y no se afortunadamente o desafortunadamente esas partes donde se fueron las personas a las que llamaron y pasamos la entrevista ya ninguno de ellos están acá los echaron, porque generalmente el funcionario de esta entidad es muy apetecido en todas partes, pero es para explotarlo porque inicialmente les ofrecen mucho mas de lo que ganan aquí en el banco, absorben sus conocimientos y después les dicen que pena no le puedo seguir pagando lo que le venia pagando, eso nos sucedió con tres cuatro bancos con tres entidades financieras, que algunos compañeros se fueron para allá, Jaime camina nos vamos, me dio miedo tal cosa no me fui y ellos estuvieron ahí dos años y les salieron con ese cuento y chao y mire que no y no podemos y después ellos duraron como tres, cuatro años sin trabajo, entonces a la larga uno dice, creo que tome la mejor decisión, de pronto si no me estoy ganando todo lo que yo quisiera pero tengo cierta estabilidad, si, y ya el resto es como uno saber manejar sus finanzas al interior del hogar.

Entrevistador ¿frente al espacio donde estas trabajando, te parece que es adecuado, la distribución, la luz, como todas las variables te parece que esta bien o le mejorarías algo?

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistado: No, yo digo que es adecuado estamos en un mundo, dinámico, moderno y que debemos acostumbrarnos a vivir así, en comunidad digámoslo así y no en esas oficinas como anteriormente todo mundo encerrado en un acuario no, es aprender a compartir, si, al principio me pego un poco duro, cierto porque venia uno de un cubículo bien cerradito y tal cosa y se concentraba uno mucho mas y no tenia uno, y tenia privacidad, ahorita tu prácticamente cero privacidad, cierto, entonces tienes que tener un cuidado, saber manejar la modulación de la voz, cantidad de cosas que tu tienes que cambiar, si, pero en la parte del trabajo es irse uno adaptando, es irse uno adaptando.

Entrevistador: ¿frente a que digamos facilita la comunicación con los compañeros, permite que haya integración o eso no lo ves?

Entrevistado: Si claro, esa parte si dinamiza como esa parte cierto, que uno interactué un poco mas con la gente, pero de todas maneras es un poco limitado porque es bastante el trabajo y cada uno esta metido en lo suyo, aunque muchas personas quieran que, que este uno de, a toda hora compartiendo con todo el mundo, pero no es fácil, uno quisiera pero cada uno concentrado en lo suyo, porque cada persona tiene una personalidad muy diferente, es un mundo muy diferente, somos de edades de épocas diferentes, culturas diferentes, entonces pretender que todos, a veces uno si quisiera pero mira que no tiene uno, no sabe como hacer

Entrevistador ¿ y tu relación con las personas ahora que, que es parte de la siguiente pregunta, pero que esta mas completa, como percibes tu que es la relación con las , las otras personas, o sea tu me dices que de pronto no comparten por la diferencia de edad?

Entrevistado: Yo pienso que es buena.

Entrevistador ¿y consideras que es la mejor o podría mejorarse de alguna manera?

Entrevistado: Es muy difícil llegar a percibir eso porque, realmente yo pienso que es la mejor, pero no se que puedan pensar las otras personas cierto, si es verdad, yo te digo que es la mejor y porque te digo que es la mejor, porque yo pienso que el echo que yo me ponga a hablar con una y otra persona no es para el chisme, yo comparto mas que todo para el temas mas estrictamente profesional, laboral cierto, compartir esos temas el resto el chisme y todo eso pienso que, genera a veces ciertas cosas que, ciertos malestares y mal entendidos

Entrevistador: muy bien, ¿como es tu percepción de la relación que tienes frente a tus superiores, consideras que hay una buena relación que hay comunicación?

Entrevistado: Si, hasta el momento pienso que hay buena relación, si.

Entrevistador ¿y que percepción tienes a cerca de los que ellos piensan de tu desempeño laboral?

Entrevistado: Pues, lo que ellos me manifiestan a mi, es que están digamos bastante agradados con la, la labor que yo hago y creo que apporto bastante no me quedo con simplemente con los conocimientos que me da la entidad, si no, investigo por mi cuenta, hago estudios por otros lados, eeh! compro libros para estar actualizado y esos aportes a ellos les gusta.

Entrevistador ¿y te lo manifiestan, te lo reconocen de alguna manera?

Entrevistado: Si, si al menos a veces por un correo me han dicho muy bien.

Entrevistador ¿ y eso te motiva?

Entrevistado: Eeh!, al menos que le digan a uno, hombre si estoy viendo ese esfuerzo que tu estas haciendo, es algo, noo, es preferible que, a que hagas el trabajo y no te digan nada, aunque uno dice hombre reconózcanlo aunque sea económicamente también pero.

Entrevistador: ¿ tu consideras que en cuanto al liderazgo, el líder del área, eeh!, tiene esas condiciones que uno dice admira pues de una persona porque nos lleva hacia cierto camino, que tiene todas las competencias de liderazgo?

Entrevistado: No, no, no las tiene, a veces la gente confunden liderazgo con, con que te dijera yo, con, Entrevistador ¿ con autoridad de pronto?

Entrevistado: No, no, como te dijera el tema de la risita y no sé que y la palmadita no, no eso no es liderazgo, realmente liderazgo involucra una cantidad de ítems, para llegar a eso y creo que no los tiene la persona como tal.

Entrevistador ¿ eeh!, te voy a hacer una pregunta muy fácil para ti que llevas tanto tiempo en la entidad, si mañana de pronto te despertaras y resulta que el banco fue absorbido, desaparecido y tu no tienes ni los ahorros, que se supone tienes cuando te vas a retirar, en plan de buen retiro, si no, que quedaste a la deriva, tienes un plan b?

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistado: claro, toda mi vida he tenido un plan b para todo, generalmente pienso en el plan b, desde cuando estaba yo en la universidad, siempre pensé es un plan b estaba en el tema de evaluación de proyectos y me, me toco con una compañera así pareja como están ustedes, con una compañera y créeme que le metí a ese proyecto, alma, vida y corazón, porque yo lo que le decía ese día y el proyecto de nosotros fue el ganador, fue el ganador y lo que yo les decía ese día de examen en el auditorio, hombre cuando yo me le metí a este proyecto, pensé siempre en llevarlo a la realidad, porque nadie me garantiza a mi, que en una entidad yo me pueda perpetuar, en cualquier momento hay cambios de generaciones, cambios administrativos, me pueden decir oye sabes que tu ya no estas dentro del perfil que necesita la compañía, entonces en ese momento el trabajo que yo hice, era como crear una droguería, una droguería, y hice todo el estudio, hice el estudio, y cuando terminamos el proyecto le, le dije a la persona llevémoslo a cabo, y así lo hicimos y hoy en día ya la droguería tiene ya, 14 años, 14 años tiene ya la droguería.

Entrevistador ¿y sigues con la persona que trabajaste en la universidad?

Entrevistado: Si es mi esposa, nos casamos,

Entrevistador ¿legalizo la sociedad?

Entrevistado: Si, eso es una estrategia, es una estrategia y ha dado dividendos y rendimientos, y entonces yo digo el día que me digan, chao Jaime, no me voy a preocupar, porque me dedicare entonces ya, ya conozco el tema de la droguería y con lo que le den a uno acá pues montar allá otro negocio mas, pero uno ya conoce el manejo, porque uno ya, en mi caso hablo personalmente, uno ya con la edad, yo no puedo pensar en que salgo de acá y me puedo ubicar en el mismo sector, si porque dentro del mismo sector esta visto, que se reciben personas máximo de 25 años, he estado mirando, la semana ante pasada mi hija entraba a la hoja, a la pagina de aquí del banco y, y veíamos eso, toda la gente entre los 20 y los 22 años eran las hojas que estaban recibiendo, entonces eso, eso tiene uno que ser muy consiente, si, que no niego que el día que lo echen a uno yo creo que uno llorara por que aquí ha estado mucho tiempo y uno se enamora de una entidad de estas, bien o mal hay un sentimiento, cierto, y aquí uno ha aprendido, aquí, con el banco saque mi universidad he conseguido tres apartamentos, eeeh! que no he hecho, el carro todo, todo lo he conseguido de todas maneras con el banco, le dará a uno cierto dolor, si pero no se acaba el mundo si, porque ya uno tiene su plan b y ese es un tema que yo op he hablado con mi esposa muchas veces,



## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistador: hay personas que nunca piensan en eso, o sea que se eternizan en un trabajo y no piensan que pueden moverse

Entrevistado: No, y es una recomendación que yo siempre se la he dado a mucha gente de acá, que uno siempre debe ir mirando eso, otras opciones, si que no me he retirado del banco para dedicarme directamente, porque, ser independiente es muy difícil, ser muy, muy difícil, y de todas maneras los ingresos que percibo aquí son superiores a los que me esta dejando el negocio como tal, pero entonces si es una actividad que a ella le ha servido, ella sacrifico mucho de su profesión, porque ella era revisora fiscal en una parte y montamos el negocio, pero algo, no todo trabajo, no todo proyecto es perfecto, algo que no habíamos contemplado en el proyecto eeeh!, nos salió mal, porque inicialmente conocíamos ya del tema nos habíamos empapado un año completo de todo el negocio, pero entonces por el echo de yo estar trabajando aquí en el banco, en la entidad y ella estar trabajando como revisora fiscal allá, dijimos hombre no dejemos esto, no nos salgamos y mas bien coloquemos a una persona, pero tu cuando colocas a un tercero a que administre lo tuyo, a ellos no les dule y el negocio se comenzó ir a pique, entonces dijimos uno de los dos, se tiene que salir a manejar de frente el negocio, entonces la persona que menos llevara tiempo, en ese caso fue ella que llevaba apenas 4 años como revisora fiscal se salió de ahí y sacrifico la salida, eeeh! se sacrifico para, para el negocio y para la familia, todavía no teníamos hijos, pero si proyectamos, hombre que bueno estar uno en un negocio, que, que tu estas cerca de tus hijos, porque hoy en día es ese problema social que existe que como tu estas en tu trabajo, yo estoy en mi trabajo, los hijos con quien están, entonces los crían son los jardines, se llenan de mañas todo eso, entonces ese ha sido un valor agregado por parte de mi esposa que ella esta en la mañana en la droguería y los niños se fueron para el colegio y cuando a medio día vienen la otra persona son dos empleados, la otra persona la reemplaza a ella y ella se va para dedicarse a sus hijos,

Entrevistador: ¿ y ella a ti te da mucha estabilidad también mucha tranquilidad también que los niños están acompañados por ella?

Entrevistado: Claro, claro que los hijos están, ella esta pendiente que necesitan, les ayuda en las tareas eso es algo vital que hoy en día se a perdido y que la gran mayoría de mujeres no les gusta eso hoy

Entrevistador: no la misma dinámica de la familia es que uno tenga que trabajar Entrevistado: Si, claro son muy relajadas y no, toca estar pendiente

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

de internet y todo eso, que os niños viven ,metidos en eso, chatiar y todo eso.

Entrevistador : Bueno esas eran como las preguntas muchísimas gracias.

### ENTREVISTA NÚMERO 4

Entrevistador: bueno tenemos ya la segunda persona que nos va a colaborar con la entrevista en esta entidad financiera y pues bienvenida y muchas gracias por aceptar, ¿para empezar quiero saber cual es tu nivel educativo?

Entrevistado: Yo estude contaduría publica, hice un diplomado en finanzas internacionales, hasta ahí llega mi nivel educativo.

Entrevistador:¿cómo te sientes trabajando para esta entidad financiera?

Entrevistado: Muy contenta a nivel laboral y a nivel económico de estabilidad,

Entrevistador: ¿Cuál es tu sentimiento frente al área específica donde te desempeñas, digamos si estas en el lugar que quisieras estar o quisieras estar en otro punto?

Entrevistado: Por supuesto, amo mi trabajo, me gusta lo que hago, estoy en el lugar indicado, sin embargo, después de 19 años de estar trabajando me gustaría conocer otras, otras cosas diferentes, estar en otras cosas.

Entrevistador: ¿de pronto dentro de la misma entidad o?

Entrevistado: Dentro de la misma entidad. Entidad como el banco ofrece mucha estabilidad y demasiados temas para, o sea es un mundo laboral, o sea que significa que el hecho que yo quiera cambiar de entidad.

Entrevistado: ¿Qué es para ti motivación? Estar lleno de muchas cosas, a nivel laboral la motivación no solo implica el echo de estar bien con el compañero de trabajo, si no adicionalmente reconocer tu trabajo no solo a nivel económico si no a nivel de incentivación, como programas de capacitación, como reuniones primarias o reuniones donde, se destaque directamente la labor realizada y el buen ejercicio que tenga uno sobre sus labores, directamente eeeh! eso me parece una motivación, no solo estar bien con el compañero si no también que se destaquen del trabajo que uno hace y a través de otra cosas, a través de la incentivación no solo como capacitaciones si no verbal .

Entrevistador: ¿tú sientes que existe esa motivación acá?

Entrevistado: No,

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistador: ¿puedes percibir que haya estrategias de motivación en el área, hacia las personas?

Entrevistado: Ninguna,

Entrevistador: ¿que pensarías tu eeh! digamos que la, la siguiente pregunta va orientada, cuales percibes que son las mejores estrategias, pero como me dices que no hay ninguna, cuales pensarías tu que seria importante traer o dar en el area donde te desempeñas, digamos que te parece importante que motiven, te doy un ejemplo, de pronto que hagan programas mas extensivos a mi familia, nos lleven un día a x parte a hacer una actividad, un ejemplo?,

Entrevistado: no eso no lo necesitamos, no necesitamos que nos inviten mas a, a celebraciones ni que nos inviten a hacer otras actividades, como animo de agrupación para no herir a las personas del grupo, no eso no lo necesitamos laboralmente, lo que necesitamos laboralmente, es un esquema de administración y organización de funciones y de labores la cual permitan un mejor desempeño y al existir un mejor desempeño y una mejor organización, se va a ver el trabajo de las personas, y al ver el trabajo de las personas ya elaborar la estrategia de incentivación hacia las personas, destacando como tal, su labor realizada a través del esquema de organización planteado directamente en el area.

Entrevistador: ¿esa es una respuesta muy concreta frente al tema, o sea yo lo que de pronto, quisiera preguntarte, es tu consideras que hay algo viable que se pueda aplicar una actividad x una acción diferente no ligada hacia los perfiles hacia los cargos y hacia las tareas, si no a las personas como tal?

Entrevistado: Actividades si, ee las reuniones primarias son muy importantes, siempre y cuando se establezca un esquema de confianza y un esquema de sinceridad en ellos, si se limita a que las personas, es decir a que todas las personas hable, perdón a que solo hablen las personas de siempre y las demás personas no, porque no se le da ese ambiente de seguridad, eeh! seguimos exactamente lo mismo, porque no todas las personas pagan poder manifestar lo que realmente les gusta o les disgusta de su, de su puesto de trabajo, entonces, si hace falta que esas actividades de reuniones en este momento nos hace falta unirnos en ese ámbito laboral de comunicación, donde nosotros podamos establecer y e interpretar a las demás personas, lo que nos Agrada y no nos agrada, lo que podemos y no podemos mejorar con nuestro ambiente laboral y a mejorar nuestro esquema de trabajo, podríamos comenzar por ese eeh!, sin embargo si no hay confianza es muy difícil que eso mejore.

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistador: ¿la gente no se abre tan fácilmente?

Entrevistado: No, realmente no se abre, se limita únicamente a escuchar por mas o menos que tu hagas, si eso no se mejora no va a pasar.

Entrevistador: ¿dentro de las variables que estamos teniendo en cuenta en aspectos de motivación, esta el tema salarial, tu consideras, que la remuneración que recibes sobre el trabajo que realizas, digamos que teniendo cuenta el tiempo que lo haces, la especialización con que lo haces, el grado de compromiso con que lo haces, es acorde con la remuneración que esta recibiendo?

Entrevistado: Si,

Entrevistador: ¿frente a los aspectos de espacio físico donde, donde realizas la labor con, que opinas de ese espacio, o sea te gusta?

Entrevistado: No, no es adecuado para la labor, sin embargo en este momento estoy entrando a hacer otro tipo de función, pero mi sitio de trabajo aun no esta bien ubicado y no tiene, en mi caso, no tiene esas dos sillas auxiliares que necesito, porque siendo uno como coordinador, al ser uno coordinador llegan, muchas personas a hacer consultas no solo las personas de mi área, no solo entes externos e internos y todas las personas que llegan directamente a hacer una consulta sobre todas las operaciones que se manejan en el área, no hay donde sentarlos y si uno se desplaza a las, al directamente al único espacio que se tiene que son las salas donde estamos ubicados, es de mucha suerte encontrar un área un , un algo libre para poder uno conversar dialogar con las personas que uno este, con las cuales le llegan a uno con inquietud, por ese, por ese lado entonces, no se tiene el espacio para uno sentar a las personas y solucionarle también las inquietudes que ellos tengan, segundo pues todo mundo se entera de lo que uno esta conversando y hablando y si uno tiene alguna estrategia de planeación o algo todo el mundo se entera, hasta de las conversaciones personales, entonces es algo incomodo que uno tenga que prácticamente hablar demasiado bajo para que las cosas personales no, no se enteren los demás, esas son las limitaciones del, de mi ambiente de trabajo.

Entrevistador: ¿digamos que seria bueno por, dependiendo el perfil o las actividades que realicen cargos específicos pues estén en un espacio diferente? Entrevistado: Si, que la, no necesariamente que tenga una sala o que tenga una oficina no, si no el espacio donde se tenga puede uno cumplir con las funciones a cabalidad en, en el caso de la coordinación me toca a mi desde el puesto de mi otro compañero ir y mirarle en el computador que

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

necesita la persona, no puede desplazarse a mi escritorio a sentarse cómodamente para solucionar un inconveniente, le toca de pie o le toca encima de la mesa o le toca al lado de la mesa, eeh!, encorvado le toca de medio lado para poder uno mirar, entonces es algo bastante incomodo para la elaboración de ciertos trabajos.

Entrevistador: ¿pero te iba a preguntar también, tu no tienes portátil, no se cuando una persona venga a hacerte una pregunta una consulta especifica sobre los datos que están en tu computador, te toca ir porque no puedes cambiar a otro sitio?

Entrevistado: No, no toca imprimir y el resto lo que tu tengas en tu, tu cabecita y para poder desplazar en el tablero si existe la forma.

Entrevistador: ¿digamos que la misma distribución del área donde ustedes están el, el jefe o la persona que esta como en cabeza del grupo por lo que yo percibí esta en el mismo, en la misma línea en lo mismo, en la misma ubicación física?

Entrevistado: Si, sin embargo el jefe esta de espaldas, si.

Entrevistador: ¿eso te genera alguna sensación, que él no tenga visibilidad de su grupo, que el, te genera alguna sensación diferente?

Entrevistado: Por su puesto como yo voy, como yo voy a juzgar a las demás personas, si no, si no las veo durante el día, como hago para hacer una calificación sobre ellas si no he observado su trabajo, solo y únicamente porque saluda o no saluda a alguien o solamente porque me voltio a mirar y me di cuenta que de pronto discutió con alguien, pero uno y todo de espaldas no, el jefe debe estar de frente a su grupo, mirándolos y haciendo las respectivas observaciones es lo que yo pienso de la ubicación del puesto del jefe.

Entrevistador: ¿y frente a tu puesto para con tu grupo esta bien, o te pasa igual? Entrevistado: Yo escogí mi puesto.

Entrevistador: ¿era el que más visibilidad tenia?

Entrevistado: Él era el que tenia la visibilidad con grupo de trabajo de esa forma que yo en medio de todo el grupo podía colaborar mas y no en una esquina o dándole la espalda a las demás personas, no tiene sentido hacer eso por mas incomodo que uno este el objetivo de uno como coordinador debe ser participe del grupo de trabajo no darle la espalda.

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistador: ¿Qué percepción tienes frente a tu relación con tu jefe inmediato, lo que tu percibes?

Entrevistado: Normal.

Entrevistador: ¿lo vez como líder?

Entrevistado: No

Entrevistador: ¿frente a tus compañeros de trabajo como consideras, o que percepción tienes frente a tu relación con los compañeros de trabajo?

Entrevistado: Como un 90 por ciento excelente, como el 10 por ciento mmm rivalidad.

Entrevistador: ¿ya volviendo al tema del desempeño laboral eeh!, cual crees que es la percepción de tus superiores frente a tu trabajo en tu desempeño?

Entrevistado: En lo que yo conozco hasta el momento la percepción que yo llevo es que, ellos creen hacia mi una persona de excelentes conocimientos, excelente en mi trabajo, tiene un buen concepto del criterio personal, respetan mis decisiones, sin embargo no existe una afinidad tan confiable para que me den un paso hacia delante de hacer, el echo que este contenta con lo que gano no significa que no tenga derecho a tener un mejor puesto y a un mejor sueldo, la pregunta que tu hacías si respecto a mi puesto, era acorde a lo que ganaba si, pero eso no significa que uno no tenga las expectativas de ascender y de ganar algo mejor.

Entrevistador: ¿alguna vez, yo veo que tu percepción de lo que sientes que ellos ven de ti es muy positiva alguna vez de lo han dicho, te han dicho mira tu eres muy comprometida, eres excelente?

Entrevistado: Casi siempre.

Entrevistador: ¿te lo manifiestan?

Entrevistado: Si ellos me lo manifiestan.

Entrevistador: ¿y eso como te hace sentir, te motiva llegas con ganas de hacer lo mismo con tu gente?

Entrevistado: Si exactamente y trato de hacerlo hacia las demás personas, desafortunadamente con las limitaciones de comunicación estamos en un grupo que esta un poco desunido que tiene muchos problemas

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

administrativos y de organización los cuales limitan mmm, limitan el echo que se vea la, el trabajo de las demás personas e incluyéndome a mi, ellos me han manifestado a mi el agrado hacia mi trabajo, sin embargo eso se gana.

Entrevistador: ¿y te gustaría que te lo manifestaran de otra manera, o sea ya sabemos que con el dinero, ya sabemos con que te lo manifiestan, pero tu dices que me dieron un incentivo adicional, has pensado de pronto alguna vez hay seria rico que me dieran no se x cosa que yo quiero o que me sentiría muy bien si la recibiera por parte de?

Entrevistado: Por su puesto, yo quisiera que el banco me proporcionara a mi la posibilidad de ejercer una especialización y me gustaría que el banco me la proporcionara, porque son 19 años de servicio al banco, los cuales exigen todos los días una constante actualización, una constante especialización y eso no significa que uno no todos los días este leyendo, se esté actualizando, eso forma parte de la especialización, pero sin embargo para los ascensos se necesitan los títulos y por el manejo de los horarios que se tienen en el banco , no puede existir o muchas veces no existe la posibilidad de la especialización sobre un área especifica dentro del área, pienso yo que el banco dependiendo del servicio, del tiempo del servicio, dependiendo también del área debería proporcionar ciertos títulos a las personas que trabajan dentro del área y dentro de estos títulos esta por supuesto la capacitación en especializaciones en los cursos completos de ingles donde le den mas jerarquía y le den una mejor categorización directamente, digámoslo así a sus altos, medios funcionarios de mando, entonces uno tiene ciertos años dentro del banco, entonces si se necesita que para ascender mas necesita especializaciones, que igual por la cantidad de trabajo no ha sido posible, pero el banco seria muy chévere, que el banco me proporcionara a mi la especialización, seria muy bueno, que no saliera de mis bolsillos, si no, pues digámoslo así del bolsillo del banco, no solo por los años si no por la prestación del servicio que le he otorgado durante muchos años.

Entrevistador: ¿has pensado algún día, no se lo que uno puede percibir es que eres muy entregada a tu trabajo y como lo decías al principio amas tu trabajo, pero si te quedaras en tu trabajo y por x o y razón no tuvieras, o te dijeran no pues no hay forma de cubrirte no se el ahorro que tenias durante estos 19 años en lo que vas a salir a enfrentar el mundo tu sola, te gustaría, que expectativas tendrías para, para conseguir tu vida sin el banco, sin el trabajo del banco?

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistado: Yo ya tengo un ahorro, no durante muchos años, pero si durante un tiempo, trabajar durante 19 años en la parte contable, no es que no me guste hacer eeeh!, continuar si salgo del banco haciendo lo mismo, me gustaría montar otras cosas totalmente diferentes a la parte contable.

Entrevistador: ¿Qué te gustaría?

Entrevistado: Eeeh!, yo tengo un sueño de montar un salón de belleza, pero de estética eeeh!h!, o sea con todos los niveles, un spa, obviamente la administración la parte contable, el perfil que se tiene dentro del trabajo que elaboro en el banco ya para la administración tanto contable como operativa como de personal directamente en una empresa propia, eso todo eso lo he aprendido, lo he aprendido durante mi época de trabajo y por supuesto pues buena contadora y la crianza que me ha dado mi mama, es la adoro, entonces en este momento, entonces que no tengo los millones de los millones, si tengo una base para continuar. Bueno yo creo que con la información que nos, que nos suministraste pues nos hacemos una idea de lo que es tu percepción de trabajo acá como te sientes entonces paramos acá.

## ENTREVISTA NÚMERO 5

Entrevistador: muy buenos días bienvenidos a, a esta cita que, pues aceptaste con, con mucha amabilidad y que nos va a ser de gran utilidad para nuestro trabajo de grado, eeeh! primero que todo queremos saber tu nivel educativo? Entrevistado: Técnico.

Entrevistador: ¿eres técnico? ¿Cuanto llevas trabajando en el banco?

Entrevistado: 25 años.

Entrevistador: ¿25 años, mucho, mucho tiempo? ¿Cómo te sientes trabajando en el banco?

Entrevistado: Bien ha sido una experiencia buena, pero, si pienso que no necesariamente la experiencia o las capacidades son valoradas y creo que ese es el gran problema.

Entrevistador: ¿y sentiste eso en que momento, porque llevas mucho tiempo?

Entrevistador: Si, de pronto por no tener una profesionalización, entonces 25 años atrás las cosas eran diferentes, o sea a ahora, cierto entonces antes



## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

había una capacitación interna de la empresa, o sea, eeh! es mas habían personas que llegaban saliendo del bachillerato y yo conozco personas que llegaron a ser jefes directamente, pues lo que hacían antes era una capacitación interna de la empresa donde estuviera, de los productos, pero como cambio el tiempo entonces ya las cosas son diferentes cierto eso es, una de las cosas que yo siempre he visto en eso, es que la experiencia no, no se valora.

Entrevistador: ¿Cómo quisieras que se valorara esa experiencia?

Entrevistado: En este momento hay limitantes eeh!, en cuanto al ascenso a la escalafón eeh!, ese es la, el mayor obstáculo que nosotros, porque no soy solo yo, personas que no profesionalizamos nuestro oficio, si no llegamos a un nivel técnico, entonces hasta ahí frenamos, entonces hasta ahí llegamos no, la siguiente etapa seria profesionalizarlo, pero de muchos de nosotros no contamos con el tiempo, por nuestra vida, por la forma, entonces eeh!, esa parte si me ha parecido como injusta la desorganización.

Entrevistador: ¿y frente al área específica de, de desempeño, que fue lo que tu elegiste para trabajar o como llegaste a ocupar el cargo que ocupas?

Entrevistado. Eeh!, bueno es, yo llegue ahí porque hay una vacante, eeh! de comercio exterior, si no que por el nivel organizacional y por las nuevas normas de la súper financiera entonces nosotros salimos, como a esa parte internacional y de tesorería y vinimos a, a trabajar aquí, ya en la parte contable, pero la experiencia ha sido buena he aprendido mucho, es un, bueno las instalaciones son ahora mas agradables que antes, tu ves que son instalaciones agradables, si pues es una empresa seria y cumplidora, pero el único puntico lunar es el que yo te exprese, que como.

Entrevistador: ¿una pregunta que es para ti motivación?

Entrevistado: Motivación eeh!, pues mmm, internamente son las ganas que yo tenga de hacer algo, en desarrollar algo cierto, y pues la motivación existe, no es un castigo, es importante, pero entonces hay unos lunares en algún lado, pero uno dice las cosas no deben de ser así porque hace 25 años las cosas eran diferentes a como lo son ahora cierto, pero veo que, que ese tema es como un tema vetado, o sea ese tema no me lo hable porque ya, si me entiende, pero no, yo pienso que no, o sea.

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistador: ¿eeeh!, una pregunta adicional respecto a eso, consideras que existen estrategias de motivación o cuales puedes percibir estrategias de motivación en el área específica donde trabajas?

Entrevistado: Si claro, ya pasando a otro aspecto es muy importante la cordialidad y la amabilidad, no necesariamente uno debe tener empatía con todo el mundo cierto, pero, pero una, una de las falencias o las fallas en la motivación en la en sentirse como en grupo es, es eso, un saludo una sonrisa o algo así, y, y por el carácter jerárquico que se vive en esta organización, es, no tu entras en la cafetería o tu entras al baño y los de x no saludan a los de acá o si, eso, eso entorpece un poco la motivación porque, pues un saludo no, antes aporta cierto, si eso es cierto.

Entrevistador: ¿eeeh!, en ese sentido crees que el área ha hecho algo que te interesa, considera importante que ustedes mejoren ese aspecto cambien a otro aspecto? Entrevistado: No, sabes que no se ha tratado como muy encima, de pronto manifestar que un saludo es importante, pero no se a ondeado o no se ha hecho un poquito más, y de pronto uno se saluda con todo el mundo, pero, pero al nivel de área, a nivel de área pues nosotros nos saludamos, pues existen o no diferencias porque somos seres humanos, pero a nivel de las otras áreas porque esto es grandísimo y no se cuantas personas haya, yo creo que hay más de 100, entonces ahí si se nota eso, se nota eso y eso se genera un ambiente como maluco.

Entrevistador: ¿ya pensando en, en ti como persona, digamos frente a tus expectativas personales y, y profesionales, que te gustaría que el banco hiciera como para que tu sintieras que te están escogiendo para algo, que te están apoyando que te están teniendo en cuenta a, a pues a esta persona como ser humano?

Entrevistado: Pienso que la capacitación es importante,

Entrevistador: ¿y no reciben, nunca capacitación de nada?

Entrevistado: No, no solamente hay capacitaciones pero pues vamos a tocar el mismo brecho, es solamente para los coordinadores y, y coordinadores creo no se si analistas alcanzan a haber, son coordinadores y entonces que la, la información contable o seminarios contables porque estamos en un nivel de área contable son solamente para dos, tres, cuatro personas y entonces el conocimiento se necesita porque todo el mundo está desempeñando una función que tiene que ver con el ámbito que manejamos en el área.

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistador: ¿ese eeh! tema de motivación es un poco abierto y cada persona lo percibe de una manera diferente, dentro de los factores que nosotros estamos teniendo en cuenta para nuestro estudio fue, pensamos en la remuneración, tu como percibes que la, que la remuneración esta teniendo impacto para ti, por los servicios que estas prestando?

Entrevistado: Si tiene una repercusión es mas, no es buena pero tampoco es peor, si pero, pero no, no, eeh!, tiene repercusión por, en el sentido de, como familia no, eeh! pues, en esta organización, o sea eeh!, si tu, no necesariamente uno tiene que estar sindicalizado para o irse a la izquierda o a la derecha, pero las utilidades que reciben no son comparables con los salarios que se pagan a nivel, no puedo decir auxiliar ni profesional entonces creo que los sueldos que se comparan son los directivos, los sueldos deben ser acordes al mercado, pero los, los analistas y de ahí hacia abajo los salarios son acordes al mercado, uno habla casualmente con una persona, vecino, familiar en fin, conocido y los salarios hay una brecha, entre los salarios, en los cargos por decirlo así analistas hacia abajo inclusive las jefaturas, uno conoce, las mismas jefaturas a veces se ve que en otra entidad en otra empresa o una responsabilidad o las mismas responsabilidades que se tienen los sueldos son diferentes, muy diferentes.

Entrevistador: Por qué crees que se de eso, por la misma administración, por los mismos propietarios de las entidades?

Entrevistado: Si yo creo que debe venir, porque eso no es nuevo, o sea, no es nuevo, yo como entre hace tanto tiempo, por ejemplo era un chiste, hablar de la entidad como tal, se reía la gente porque igual uno en el trabajo eso es muy grande y la remuneración es muy poca y esa constante se ha mantenido, como te digo yo los niveles directivos eso pues no esta uno a cargo, pero uno se entera de gente que, que, que trabaja, en, en niveles gerenciales uno o dos meses y se van, porque aquí adquieren un , un reporte para su hoja de vida si, tanto así, que eso llevo a que el, la, el, eso movió los ascensos en la entidad porque antes habían personas de otro lado pero se dieron cuenta de que esas personas duraban dos, tres meses y se iban, entonces eso forzó en cierta parte a que comenzaran a hacer procesos de corral a las personas, de tener en cuenta a las personas, que estaba dentro de la organización, colocarle el interés que te explique al principio, pero eso, eso motivo a eso, entonces ya, ya eeh!, tratan de buscar una persona dentro de la misma organización para cubrir esas necesidades porque se dieron cuenta que, que traerla externamente no, pues la traerán para cargos directivos, cargos altos, pero eso al igual va a tener una rotación en cuanto a empresas grandes, claro que eso depende también del jefe no, el jefe de

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

pronto no puedo decir que eso es automático si no depende también de, del jefe que tengas.

Entrevistador: ¿frente digamos que es el tema de salarios que es un tema un poco quisquilloso para las organizaciones, pero pues debemos evaluarlo en esta, en esta entrevista, que opinión tienes de acuerdo al espacio físico donde desempeñas tu labor como lo percibes?

Entrevistado: En este momento es bueno, estamos diciendo que llevamos como un año en estas instalaciones, el único lunar de este lugar es el, el aire acondicionado, porque aquí no hay ventilación normal, o sea, aquí la ventilación es aire acondicionado y eso no ha sido posible, o sea a veces el lunar de este edificio ¿ee no funciona o, el aire acondicionado es dañino?

Entrevistado: Es a, pues, la gente se enferma, entonces yo no te puedo decir si no lo han sabido graduar, cierto o, o no es acorde a, a las instalaciones, pero entonces hay gente, hay cinta pegada por todos, por donde ale, por los ductos

Entrevistador: ¿protegiéndose del aire?

Entrevistado: Si, y hay gente que se ha incapacitado, entonces eso es el lunar es, es, es, decir, de resto las instalaciones son amplias, son grandes, son claras, los lugares de trabajo son también amplios, los computadores pues, no serán de última generación pero, son herramientas, si, si funcionales para el trabajo.

Entrevistador: ¿una pregunta, yo vi al jefe como al mismo nivel en el, en la ubicación física?

Entrevistado: Si.

Entrevistador: ¿Cómo es tu relación, con tu jefe inmediato?

Entrevistado: Mmm, pues, e, e hace un año mas o menos que tenemos nuevo jefe en el área, es normal, cordial, bien o sea no, no una camarería pero, pero si no, normal.

Entrevistador: ¿crees que él es líder, que tiene la habilidades de liderazgo que tu quisieras ver en tu jefe inmediato?

Entrevistado: No, no creo, no creo, eeh! de pronto hay precedentes y, y lo que yo puedo observar como te hablo, o sea yo mantengo cordialidad con las personas, pero o que yo puedo observar es que hay una prevención, acerca de las personas que estamos aquí, o sea que ya seamos parte del

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

área como tal, a la cual fue designado para tomar, entonces ya hay una prevención y no hay como esa libertad para entablar una relación de jefe empleado no, yo lo que percibo como empleado es que hay una prevención como tal y ya hay un tildado como tal, marcado como tal, entonces pienso que no.

Entrevistador: ¿influye mucho ahí el tema? ¿Los espacios también se prestan mucho para, lo que tu hablabas al principio, de los saludos y todo digamos que por distribución uno pensaría que es ,muy fácil tener buena relación con los compañeros, tu como lo percibes?

Entrevistado: Pues si las instalaciones se prestan, bueno otro lunar que no te mencione son los ascensores no, no da abasto para la cantidad de a que laboran en este edificio no se si serán 800, 600 o somos 800 o 600 personas y eso es un caos en las horas pico, las instalaciones se prestan, porque son amplias, la cafetería es amplia, en todos los pisos hay cafetería, pero entonces no se, e no puedo definir de pronto digamos como el trabajo con algunas personas, no se si es como el nivel jerárquico que se maneja, porque antes, antes estábamos dispersados o sea hablando de la gerencia como tal estábamos dispersados en varios edificios cercanos a la zona, de, desde el año pasado nos re ubicaron, hablando de gerencia no solo en físico, pero se maneja mucho lo que es la jerarquía y, y, no, no la gente no se da como tal a un saludo, a pesar de las instalaciones, si y a pesar, por ejemplo el año pasado se hicieron varios eeeh!, como se llama eso, ejercicios de motivación de integración perdón, de integración y el resultado de algunos fue uyy ganaron fulanitos de tal.

Entrevistador: ¿se volvió desintegración?

Entrevistado: Se volvió desintegración si, si porque las instalaciones como te digo son buenas, el ambiente es bueno, pasando lo que te comente al principio, el nivel salarial no come coco, saltándose eso es bueno o sea, tu llegas a tal hora sales a tal hora, eeeh!, hay cafetería se puede enviar a cafetería, lógicamente todo dentro de un marco de que las empresas establecen de, de tiempo uno no puede quedar toda la mañana, de llegar a desayunar de 8 a 5, pero también puedo desahogarme allá, tomarme un café y hablar con mis compañeros y des estresarme y volver a mi sitio de trabajo.

Entrevistador: ¿o sea que pensaría yo que el grupo de relación es limitado con la persona que tienes más cercana o algo así?

Entrevistado: Si, exacto de pronto si, yo conozco a otra persona que llego también aquí pero yo lo había conocido en otra área o, o había tenido algún

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

vinculo laboral con el, o estudio entonces un se conoce y se saluda, hola como estas, pero si las experiencias jerárquicas son muy marcadas y no te puedo decir que solo de coordinadores a analistas como son los cargos que se manejan acá si no de las mismas jefaturas hay veces romper esa, esa, esa, ese hielo de decir esta el jefe de tal o el gerente de tal, saludarlo en un baño como esta buenos días, buenas tardes, eso al principio, sentía uno como la recocha de, o sea despierte me esta saludando, pero entonces pienso y trato de entender que entre las mismas gerencias o jefaturas eeeh!, a tenido como, comunicación han tratado el tema por las encuestas de, de que esas encuestas que se han hecho, de crédito, exacto, para satisfacer eeeh!, que mi lugar de trabajo sea un lugar agradable, pero si aquí el lunar son las jerarquías, se han roto, pero de pronto uno ya puede saludar a los gerentes, buenos días, buenas tardes y le, le contestan a uno bien, pero a nivel ya de coordinadores a analistas en otras áreas como te digo no es fácil, no es fácil uno llegar a relacionarse, porque, puede ser, no te conozco yo soy tal persona o yo manejo tal eeeh!, en las organizaciones se maneja así mucho eso y e así igual entre mujeres es mas fácil la relación con hombres que con mujeres, pero no solamente, no mujer con mujer como decía la reina, no, o sea a nivel de que si yo voy a saludar una señorita o una mujer que esta a nivel superior lo miran a uno como raro, no sea como igualado, si no, o sea eeeh!h! de genero también, pero entonces ese es el gran problema porque, yo pienso que si lo que eeeh! las directivas lograran eeeh! porque como lo que yo te digo un saludo no quita nada, un saludo igual no se le va a gastar, pero si de la misma dirección hay esa actitud arrogante y prepotente que se siente y se percibe porque hay un desorden a nivel verbal si no hay un lenguaje eeeh!h!, se me escapa el nombre, no verbal pero si yo siento la, siento la actitud, la percibo pues, todo lo que se haga abajo, se hagan reuniones de motivación, de integración se haga, eso va a quedar en, en el aire, porque, las mismas directivas eeeh!h!h! no hay eso, yo tengo el caso de, de, del presidente de esta entidad cuando él se sube a un ascensor, bueno cuando yo estaba en el edificio de la dirección, esa persona se sube, como cualquier parroquiano como se dice, y el saluda y no es la imagen que se percibe de algunos directivos, es totalmente diferente, generalmente uno esperaría que le pidan un ascensor otro, especial, particular, pero no el se sube siempre, siempre se ha mostrado natural no, nunca hemos tenido una conversación no hemos cruzado mas que un saludo, pero una de las cosas que muchas veces hablamos fue, que este señor se sube al ascensor, se sube y saluda buenos días, buenas tardes y se baja y ya entonces eeeh!h!, pero entonces como te digo de, de no tanto de la cabeza de responsable de la entidad si no de, de la misma gente de la escala.

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistador: tu digamos has recibido retro alimentación frente a tu desempeño laboral o como crees que es la percepción de tus superiores frente a este desempeño?

Entrevistado: Bueno, pues mmm, ha sido mejor haberlo dicho de otra manera, lo que pasa es que como, como aquí es un área operativa, entonces todo son procesos, entonces eeeh!, por ejemplo hay, un, una dualidad ahí, nos llevan a unas charlas o conferencias e las que dicen que nosotros tenemos que por la seguridad del banco por la de la información, yo debo manejar lo mio y no mas, pero aquí nos dicen que no que yo tengo que saber todos los puestos, tengo que conocerlos para hacerlos, porque si alguien falta, entonces tenemos que hacerlo, entonces hacer, hacer las cosas, osea yo estoy aquí porque he hecho las cosas responsablemente, osea he cumplido con los parámetros establecidos por el banco o si no, no estuviera aquí, pero ese hacerlo bien no ha sido, no ha sido retribución porque es un salario que no es físico, es un salario que como se llama eso, emocional, hay un salario emocional, entonces cada persona necesita un reconocimiento cierto lo hizo bien o lo hizo mal o puede mejorar en esto.

Entrevistador: ¿y eso no ocurre?

Entrevistado: No, lo hizo bien pero mire, el lunar es que usted no se sabe si los ocho puestos y yo si usted esta estancado y yo necesito que usted aprenda y se salga de ahí pero entonces no, usted lo hizo bien, usted maneja su puesto bien, tiene los controles establecidos mejor dicho, eeeh!, cumple con los requerimientos para ese puesto, no, te dan es plata.

Entrevistador: ¿osea lo mismo que puede hacer si cumple con eso?

Entrevistado: Eeeh!,no, exacto que lo hiciste y entonces tu en esta organización tu haces tu puesto y tienes tu backup, pero le dicen a uno no comparta las contraseñas, no comparta esto no comparta lo otro, pero como aquí es toda operativa de todas maneras así no se trabaje con papel físico, osea, por ejemplo, un ejemplo, el área operativa del centro internacional como haya se cumplen los negocios que la gente hace con la tesorería pero haya es la fabrica, eeeh!, de papel, es así como una fabrica de crédito de, eeeh!, aquí no, aquí le dan látigo por hacerlo bien, no hay un reconocimiento y eso también seria bueno, porque todos necesitamos que alguien nos diga que lo hicimos bien.

Entrevistador: ¿bueno ya como para dejarte descansar un ratico, una pregunta muy sencilla, como concibes tu vida profesional fuera de la entidad en la que laboras actualmente?

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Entrevistado: No, totalmente diferente, totalmente diferente.

Entrevistador: te ves trabajando en otro sitio haciendo otra cosa?

Entrevistado: No totalmente diferente trabajando en otra cosa totalmente diferente y, y de todas maneras todas esas experiencias que uno vive acá le sirven para formación de vida no, pero igual tu estas acá pero no sabes mañana donde estés o eso.

Entrevistador: ¿y has pensado en esa posibilidad?

Entrevistado: Si, claro, claro pero entonces pues hay limitantes d el mundo actual de, eeh!, la economía de la globalización, todo cambio ahora necesitas un, un cartón eeh!, lo necesitas, antes necesitabas que fuera de x o y universidad ahora lo importante es la profesionalización todo esto es una limitante en el caso mio para subsistir porque donde vayamos nos van a pedir eso, pero si uno pudiera si claro hace mucho tiempo. Sin que pienses en que, pues tengo un ahorro no pienses en eso si no que saliste ahorita y por x o y saliste con lo que tienes? Nunca volvería a intentarlo en el sector bancario no, me dolería eso, mmm lo que pasa es que nosotros no hemos estado cerca de la familia que yo tengo y la mayoría son docentes y entonces siempre nos a, a, o bueno los he escuchado a ellos, eeh!, formar empresa en cuanto a la docencia en un jardín algunos ya lo han intentado y otras personas han, otros campos completamente diferentes ami me ha tocado otra parte de recibir extranjeros a colombia y presentarles un tour turístico pero entonces no el convencional, si no por ejemplo llevarlos en bicicleta a tal parte, llevarlos a caminar a tal lado mostrarles la, lo mismo que se le muestra a todo el mundo en la candelaria pero de otra forma, dándoles el hospedaje dándoles la recreación dándoles toda esa clase de los elementos pero algo diferente por ese lado me jubilaría, bueno muy bien muchísimas gracias.



## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

### ANEXO 2 CATEGORIZACIÓN DE RESULTADOS

#### ENTREVISTA NÚMERO 1

CATEGORÍA	ENTREVISTA	INTERPRETACIÓN
CONCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	"Muy bien me gusta mucho el banco, me siento muy bien, a nivel de institución me siento muy bien es un orgullo, trabajar en una institución así, pues uno llega y comenta en cualquier lado que trabaja en un banco y pues siempre como que sobre sale esa parte, si eso siempre da estatus, si exacto"	El trabajar en un banco le produce satisfacción al entrevistado, ya que tiene reconocimiento en el contexto social donde se desarrolla, lo cual nos lleva a pensar que su necesidad de seguridad se encuentra satisfecha y esto puede ser un factor motivacional para su interior ya que para ella este reconocimiento es importante en su escala de valor.
SATISFACCIÓN	Si yo considero que si, si ahorita si estoy satisfecha, pero pues eso es otra parte que yo veo en esta institución, esta, es muy no hay equidad en esa parte, pues ya en la parte de personas que trabajan como en otro tipo de contratos que tal vez pues tienen funciones muy similares a los demás y no están bien remunerados.	De acuerdo a la respuesta, se puede evidenciar en el lenguaje no verbal del entrevistado cierto inconformismo y crítica frente a lo que observa en su contexto, sin embargo, manifiesta sentirse conforme frente a su situación particular y siente que su esfuerzo frente a la remuneración que percibe es equitativo y acorde a su actividad.
RECONOCIMIENTO	Mmm yo creo que el reconocimiento, el reconocimiento yo creo que aquí el reconocimiento se le da ya a la parte jefaturas mas no a la persona que realmente esta involucrada en los procesos y esta como	De acuerdo a la respuesta se identifica plenamente que el reconocimiento como lo indica Herzberg en su teoría es un factor esperado y deseado sin embargo el funcionario manifiesta que tal situación

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

	<p>muy marcado esa jerarquía y es el jefe el que digamos va y muestra los resultados y digamos que ya eeeh!... la parte operativa y analista no se conoce mucho.</p>	<p>no ocurre para su perfil de cargo, lo cual genera inconformidad y molestia por parte del entrevistado frente a lo que representa su tarea dentro de la organización y el impacto que la misma tiene en los resultados del área.</p>
<p>RELACIONES INTERPERSONALES</p>	<p>Si, yo creo que si es buena Mmm pues, es una relación yo creo que muy normal,</p>	<p>De acuerdo a la respuesta obtenida y señales particulares, el sujeto manifiesta que mantiene relaciones netamente ligadas a patrones profesionales sin generarse vínculos especiales de camaradería o amistad que permitan trascender en la vida personal del individuo.</p>
<p>EQUIDAD</p>	<p>no hay equidad en esa parte, pues ya en la parte de personas que trabajan como en otro tipo de contratos que tal ves pues tienen funciones muy similares a los demás y no están bien remunerados</p>	<p>De acuerdo al entrevistado, en esa organización es muy visible la desigualdad entre los diferentes tipos de contratación para personas que realizan una misma labor, lo cual genera molestia ya que como lo señala Adams (1997), los individuos esperan una remuneración acorde a los servicios prestados en igualdad de condiciones.</p>
<p>LIDERAZGO</p>	<p>Eeh! no lo veo como líder, no lo veo como líder porque pues para mi un líder es quien apoya, quien inspira también mucho como al cambio, como a crear cosas nuevas, como a dar soluciones y no lo veo, no lo veo como líder</p>	<p>El entrevistado manifiesta que la percepción que tiene acerca de un líder cumple condiciones específicas, las cuales no ve reflejadas dentro de la dirección de su área, por tanto fue reiterativa su respuesta frente a que no existe una actitud de liderazgo dentro del área que oriente al grupo hacia objetivos organizacionales</p>

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

		específicos.
MOTIVACIÓN	pues mi motivación creo que es solamente mía, o sea las ganas de hacer las cosas bien y de mostrar los resultados y pues demostrar que soy una persona capaz, creo que esa es mi motivación, no tanto de la parte acá de cómo institución halla incentivos que se vea como que si vale la pena esforzarse por que voy a obtener digamos algo adicional es mas como personal la motivación	El individuo percibe la motivación como una característica intrínseca de su ser y no considera que los elementos externos puedan ser agentes que activen su motivación, por ello, no espera que existan planes específicos que busquen el mejoramiento de las condiciones laborales que impacten en la percepción de bienestar que este individuo puede presentar.

## ENTREVISTA NÚMERO 2

CATEGORÍA	ENTREVISTA	INTERPRETACIÓN
CONCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	Bien es una entidad que da una estabilidad económica, entonces es lo importante permanecer mas que todo la estabilidad económica y, y pues por lo que es una organización que, que esta muy bien rankiada en el sector financiero	Podemos apreciar que para el entrevistado le otorga un alto grado de importancia el reconocimiento que tiene la entidad en la sociedad, pero su mayor motivación es la estabilidad económica que ésta le brinda, puesto que además de percibir su salario mensualmente también puede percibir beneficios económicos superiores , frente a otras entidades del mismo sector.

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

<p>SATISFACCIÓN</p>	<p>uno por lo general quiere surgir, quiere tener, si uno esta trabajando y ve que uno esta trabajando bien y se esta sacrificando por ese trabajo es para recibir mas, mas sueldo. hace falta, hace falta como un poco mas, un poquito mas</p>	<p>El entrevistado manifiesta que para el esfuerzo y especialización con que realiza sus funciones, el salario que percibe es insuficiente, y su expectativa estaría en que dicha remuneración fuera más representativa, y supliera en mayor cuantía sus necesidades tal como lo indica la teoría de la equidad el individuo espera que la remuneración sea equitativa conforme al esfuerzo realizado.</p>
<p>RECONOCIMIENTO</p>	<p>he escuchado palabras, del jefe inmediato por el momento no, porque el lleva como un año pero, en todo lo que yo llevo en el banco, ee, si, si he escuchado palabras de algunos jefes que me comentan que algunas cosas les agrada como las manejo, inclusive yo estaba en, he creado dos puestos, en el banco he creado dos puestos, es el de analista cdt de tesorería y el de analista de pyg, esos puestos yo los cree y los fortalecí con muy buenos controles.</p>	<p>Analizando la respuesta y actitudes del entrevistado, se manifiesta que le agradaría asumir retos adicionales, y tener reconocimiento que le permita darse más visibilidad, no solo a nivel de su área; sino en toda la organización. Puesto que a pesar de haber hecho contribuciones adicionales a su labor asignada, no siente que haya sido bien recompensado.</p>
<p>RELACIONES INTERPERSONALES</p>	<p>Eeeh!h!, mi forma de ser es un poco, poco como aislada pero, pero yo con los compañeros que con los que trato, en el momento que yo trato es, es sincero, eeeh! no doy mucho hacia que se conozca parte mía porque de pronto a veces no hay el tiempo o el mismo trabajo lo envuelve a uno y no se presta para que haya de</p>	<p>Es claro que a la persona entrevistada no le es fundamental mantener lazos afectivos cercanos con sus compañeros de trabajo, de hecho trata de evitar acercamientos que sobrepasen la parte profesional, sin permitir que se vulnere el limite que traza en sus relaciones interpersonales. Así mismo</p>

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

	<p>pronto esa sinceridad con, con, con las demás personas, o sea que se comparta mas con las demás personas, ese digo sinceridad no es porque sea hipócrita</p>	<p>es evidente que no le interesa ampliar su red social dentro de la organización, puesto que en lo que manifiesta no lo considera fundamental para su desempeño profesional.</p>
EQUIDAD	<p>tiene que, tiene que, tiene que hacerse, hacerse sentir como una persona que realmente aprecia a las personas con las que le, que el esta, esta trabajando, eso le hace falta mucho, eeh! primero no tiene muy buenos conocimientos, segundo eeh!, mmm, no, no aprecia, no aprecia el, el trabajo que se hace por parte de los que lo estamos desempeñando y tercero tiene una manera que es como de buscar su rosca, pero la rosca la busca mas hacia, no hacia las personas que le están trabajando si no donde el estuvo antes.</p>	<p>El entrevistado manifiesta un inconformismo muy marcado frente a las relaciones profesionales equitativas que deben existir a nivel de crecimiento profesional para el área donde labora según su percepción, considerando que existe poca objetividad y esto limita las posibilidades de mejoramiento en las condiciones de trabajo.</p>
LIDERAZGO	<p>No, para nada, no es un líder, líder es el que lleva a una persona, lleva a su grupo hacia un objetivo, hacia sacar las cosas bien, hacia, hacerse ver ante la organización y eso le hace falta mucho.</p>	<p>Para el entrevistado ser líder representa algo mas que ejecutar un plan de trabajo determinado, por el contrario debe ser un inspirador, que motive al grupo en búsqueda de los objetivos organizacionales. Desde este punto de vista la persona a cargo del área de desempeño no cubre con sus expectativas, y esto fue manifestado durante toda la entrevista, lo que hace suponer que existe una clara molestia frente algún acontecimiento cercano, donde se tomaron decisiones unilaterales por</p>

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

		parte del director del área, la cual genera un gran inconformismo en el departamento por la falta de objetividad en la toma de decisiones.
MOTIVACIÓN	en cuanto a lo individual cuestión de trabajo me siento muy bien, en cuestión de, ya como, desde el punto de vista de liderazgo por parte del jefe hace falta mucho entonces eso no lo motiva a uno para, para que haya un buen clima laboral en la sección	Como lo sustenta Maslow en su pirámide de las necesidades, el funcionario basa su motivación en gran parte tomando como referente la afiliación que pueda surgir de la relación laboral frente a las posibilidades de crecimiento profesional, el entrevistado manifiesta que no hay una figura visible que estimule los esfuerzos del equipo y mejore la calidad de relaciones laborales y personales dentro de la sección.

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

### ENTREVISTA NÚMERO 3

CATEGORÍA	ENTREVISTA	INTERPRETACIÓN
CONCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	no niego que el día que lo echen a uno yo creo que uno llorara por que aquí ha estado mucho tiempo y uno se enamora de una entidad de estas, bien o mal hay un sentimiento, cierto, y aquí uno ha aprendido, aquí, con el banco saque mi universidad he conseguido tres apartamentos, eeeh! que no he hecho, el carro todo, todo lo he conseguido de todas maneras con el banco, le dará a uno cierto dolor	El entrevistado manifestó inicialmente que tiene el control sobre su vida y El banco ha sido el medio a través del cual ha podido realizarse profesional y económicamente, lo cual ha logrado trascender en sus sentimientos, llenándolo de aprecio admiración y apego hacia la entidad para la cual labora y a la cual le ha entregado la mitad de su vida, por lo tanto su expectativa profesional futura se encuentra basada en la continuidad y desempeño que pueda tener en la organización cumpliéndose lo que indica Diego González ya que el individuo busca su realización a partir de todos los agentes externos que estimulan su deseo de ser cada día mejor.
SATISFACCIÓN	Pues yo creo que nunca será acorde, uno desea un poco mas pero, ya con los pies sobre la tierra uno ve que los conocimientos que uno tiene y los aportes que uno tiene es para un mayor reconocimiento, a veces uno mismo es el culpable de eso cierto porque, es algo de que yo tengo conciencia desde hace mas de 10 o 15 años, mira que me han salido	En la respuesta y actitudes del entrevistado se evidencia que existe una inconformidad frente a los ingresos que percibe ya que considera que su aporte profesional no está acorde al salario asignado a su perfil, además, el funcionario ha hecho validación de salarios en el mismo sector y ha encontrado oportunidades

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

	<p>posibilidades en otras entidades donde le pagan a uno casi el doble y uno mismo dice hombre, yo porque no me voy, porque uno se pone a hacer cuentas de prestaciones de no sé que y se enamora de la entidad y es lo peor que uno puede hacer, uno tiene que ser totalmente desapegado y con los pies sobre la tierra</p>	<p>mucho más atractivas en el mercado, sin embargo, el apego, el tiempo de trabajo en la entidad y la seguridad que le brinda la organización hace que el espere una retribución equitativa como lo indica Adams, acorde a el esfuerzo y experiencia que demanda el cargo que realiza.</p>
RECONOCIMIENTO	<p>Lo que ellos me manifiestan a mi, es que están digamos bastante agradados con la, la labor que yo hago y creo que apporto bastante no me quedo con simplemente con los conocimientos que me da la entidad, si no, investigo por mi cuenta, hago estudios por otros lados, eeh! compro libros para estar actualizado y esos aportes a ellos les gusta</p>	<p>A pesar de no existir una formalización de reconocimiento para con el funcionario, él manifiesta que sus superiores le valoran y estiman su esfuerzo y entrega con el cargo que desempeña y el conocimiento y experiencia que tiene en el mismo, por tanto percibe una sensación de bienestar y agrado por la forma en que exaltan sus logros y aportes aplicándose la teoría de reconocimiento que nos presenta Vroom donde se satisfacen la valencia, las expectativas y la instrumentalidad que permiten que el funcionario dirija su mirada hacia si mismo y la habilidad que tiene para lograr los resultados esperados para su cargo.</p>
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>Si claro, esa parte si dinamiza como esa parte cierto, que uno interactué un poco mas con la gente, pero de todas maneras es un poco limitado porque es bastante el trabajo y cada</p>	<p>El entrevistado percibe que aunque hay una relación cordial en su área de trabajo, no existe interés por fortalecer las relaciones con sus compañeros, puesto que prefiere</p>



## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

	<p>uno esta metido en lo suyo, aunque muchas personas quieran que, que este uno de, a toda hora compartiendo con todo el mundo, pero no es fácil, uno quisiera pero cada uno concentrado en lo suyo, porque cada persona tiene una personalidad muy diferente, es un mundo muy diferente, somos de edades de épocas diferentes, culturas diferentes, entonces pretender que todos, a veces uno si quisiera pero mira que no tiene uno, no sabe como hacer</p>	<p>limitarse al ámbito laboral y de acuerdo a la interpretación de los observadores, podemos indicar que el hecho de ser de las personas de mayor edad en su área, genera una barrera importante en el proceso de comunicación y no facilita el acercamiento con los demás miembros de su grupo generando una carencia para el funcionario como lo menciona Max-neef, el hecho de sentir insatisfecho su deseo de afecto o amor se considera una pobreza que limita el alcance del bienestar deseado por la persona.</p>
EQUIDAD	<p>Que de pronto ha faltado mas motivación para algunas personas, que no se les ha dado el reconocimiento digamos que se merecen, bien sea por el tiempo que llevan por la labor que hacen y por sus estudios realizados, que a veces no son acordes al nivel profesional que tiene la persona, se ve cierta inequidad con otras áreas digamos</p>	<p>Se percibe una insatisfacción por parte del funcionario entrevistado debido a que considera que hay inequidad en la escala salarial frente a perfiles similares que se desempeñan en áreas distintas, esto indica que profesionales con especialización en el área contable perciben menores beneficios que profesionales especializados en otras áreas de la organización lo cual es visto como una conducta injusta por parte del empleador y que condiciona el desempeño de los colaboradores..</p>
LIDERAZGO	<p>No, no, no las tiene, a veces la gente confunden liderazgo con, con que te dijera yo, con, No, no, como te dijera el tema de la risita y no sé</p>	<p>De acuerdo a la respuesta generada por el entrevistado se puede observar que no percibe el liderazgo dentro de su</p>

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

	<p>que y la palmadita no, no eso no es liderazgo, realmente liderazgo involucra una cantidad de ítems, para llegar a eso y creo que no los tiene la persona como tal.</p>	<p>sección, por el contrario se puede ver que el lidera su proceso personal y desarrolla su plan profesional basado en su conocimiento y experiencia en el sector.</p> <p>De acuerdo a lo que plantea Burns (1978) las personas buscan tener una figura de líder transformacional, que busque los objetivos de la organización basado en criterios de igualdad y oriente los esfuerzos del grupo para la obtención de los mismos.</p>
<p>MOTIVACION</p>	<p>Mira, realmente lo que motiva a una persona, es la parte económica y que se le reconozca su estatus de acuerdo a sus conocimientos no, y tiempo en la entidad</p>	<p>El entrevistado manifiesta que su expectativa frente a lo que percibe como motivación va enfocado bajo la escala de necesidades que plantea Maslow, puesto que en primera instancia busca al seguridad que le provee la remuneración, para satisfacer sus necesidades básicas. Pero busca también ser reconocido, aceptado y valorado por los aportes que pueda ofrecer a la organización y su autodesarrollo.</p>

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

### ENTREVISTA NÚMERO 4

CATEGORÍA	ENTREVISTA	INTERPRETACIÓN
CONCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN	Por supuesto, amo mi trabajo, me gusta lo que hago, estoy en el lugar indicado, sin embargo, después de 19 años de estar trabajando me gustaría conocer otras, otras cosas diferentes, estar en otras cosas.	El entrevistado manifiesta un profundo aprecio hacia lo que representa la organización y evidencia que le gustaría continuar prestando sus servicios en otras áreas pero dentro del mismo banco puesto que al llevar 19 años con la institución ha desarrollado unos vínculos afectivos y profesionales hacia la entidad que le generan apego y le dificulta la posibilidad de realizarse como profesional en otra actividad diferente.
SATISFACCIÓN	Muy contenta a nivel laboral y a nivel económico de estabilidad. el echo que este contenta con lo que gano no significa que no tenga derecho a tener un mejor puesto y a un mejor sueldo, la pregunta que tu hacías si respecto a mi puesto, era acorde a lo que ganaba si, pero eso no significa que uno no tenga las expectativas de ascender y de ganar algo mejor.	Aunque la persona entrevistada manifiesta estar satisfecha con su situación económica actual, se evidencia que tiene expectativas de cambio que le permitan trascender de actividad y tener mejores ingresos y mejorar sus condiciones dentro de la organización.
RECONOCIMIENTO	Ellos creen hacia mí una persona de excelentes conocimientos, excelente en mi trabajo, tiene un buen concepto del criterio personal, respetan mis decisiones, sin embargo no existe una afinidad tan confiable para que me den	Aunque el entrevistado considera que esta bien posicionado a nivel de imagen profesional, sin embargo, manifiesta inconformidad por no haber tenido la oportunidad que se merece según su desempeño para avanzar o

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

	<p>un paso hacia delante de hacer.</p>	<p>escalar posiciones estratégicas en la organización y esto está dentro de su expectativa motivacional, por tanto se manifiesta algo de insatisfacción y es reiterativo el querer realizar actividades diferentes que le permitan tener mayor visibilidad y reconocimiento a nivel del área donde se desempeña, dando así fundamento a la teoría de Vroom que sostiene que si se realiza un esfuerzo se espera un resultado equivalente.</p>
<p>RELACIONES INTERPERSONALES</p>	<p>no todas las personas van a poder manifestar lo que realmente les gusta o les disgusta de su, de su puesto de trabajo, entonces, si hace falta que esas actividades de reuniones en este momento nos hace falta unirnos en ese ámbito laboral de comunicación, donde nosotros podamos establecer y e interpretar a las demás personas, lo que nos Agrada y no nos agrada, lo que podemos y no podemos mejorar con nuestro ambiente laboral y a mejorar nuestro esquema de trabajo, podríamos comenzar por ese eeeh!, sin embargo si no hay confianza es muy difícil que eso mejore</p>	<p>Se percibió un poco de incomodidad por parte del entrevistado, sin embargo, entre sus respuestas indicó que existen problemas de comunicación asertiva lo cual genera incertidumbre frente a la confiabilidad que se tiene en el grupo y la forma de interrelacionarse con sus compañeros, manifiesta su interés en que se hagan sesiones de comité primario donde se puedan hacer evidentes las falencias que existen en el trato con las personas y se puedan tomar acciones para mejorar el clima organizacional actual en el área.</p>
<p>EQUIDAD</p>	<p>Por su puesto como yo voy, como yo voy a juzgar a las demás personas, si no, si no las veo durante el día, como hago para hacer una calificación sobre ellas si no</p>	<p>Se observa falta de equidad en la evaluación o percepción que pueda tener el líder frente a las personas de su equipo de trabajo, puesto que las</p>

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

	<p>he observado su trabajo, solo y únicamente porque saluda o no saluda a alguien o solamente porque me voltio a mirar y me di cuenta que de pronto discutió con alguien, pero uno y todo de espaldas no, el jefe debe estar de frente a su grupo, mirándolos y haciendo las respectivas observaciones es lo que yo pienso de la ubicación del puesto del jefe</p>	<p>decisiones o las calificaciones se hacen subjetivamente y por afinidad con algunas personas y no basado en criterios profesionales o competencias específicas de cada perfil del área. Como se indica en la teoría de Adams de al equidad donde se manifiesta que los individuos espera una recompensa o estímulo equivalente a su esfuerzo.</p>
LIDERAZGO	<p>Entrevistador: ¿Qué percepción tienes frente a tu relación con tu jefe inmediato, lo que tu percibes? Entrevistado: Normal. Entrevistador: ¿lo vez como líder? Entrevistado: No</p>	<p>Por lo que se puede apreciar en la respuesta y actitudes del entrevistado, no existe una percepción de liderazgo frente al jefe de la unidad, aunque en la respuesta no fue explicito  se percibió durante toda la entrevista que el funcionario no considera que hay un nivel de confianza suficiente hacia el líder del área.</p>
MOTIVACION	<p>la motivación no solo implica el hecho de estar bien con el compañero de trabajo, si no adicionalmente reconocer tu trabajo no solo a nivel económico si no a nivel de incentivación, como programas de capacitación, como reuniones primarias o reuniones donde, se destaque directamente la labor realizada y el buen ejercicio que tenga uno sobre sus labores, directamente eeeh! eso me parece una motivación,</p>	<p>El entrevistado manifiesta que su motivación va directamente relacionada con el reconocimiento de su labor, y adicionalmente como lo indica Diego Gonzalez el funcionario como persona logra su motivación internamente con influencia de los elementos de reconocimiento que se brinde del contexto en el que se desenvuelve.</p>

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

### ENTREVISTA NÚMERO 5

CATEGORÍA	ENTREVISTA	INTERPRETACIÓN
CONCEPCIÓN ORGANIZACIÓN	25 años, Bien ha sido una experiencia buena, pero, si pienso que no necesariamente la experiencia o las capacidades son valoradas y creo que ese es el gran problema, de pronto por no tener una profesionalización, entonces 25 años atrás las cosas eran diferentes, o sea a ahora, cierto entonces antes había una capacitación interna de la empresa, o sea, eeeh! es mas habían personas que llegaban saliendo del bachillerato y yo conozco personas que llegaron a ser jefes directamente, pues lo que hacían antes era una capacitación interna de la empresa donde estuviera, de los productos, pero como cambio el tiempo entonces ya las cosas son diferentes cierto eso es, una de las cosas que yo siempre he visto en eso, es que la experiencia no, no se valora	De acuerdo a la respuesta del entrevistado, manifiesta valorar el hecho de laborar con la entidad durante tanto tiempo, sin embargo, se evidencia que no ha podido avanzar o crecer a nivel laboral puesto que no se han tenido en cuenta sus capacidades y competencias laborales por el hecho de no poder sustentar con un título profesional su experiencia.

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

<p>SATISFACCIÓN</p>	<p>Si tiene una repercusión es mas, no es buena pero tampoco es peor, si pero, pero no, no, eeeh!, tiene repercusión por, en el sentido de, como familia no, eeeh! pues, en esta organización, o sea eeeh!, si tu, no necesariamente uno tiene que estar sindicalizado para o irse a la izquierda o a la derecha, pero las utilidades que reciben no son comparables con los salarios que se pagan a nivel, no puedo decir auxiliar ni profesional entonces creo que los sueldos que se comparan son los directivos, los sueldos deben ser acordes al mercado, pero los, los analistas y de ahí hacia abajo los salarios son acordes al mercado, uno habla casualmente con una persona, vecino, familiar en fin, conocido y los salarios hay una brecha, entre los salarios, en los cargos por decirlo así analistas hacia abajo inclusive las jefaturas, uno conoce, las mismas jefaturas a veces se ve que en otra entidad en otra empresa o una responsabilidad o las mismas responsabilidades que se tienen los sueldos son diferentes, muy diferentes.</p>	<p>El funcionario manifiesta inconformidad frente a la remuneración recibida por su labor, tiene la expectativa de mayores ingresos teniendo en cuenta que labora con una entidad financiera en la cual se perciben ingresos de cuantías significativas los cuales solo se ven reflejados de manera importante en los ingresos percibidos por funcionarios de nivel Gerencial en la organización olvidando la parte operativa y funcional de la institución lo cual genera inconformidad a nivel salarial. Esto sustentado en la teoría de Adams donde se manifiesta que las personas esperan una recompensa acorde con la labor realizada, y que se tiende a comparar con el mercado del mismo objeto social; y frente a esto el entrevistado muestra que no hay equidad.</p>
<p>RECONOCIMIENTO</p>	<p>Yo estoy aquí porque he hecho las cosas responsablemente, o sea, he cumplido con los parámetros establecidos por el banco osino no estuviera aquí, pero ese hacerlo bien</p>	<p>El entrevistado manifiesta que no hay un reconocimiento a la labor realizada de manera responsable y en cumplimiento de los estándares de la</p>

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

	<p>no ha sido retribución porque hay un salario que no es físico, es como se llama eso? Emocional hay un salario emocional, entonces cada persona necesita un reconocimiento lo hizo bien o lo hizo mal o puedes mejorar en esto, le dicen lo hizo bien pero el lunar es que no se sabe los otros puestos y por eso es que está estancado y necesito que aprenda y salga de ahí pero nunca te dicen tu haces tu puesto bien dentro de los requerimientos establecidos mejor dicho, cumple con los parámetros de ese puesto</p>	<p>organización, sino que por el contrario se hace énfasis en falencias que puedan existir durante el cumplimiento de sus tareas asignadas. Como lo manifiesta Vroom en su teoría del reconocimiento, las personas esperan un resultado de acuerdo al esfuerzo realizado, y para el entrevistado su labor esta dentro de estándares de calidad requeridos pero el resultado no lo refleja.</p>
<p>RELACIONES INTERPERSONALES</p>	<p>no necesariamente uno debe tener empatía con todo el mundo cierto, pero, pero una, una de las falencias o las fallas en la motiva en la en sentirse como en grupo es, es eso, un saludo una sonrisa o algo así, y, y por el carácter jerárquico que se vive en esta organización, es, no tu entras en la cafetería o tu entras al baño y los de x no saludan a los de acá o si, eso, eso entorpece un poco la motivación porque, pues un saludo no, antes aporta cierto</p>	<p>Manifiesta un inconformismo frente a las relaciones interpersonales, puesto que hay una marcada discriminación por jerarquía, área funcional o genero dentro de la entidad, lo cual genera barreras comunicativas que dificultan los procesos de colaboración e interrelación entre las personas, que faciliten un mejor ambiente y espacio laboral. Basados en la teoría de Elton Mayo, podría decirse que existe una necesidad de generar una relaciones interpersonales para el funcionario que propendan por el desarrollo personal y profesional del grupo en el labora.</p>
<p>EQUIDAD</p>	<p>No, no solamente hay capacitaciones pero pues vamos a tocar el mismo brecho, es solamente para</p>	<p>El entrevistado manifiesta la marcada inequidad que existe entre las distintas áreas funcionales para la</p>



## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

	<p>los coordinadores y, y coordinadores creo no se si analistas alcanzan a haber, son coordinadores y entonces que la, la información contable o seminarios contables porque estamos en un nivel de área contable son solamente para dos, tres, cuatro personas y entonces el conocimiento se necesita porque todo el mundo esta desempeñando una función que tiene que ver con el ámbito que manejamos en el área.</p>	<p>asignación de beneficios, ya que un aspecto fundamental para él como lo es la capacitación esta designada para niveles profesionales limitados, donde se demarca claramente la escala académica discriminando las personas que no sustenten un título, aunque cuenten con la experiencia laboral suficiente para ejercer un cargo específico.</p>
LIDERAZGO	<p>No, no creo, no creo, eeh! de pronto hay precedentes y, y lo que yo puedo observar como te hablo, o sea yo mantengo cordialidad con las personas, pero o que yo puedo observar es que hay una prevención, acerca de las personas que estamos aquí, o sea que ya seamos parte del área como tal, a la cual fue designado para tomar, entonces ya hay una prevención y no hay como esa libertad para entablar una relación de jefe empleado no, yo lo que percibo como empleado es que hay una prevención como tal y ya hay un tildado como tal, marcado como tal, entonces pienso que no</p>	<p>Él funcionario manifiesta percibir desconfianza y prevención en la relación que sostiene con su superior, debido a que lleva muy poco tiempo en el área y las decisiones que ha tomado han sido subjetivas según su criterio y no teniendo en cuenta sus capacidades y talentos de los miembros de su equipo; esta situación hace que no fluya adecuadamente la comunicación y que la relación se limite estrictamente a la ejecución de las funciones asignadas. En contravía con lo que se manifiesta en la teoría de liderazgo de Burns donde el líder es la persona que orienta sus esfuerzos y los del equipo en una misma dirección para alcanzar objetivos comunes, aquí se visualiza simplemente la relación de poder empleado subordinado.</p>
MOTIVACION	<p>Motivación eeh!, pues</p>	<p>La persona entrevistada da</p>

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

	<p>mmm, internamente son las ganas que yo tenga de hacer algo, en desarrollar algo cierto, y pues la motivación existe, no es un castigo, es importante, pero entonces hay unos lunares en algún lado, pero uno dice las cosas no deben de ser así porque hace 25 años las cosas eran diferentes a como lo son ahora cierto, pero veo que, que ese tema es como un tema vetado, o sea ese tema no me lo hable porque ya, si me entiende, pero no, yo pienso que no, o sea.</p>	<p>a conocer que la motivación no es evidente en el área de desempeño, puesto que históricamente se ah evidenciado que por las características operativas de la sección no se facilita un planteamiento de estrategias visibles que busque mejorar la percepción de los funcionarios así mismo y hacia el grupo de trabajo, por tanto cada persona debe buscar en su interior lo que lo motiva y así fortalecer la naturaleza de sus acciones.</p>
--	--	--

MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

**ANEXO 3: PLANTILLA DE BENEFICIOS**

**Auxilios a empleados del Banco - Régimen Anterior**

Clase de Auxilio	Nombre Auxilio	Vigencia 2011-09-01 al 2012-08-31		Observaciones
		Convencionado	No Convencionado	
Prima de Vacaciones	Bonificacion San Andres, Providencia y Leticia	\$524.623	NO	Se cancela a los empleados de las oficinas San Andres, Providencia y Leticia
Alimentacion	Almuerzo 1	\$6.140	NO	Jornada continua y completa, se paga en Bogota y poblaciones con su misma jornada.
	Almuerzo 2	\$3.454	NO	Jornada atencion publico 8:00 a.m. a 1:30 ó 2:00 p.m
	Cena	\$6.140	NO	Jornada nocturna completa
Transporte	Subsidio Extralegal	\$8.655	NO	Se cancela si el empleado con derecho a recibir Subsidio de Transporte, es trasladado por decision del Banco, a una localidad diferente a aquella en la cual labora
	Subsidio Especial (Traslado)	\$12.995	NO	
Estudio	Hijos escolar (anual)	\$190.652	\$190.652	Empleados No Convencionados el tope de sueldo es de \$ 1.840.000
	Hijos universidad (anual)	\$465.940	\$465.940	
	Empleado Tecnología (anual)	\$720.291	NO	Empleados No Convencionados no tienen Auxilio
	Empleado Universidad (Semestral)	\$900.365	NO	
Vivienda	Bonificación de Vivienda	\$829.441	\$829.441	Se cancela Unicamente para los primeros créditos
Optico	Optico Lentes	\$118.046	\$118.046	
	Montura	\$127.181	\$127.181	
	Lentes de Contacto	\$245.226	\$245.226	

## MOTIVACIÓN EN LA SECCIÓN CONTABLE

Maternidad	Maternidad	\$1.067.455	\$1.067.455	Reconocimiento: a las trabajadoras del Banco o a la esposa o compañera permanente debidamente inscrita de cualquier trabajador .
Funerario	Aux. Funerario	\$551.879	\$551.879	Cubre: Personal Soltero. Padres que dependan económicamente del trabajador o compañera permanente inscrita e hijos reconocidos, siempre que dependan económicamente . Personal Casado; Cónyuge, hijos debidamente reconocidos, siempre que dependan económicamente del trabajador
Pension	Bonificacion Pension	\$2.842.495	2842495	
Prima de Residencia San Andres	Cargos I-III	\$31.001	NO	Se cancela a los empleados de la oficina San Andres
	Cargos IV-V	\$42.925	NO	
	Cargos VI	\$50.078	NO	
	Suma Adicional Mensual	\$95.386	NO	

Septiembre de 2011  
Gerencia Recursos  
Humanos