

UNIVERSIDAD HISPANOMERICANA

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**SALARIO EMOCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA
BÓVEDA Y CUSTODIA DEL CONGLOMERADO
FINANCIERO BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO
COMUNAL, EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2018.**

**Sustentante:
Royner Fernández Calvo**

**Tutora:
M.Sc. Susana Araya Zamora**

Julio, 2018


DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo, **Royner Fernández Calvo**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **3-0408-0386** egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

SALARIO EMOCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA BÓVEDA Y CUSTODIA DEL CONGLOMERADO FINANCIERO BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL, EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2018.

es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 24 días del mes de julio del año dos mil dieciocho.


Firma del estudiante
Cédula **3408386**

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 26 de julio del 2018

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

El estudiante **Royner Fernández Calvo**, cédula de identidad número 3-0408-0386 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Salario Emocional y su influencia en la Productividad de los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal, en el I semestre del año 2018”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO

CARTA DE LECTOR

San José, 8 de setiembre

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores :

El estudiante, Royner Fernández Calvo, Cédula: 3-0408-0386, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "SALARIO EMOCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA BÓVEDA Y CUSTODIA DEL CONGLOMERADO FINANCIERO BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL, EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2018." El cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,



Firma
Cédula

CONSTANCIA APROBACIÓN FILÓLOGO

Astrid Quirós Granados

Filología U.C.R

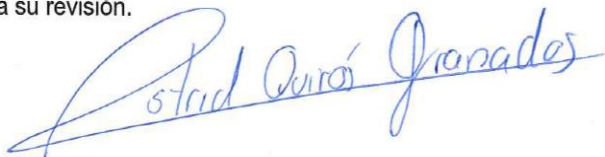
A quien interese:

Yo, Astrid Quirós Granados, Filóloga de la Universidad de Costa Rica; con cédula de identidad 3-438-182, inscrita en el Colegio Licenciados y Profesores, con el carné N° 80791 y en la Asociación Costarricense de Filólogos, con el carné N° 0096, hago constar que he revisado el trabajo y sus conclusiones. Y he corregido en él, los errores encontrados en redacción, ortografía, gramática y sintaxis. El trabajo se titula:

**SALARIO EMOCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA
BÓVEDA Y CUSTODIA DEL CONGLOMERADO FINANCIERO
BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL, EN EL
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2018**

ROYNER FERNÁNDEZ CALVO

Se extiende la presente certificación a solicitud del interesado, en la ciudad de San José a los siete días del mes de setiembre del dos mil dieciocho. La filóloga no se hace responsable de los cambios que se le introduzcan al trabajo posterior a su revisión.



Teléfono: 8315 95 27 Correo: asqui24@hotmail.es

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la vida y permitirme recorrer este camino.

A Wendy Sancho González, por ayudarme y motivarme a continuar con mi proceso académico.

A Patricia Fonseca Barrios, por orientarme cuando más lo necesité.

A Mayela Vargas Rodríguez y Marco Morales Zúñiga, por apoyarme, creer en mí, ser la puerta para concluir esta etapa de mi vida y el nuevo comienzo.

DEDICATORIA

A todas las personas que han estado presentes en mi proceso
de crecimiento, tanto personal como académico.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA	2
CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO	3
CONSTANCIA APROBACIÓN FILÓLOGO	4
DECLARACIÓN JURADA	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTO	7
ÍNDICE DE CONTENIDOS	8
ÍNDICE DE TABLAS	14
ÍNDICE DE GRÁFICOS	17
ÍNDICE DE CUADROS	20
INTRODUCCIÓN	21
CAPÍTULO INFORMACIÓN GENERAL	24
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	25
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	26
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	29
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	32
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA	32
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	35
1.6.1 Objetivo General	35
1.6.2 Objetivos Específicos	36
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROBLEMA	38
1.7.1 Alcances	38
1.7.2 Limitaciones	39
1.8 APOORTE DEL INVESTIGADOR	39
1.8.1 Delimitación Espacial	39
1.8.2 Delimitación Temporal	40
1.9 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	
CAPÍTULO MARCO TEÓRICO	42
2.1 MARCO SITUACIONAL	44
2.1.1 Reseña histórica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal	44
2.1.2 Misión	44
2.1.3 Visión	45
2.1.4 Productos y servicios	46
2.1.4.1 Productos:	46
2.1.4.2 Servicios	47
2.1.5 Valores y principios	48
2.1.6 Senderos estratégicos	49
2.1.6.1 Accesibilidad	50
2.1.6.2 Desarrollo sostenible	50
2.1.6.3 Innovación	51
2.1.6.4 Bienestar Económico y Social	51
2.1.6.5 Calidad	52
2.1.6.6 Gestión de Conglomerado	52
2.1.7 Propósito estratégico	53

2.1.7.1 Equipos de mejora	53
2.1.8 Características Generales	55
2.1.9 Localización.....	55
2.1.10 Organigrama de la Dirección Financiera Corporativa del Banco Popular.....	56
2.1.11 Organigrama del Área Bóveda y Custodia	56
2.2 Marco Conceptual	60
2.2.1 Administración general.....	60
2.2.1.1 Administrador o gerente	62
2.2.1.2 Responsabilidad gerencial	62
2.2.1.3 Habilidades gerenciales	62
2.2.4 Enfoques organizativos.	70
2.2.3 Recursos Humanos	79
2.2.3.1 Concepto de Capital Humano	79
2.2.3.2 El gerente de Recursos Humanos.....	80
2.2.3.3 Funciones de los Recursos Humanos dentro de la organización	82
2.2.4 Motivación laboral	88
2.2.4.1 Primeras teorías sobre la motivación	89
1- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	90
2- Teoría X y Y de McGregor	92
3- Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg	93
4- Teoría de las tres necesidades	95
2.2.4.2 Motivación laboral	97
2.2.4.3 La persona dentro de la motivación	99
2.2.4.4 Incentivos económicos como factores de motivación.....	100
2.2.4.5 Incentivos no económicos como factores de motivación.....	103
2.2.4.6 Concepto de salario.....	105
2.2.4.7 Concepto de salario emocional	105
2.2.4.8 Cuenta bancaria emocional.....	106
2.3 Tipos de variables	113
2.3.1 Variable Independiente.....	113
2.3.2 Variable Dependiente.....	115
CAPÍTULO III.. MARCO METODOLÓGICO	116
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	117
3.1.1 Finalidad.....	117
3.1.1.1 Finalidad Teórica	117
3.1.1.1 Finalidad Aplicada	118
3.1.2 Dimensión temporal	119
3.2.1 Dimensión transversal.....	119
3.1.2.1 Dimensión Longitudinal	121
3.1.3 Marco	122
3.1.3.1 Marco Mega	122
3.1.3.2 Marco Macro	122
3.1.3.3 Marco Micro.....	122

3.2 NATURALEZA.....	124
3.2.1 Naturaleza Cuantitativa	124
3.2.2 Naturaleza Cualitativa	125
3.2.3 Naturaleza Mixta	126
3.3 CARÁCTER O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	127
3.3.1 Carácter Exploratorio.....	127
3.3.2 Carácter Descriptivo.....	128
3.3.3 Carácter correlacional	128
3.3.4 Carácter explicativo	129
3.3.5 Carácter Causal	129
3.3.6 Carácter restrospectiva	130
3.3.7 Carácter prospectivo	130
3.4 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	131
3.4.1 Sujetos de información o fuentes primarias.....	131
3.4.2 Fuentes secundarias	131
3.5 SELECCIÓN DE MUESTREO	135
3.5.1 La población.....	135
3.5.2 La Muestra	136
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN.....	137
3.6.1 La observación	137
3.6.2 La entrevista.....	137
3.6.3 Cuestionario	137
3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	139
3.7.1 Variable Independiente.....	139
3.7.2 Variable Dependiente.....	140
3.7.3 Cuadro de operacionalización de las variables.	142
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTEPRETACIÓN DE DATOS	144
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	145
4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	145
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	265
5.1 Conclusiones.....	266
5.1.1 Datos Generales	266
5.1.2 Variable: Salario Emocional	267
5.1.2.1 Indicador: comprender al individuo.....	267
5.1.2.2 Indicador: Cumplir compromisos.	268
5.1.2.3 Indicador: Demostrar integridad.	269
5.1.2.4 Indicador: Disculpase	269
5.1.2.5 Indicador: Pequeños detalles.	271
5.1.2.6 Indicador: Aclarar expectativas	271
5.1.2.7 Indicador: Otros factores para la cuenta bancaria emocional.....	272
5.1.2.9 Indicador: Necesidades Fisiológicas (Pirámide de Maslow).....	273
5.1.2.10 Indicador: Necesidades de protección y seguridad (Pirámide de Maslow).....	277
5.1.2.11 Indicador: Necesidades sociales y pertenencia (Pirámide de Maslow)	279
5.1.2.12 Indicador: Necesidades de Autoestima (Pirámide de Maslow).....	280

5.1.2.13 Indicador: Necesidades de autorrealización (Pirámide de Maslow)	285
5.1.3 Variable: Productividad Laboral	289
5.1.3.1 Indicador: Cargas de trabajo	289
5.1.3.2 Indicador: Espacio físico.....	289
5.1.3.3 Indicador: Esparcimiento	290
5.1.3.4 Indicador: Motivación.....	291
5.1.3.5 Indicador: Necesidades generales	291
5.1.3.1 Indicador: Ambiente Interpersonal.....	293
5.1.4 Propuesta.....	293
5.2 Recomendaciones	297
5.2.1 Variable 1. Salario Emocional	297
5.2.2 Variable 2: Productividad Laboral	299
CAPÍTULO VI PROPUESTA.....	302
1 Introducción.....	303
2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	304
3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	304
3.1 Objetivo general	304
3.2 Objetivos específicos	304
4 ALCANCES Y LIMITACIONES	305
4.1 Alcances.....	305
5 DEBILIDADES INSTITUCIONALES	307
6 PROPUESTA.....	307
6.1 Salario Emocional	308
6.1.1 Coaching Ejecutivo para la jefatura, supervisores y Equipo de Mejora del Área Bóveda y Custodia 308	
6.1.1.1 ¿Qué es un coach?	308
6.1.1.2 Origen del coaching ejecutivo	309
6.1.1.3 Formación de un Coach Ejecutivo.....	309
6.1.1.4 ¿En qué beneficia un proceso de Coaching Ejecutivo a los colaboradores del Área Bóveda y Custodia?	310
6.1.1.5 ¿A quién va dirigido el coaching ejecutivo en el Área Bóveda y Custodia?	311
6.1.2 Pequeños detalles.....	313
6.2 Productividad laboral.....	314
6.2.1 Aromaterapia.....	315
6.2.2 Arteterapia	317
6.2.3 Musicoterapia.	318
6.2.4 Pelotas antiestrés.....	320
6.3 PROGRAMA DE INCENTIVOS	321
6.3.1 Medio día libre.....	321
6.3.2 Horario flexible	322
6.3.3 Entradas al cine.....	323
6.3.4 Retroalimentación	323
6.3.5 Vestimenta informal.....	324
6.3.6 Espacios de esparcimiento.....	324
6.3.7 Teletrabajo	325
7. Presupuesto General	339
7.1 Ingresos.....	339

7.2 Gastos.....	340
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	341
LIBROS.....	342
PÁGINAS DE INTERNET.....	348
GLOSARIO.....	350
ANEXOS.....	330

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 01. Portafolio de productos	46
Ilustración 02. Servicios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal	47
Ilustración 03. Principios y Valores del CFBPDC.....	48
Ilustración 04. Senderos estratégicos	49
Ilustración 05. Temario equipos de mejora.	53
Ilustración 06. Evolución de los equipos de mejora del CFBPDC	54
Ilustración 07. Equipos de mejora	54
Ilustración 08. Organigrama Dirección Financiera Corporativa del Banco Popular.....	56
Ilustración 09. Organigrama del Área Bóveda y Custodia del Banco Popular	56
Ilustración 10. Fotografía del edificio metropolitano del Banco Popular	58
Ilustración 11. Fotografía de la Agencia City Mall Alajuela	58
Ilustración 12. Fotografía de la Agencia Zona Centro, Desamparados	59
Ilustración 13. Fotografía de la plataforma de servicios de la Agencia Oreamuno.	59
Ilustración 14. Resumen de las funciones de los administradores.	67
Ilustración 15. El Entorno organizacional.....	68
Ilustración 16. Organigrama de un departamento de Recursos Humanos.....	88
Ilustración 17. Jerarquía de necesidades de Maslow	92
Ilustración 18. Teoría de los dos factores de Herzberg	95
Ilustración 19. ejemplo de dibujo para colorear	318
Ilustración 20. Ejemplo de musicoterapia.	319
Ilustración 21. Ejemplo de pelotas antiestrés.....	320

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. ¿Cuál es su género?	148
Tabla 2. ¿Tiene usted hijos?	149
Tabla 3. ¿En cuál rango de edad se encuentra?	150
Tabla 4. ¿Cuál es su último grado académico obtenido?	151
Tabla 5. ¿En cuál sub área del Área Bóveda y Custodia realiza su trabajo?	153
Tabla 6. ¿En cuál rango de ingresos económicos, se encuentra su salario mensual?	154
Tabla 7. ¿Considera usted que, el trabajar en un ambiente con personas diversas, que no piensan igual a usted, que sus actitudes son diferentes a las suyas, entre otros, son motivo para enriquecer su vida?	156
Tabla 8. ¿Sus compañeros de trabajo, jefatura o supervisor, cuando realizan promesas hacia usted, las cumplen?	159
Tabla 9. ¿Cuándo un compañero o compañera de trabajo está físicamente ausente y se está conversando referente a ella, se le brinda lealtad por no estar presente o se propicia el chisme?	162
Tabla 10. ¿Cuándo un compañero o compañera de trabajo comete un error que afecte a otro compañero, se reúne con la persona y le ofrece disculpas por lo cometido?	164
Tabla 11. ¿Sus compañeros de trabajo, jefatura o supervisor, tienen hacia usted pequeños detalles que lo hacen sentir bien?	167
Tabla 12. ¿Usted es del tipo de persona que espera que sus compañeros de trabajo hagan o digan cosas por usted, pero ellos no hacen nada y lo decepciona?	170
Tabla 13. ¿Cómo me gustaría que me trataran mis compañeros, jefatura y supervisor para sentirme más a gusto en mi lugar de trabajo? Respuesta múltiple.	172
Tabla 14. ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con un lugar adecuado para que usted pueda ingerir sus alimentos?	176
Tabla 15. ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con servicios sanitarios limpios y con artículos de aseo personal?	179
Tabla 16. ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con agua potable para consumo diario?	181

Tabla 17. ¿En su estación de trabajo, cuenta con la cantidad de iluminación adecuada para realizar sus funciones?.....	184
Tabla 18. ¿En el Área Bóveda y Custodia, cuenta usted con la ventilación suficiente adecuada para realizar su trabajo?	187
Tabla 19. ¿En el Área Bóveda y Custodia, considera que el ambiente físico propicia su buena salud?	190
Tabla 20. ¿En el Área Bóveda y Custodia, se encuentran objetos o infraestructura que atente contra su seguridad o la de sus compañeros?	193
Tabla 21. ¿Se siente seguro (físicamente) en su lugar de trabajo?	196
Tabla 22. ¿Siente usted orgullo por pertenecer a la institución en la que trabaja?	199
Tabla 23. ¿Siente usted estabilidad laboral?	201
Tabla 24. ¿Sus compañeros de trabajo, cuando se comunican con usted, lo hacen de forma cortés y con amabilidad?	203
Tabla 25. ¿Su jefatura inmediata y supervisor, cuando se comunican con usted, lo hacen de forma cortés y con amabilidad?.....	206
Tabla 26. ¿Su jefatura y supervisor, realizan reconocimiento de sus logros obtenidos cuando una labor la realiza con éxito?.....	209
Tabla 27. ¿Su jefatura y supervisor, le agradecen por las labores que realiza?	211
Tabla 28. ¿Su jefatura y supervisor, cuando tiene un conflicto con usted, le llama en privado y se conversa la situación para resolverlo?	213
Tabla 29. Con respecto a la respuesta de la pregunta anterior, ¿Cómo le hace sentir la actitud tomada por parte de su jefatura y superior? y ¿por qué?	216
Tabla 30. ¿Su jefatura inmediata y supervisor, le hace sentir que es un miembro útil para el Área?	217
Tabla 31. ¿Cuándo un compañero de trabajo realiza una labor con éxito, se le reconoce en privado o públicamente por su logro?	219
Tabla 32. Considero que, mi jefatura y supervisor, ¿tiene las habilidades necesarias para administrar el talento humano?	221

Tabla 33. ¿Me gustaría trabajar con otra jefatura o supervisor?	224
Tabla 34. ¿Considera que el ambiente laboral en el que trabaja es sano y le ayuda en su crecimiento personal y/o profesional?	227
Tabla 35. ¿Las labores que realiza, las considera como un reto profesional?	230
Tabla 36. ¿Considera que, conforme pasa el tiempo, las labores que ejecuta le ayudan a adquirir destrezas y nuevos conocimientos?	233
Tabla 37. ¿Se siente realizado profesionalmente?	236
Tabla 38. ¿En su Área, se promueve el conocimiento a través de capacitaciones, esto genera retos profesionales y laborales?	239
Tabla 39. ¿En qué temas necesita capacitarse?	241
Tabla 40. ¿La cantidad de trabajo que tiene es?	242
Tabla 41. ¿El espacio físico donde usted trabaja le limita para ser más productivo?	244
Tabla 42. ¿Considera que por las labores que ejecuta, necesita momentos de esparcimiento dentro de la jornada laboral?	247
Tabla 43. Analice la siguiente pregunta: ¿Si le motivara más la jefatura o el supervisor, usted sería más productivo?	250
Tabla 44. Analice la siguiente pregunta: Puede marcar más de una opción ¿Para que usted sea más productivo, necesita?	253
Tabla 45. ¿En su área de trabajo, existe un ambiente interpersonal estimulante que le invita a ser más productivo?	257
Tabla 46. ¿Considera usted que es necesario mejorar algunos aspectos del clima organizacional dentro de su departamento?	260
Tabla 47. Mencione cinco factores o aspectos del clima organizacional que considera deben mejorar en su departamento	262
Tabla 48. Mencione aspectos que considera que se deberían mejorar en su lugar de trabajo, en materia de relaciones humanas:	263
Tabla 49. Si a usted lo nombraran jefatura o supervisor del lugar donde trabaja ¿qué cosas cambiaría?	264

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Cuál es su Género?.....	148
Gráfico 2. ¿Tiene usted hijos?	149
Gráfico 3. ¿En cuál rango de edad se encuentra?	150
Gráfico 4. ¿Cuál es su último grado académico obtenido?	151
Gráfico 5. ¿En cuál sub área del Área Bóveda y Custodia realiza su trabajo?	153
Gráfico 6. ¿En cuál rango de ingresos económicos, se encuentra su salario mensual?	154
Gráfico 7. ¿Considera usted que, el trabajar en un ambiente con personas diversas, que no piensan igual a usted, que sus actitudes son diferentes a las suyas, entre otros, son motivo para enriquecer su vida?	156
Gráfico 8. ¿Sus compañeros de trabajo, jefatura o supervisor, cuando realizan promesas hacia usted, las cumplen?	159
Gráfico 9. ¿Cuándo un compañero o compañera de trabajo está físicamente ausente y se está conversando referente a ella, se le brinda lealtad por no estar presente o se propicia el chisme?.....	162
Gráfico 10. ¿Cuándo un compañero o compañera de trabajo comete un error que afecte a otro compañero, se reúne con la persona y le ofrece disculpas por lo cometido?	164
Gráfico 11. ¿Sus compañeros de trabajo, jefatura o supervisor, tienen hacia usted pequeños detalles que lo hacen sentir bien?	167
Gráfico 12. ¿Usted es del tipo de persona que espera que sus compañeros de trabajo hagan o digan cosas por usted, pero ellos no hacen nada y lo decepciona?"	170
Gráfico 13. ¿Cómo me gustaría que me trataran mis compañeros, jefatura y supervisor para sentirme más a gusto en mi lugar de trabajo? Respuesta múltiple.	173
Gráfico 14. ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con un lugar adecuado para que usted pueda ingerir sus alimentos?.....	176
Gráfico 15. ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con servicios sanitarios limpios y con artículos de aseo personal?	179

Gráfico 16. ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con agua potable para consumo diario?	181
Gráfico 17. ¿En su estación de trabajo, cuenta con la cantidad de iluminación adecuada para realizar sus funciones?.....	184
Gráfico 18. ¿En el Área Bóveda y Custodia, cuenta usted con la ventilación suficiente adecuada para realizar su trabajo?	187
Gráfico 19. ¿En el Área Bóveda y Custodia, considera que el ambiente físico propicia su buena salud?	190
Gráfico 20. ¿En el Área Bóveda y Custodia, se encuentran objetos o infraestructura que atente contra su seguridad o la de sus compañeros?	193
Gráfico 21. ¿Se siente seguro (físicamente) en su lugar de trabajo?.....	196
Gráfico 22. ¿Siente usted orgullo por pertenecer a la institución en la que trabaja?	199
Gráfico 24. ¿Sus compañeros de trabajo, cuando se comunican con usted, lo hacen de forma cortés y con amabilidad?	203
Gráfico 25. ¿Su jefatura inmediata y supervisor, cuando se comunican con usted, lo hacen de forma cortés y con amabilidad?.....	206
Gráfico 26. ¿Su jefatura y supervisor, realizan reconocimiento de sus logros obtenidos cuando una labor la realiza con éxito?.....	209
Gráfico 27. ¿Su jefatura y supervisor, le agradecen por las labores que realiza?	211
Gráfico 28. ¿Su jefatura y supervisor, cuando tiene un conflicto con usted, le llama en privado y se conversa la situación para resolverlo?	213
Gráfico 30. ¿Su jefatura inmediata y supervisor, le hace sentir que es un miembro útil para el Área?	217
Gráfico 31. ¿Cuándo un compañero de trabajo realiza una labor con éxito, se le reconoce en privado o públicamente por su logro?	219
Gráfico 32. Considero que, mi jefatura y supervisor, ¿tiene las habilidades necesarias para administrar el talento humano?	221
Gráfico 33. ¿Me gustaría trabajar con otra jefatura o supervisor?	224

Gráfico 34. ¿Considera que el ambiente laboral en el que trabaja es sano y le ayuda en su crecimiento personal y/o profesional?	227
Gráfico 35. ¿Las labores que realiza, las considera como un reto profesional?	230
Gráfico 36. ¿Considera que conforme pasa el tiempo, las labores que ejecuta le ayudan a adquirir destrezas y nuevos conocimientos?	233
Gráfico 37. ¿Se siente realizado profesionalmente?	236
Gráfico 38. ¿En su Área, se promueve el conocimiento a través de capacitaciones, esto genera retos profesionales y laborales?	239
Gráfico 41. ¿El espacio físico donde usted trabaja le limita para ser más productivo?	244
Gráfico 42. ¿Considera que por las labores que ejecuta, necesita momentos de esparcimiento dentro de la jornada laboral?	247
Gráfico 43. Analice la siguiente pregunta: ¿Si le motivara más la jefatura o el supervisor, usted sería más productivo?	250
Gráfico 44. Analice la siguiente pregunta: Puede marcar más de una opción ¿Para que usted sea más productivo, necesita?	254
Gráfico 45. ¿En su área de trabajo, existe un ambiente interpersonal estimulante que le invita a ser más productivo?	257
Gráfico 46. ¿Considera usted que es necesario mejorar algunos aspectos del clima organizacional dentro de su departamento?	260

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Colaboradores por equipos de trabajo del Área Bóveda y Custodia	57
Cuadro 2. Fuentes secundarias de Información	132
Cuadro 3. Fuentes secundarias de Información	133
Cuadro 4. Fuentes secundarias de Información	134
Cuadro 5. Medición de los indicadores	140
Cuadro 6. Medición de los indicadores	141
Cuadro 6. de operacionalización de las variables.....	142
Cuadro 7. Componentes de la CBE, presente en los colaboradores del ABC del CFBPDC, según Stephen R. Covey	272
Cuadro 8. Presupuesto mensual propuesto para taller	312
Cuadro 9. Presupuesto anual propuesto para pequeños detalles.....	314
Cuadro 10. Aromas para aplicar en la oficina	316
Cuadro 11. Presupuesto anual para aromaterapia	317
Cuadro 12. Presupuesto anual para compra de pelotas anti estrés.....	320
Cuadro 13. Presupuesto anual para entradas al cine.....	323
Cuadro 14. Presupuesto anual para implementar espacios de esparcimiento.	325
Cuadro 15. Ingresos anuales para implementar propuesta.....	339
Cuadro 16. Gastos anuales para implementar propuesta.	340

INTRODUCCIÓN

El Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal es una institución creada para ofrecer soluciones financieras a la población trabajadora costarricense, durante años, ha diversificado su cartera financiera y de servicios, con el fin de cubrir las necesidades actuales en seguros, valores, pensiones, inversiones y banca de primer o segundo piso.

En cualquier parte del país donde se encuentre una oficina del Banco Popular, se brindará asesoría de los productos y servicios con los que cuenta el Conglomerado Financiero,

Este trabajo de investigación se realiza con el fin de optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos; con el se pretende identificar los factores positivos y negativos que influyen la cuenta bancaria emocional, analizar el tipo de motivación presente y cómo esto influye en la productividad de los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Con esta investigación se pretende obtener información importante para elaborar una propuesta de Salario Emocional.

Para una mayor comprensión de esta investigación, el desarrollo se divide en seis capítulos:

Capítulo I: Se titula “Información general”, en este apartado se encuentra contenida la formulación, planteamiento, antecedentes, justificación y delimitación del problema, objetivos de la investigación, sus alcances y limitaciones.

Capítulo II: Se titula “Marco teórico”, en el cual se indican aspectos teóricos de la investigación, la reseña histórica del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, organigrama del Área Bóveda y Custodia, algunas imágenes del lugar que está siendo objeto de estudio, la misión, visión, valores y demás características importantes que ubiquen al lector en el contexto.

Capítulo III: Se le titula “Marco metodológico”, en este apartado, se encuentra el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de investigación, las técnicas e instrumentos para recolectar datos e información y las variables.

Capítulo IV: Se denomina “Análisis e interpretación de datos”, es donde se muestran los datos obtenidos a partir de los instrumentos de medición que se aplican a los sujetos de información, estos datos, se exponen en cuadros estadísticos y gráficos.

Capítulo V: Se denomina “Conclusiones y recomendaciones”, en este apartado, se emiten las conclusiones a las cuales el autor ha llegado e igualmente

se recomiendan soluciones que permitirán abordar y mejorar la situación en la que laboran los colaboradores, todo esto, desde una perspectiva objetiva.

Capítulo VI: Denominado “Propuesta”, en este apartado, se elabora una propuesta, conteniendo los detalles y costos de implementación, impacto que podría tener, descripción de actividades, acciones de mejora, entre otros.

CAPÍTULO I
INFORMACIÓN GENERAL

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En el año 1901, se crea el Fondo de Ahorro Capitalizable llamado El Monte Nacional de Piedad, se dedicaba a pignorar alhajas y prendas para solventar las necesidades financieras de los trabajadores del país. Posteriormente, en 1966 se presenta un proyecto de ley con el fin de transformar El Monte Nacional de Piedad en Banco Obrero. Sin embargo, el 11 de julio de 1969, fue creado el Banco Popular y Desarrollo Comunal, mediante la Ley 4351, con el objetivo de promover el desarrollo y brindar protección económica a los trabajadores del país. Para el año 1970, se crea la primera sucursal en la provincia de Limón, y así continúa haciendo presencia a lo largo y ancho del país.

Posteriormente, en 1973, se presenta la primera reforma a la Ley Orgánica del Banco, donde la dirección de esta entidad bancaria se asigna a una Junta Directiva Nacional y la administración a un gerente y dos subgerentes; luego, en 1986, se crea una nueva instancia: La Asamblea Nacional de Trabajadores, a la cual le corresponde hasta el día de hoy definir las pautas y la orientación de la política general del Banco.

En 1995, mediante la Ley que reforma el Sistema Financiero Nacional, se permite al Banco Popular ofrecer servicios a sus clientes, los cuales la ley no le permitía brindar, especialmente cuentas corrientes y operaciones en el área internacional.

En el año 2000, el Banco Popular y de Desarrollo Comunal se transforma en Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, inicia con la reforma a la Ley 7732: Ley Reguladora del Mercado de Valores, donde nace Popular Valores S.A; adicionalmente, se promulgó la Ley de Protección al Trabajador (Ley 7983) con la que se crearon las Operadoras de Pensiones Complementarias (OPC) según la figura de sociedades anónimas, por lo tanto, la División de Pensiones del Banco Popular y de Desarrollo Comunal pasó a ser Popular Pensiones S.A, adicionalmente, bajo el amparo del artículo No 55 de la Ley Reguladora del Mercado de Valores, nace la Sociedad Administradora de Fondos de Inversión SAFI, para la administración de Fondos de Inversión inscritos ante el Registro Nacional de Valores e Intermediarios Financieros; por último, en el año 2007, se constituyó Popular Seguros S.A., formalmente acreditada por el Instituto Nacional de Seguros, con el fin de vender todas las líneas de seguros provistas por el ente asegurador.

Se estima que la población del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, contempla unos 4.500 colaboradores.

1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal, al ser una institución pública no estatal, los procesos en materia de Capital Humano no se pueden individualizar, se debe trabajar con políticas y procedimientos que debe aplicar a toda la población, actualmente, cuenta con seis Gestores de Talento Humano, cada uno tiene a cargo

varias Direcciones con sus respectivas segmentaciones administrativas (Divisiones, Áreas, Unidades y Oficinas Comerciales), ellos se encargan de atender todo lo referente a las necesidades de los colaboradores, nombramientos, evaluaciones de desempeño, entre otras cosas, sin embargo, la parte de motivación no se aborda, este tema, se delega a cada jefatura de las diferentes segmentaciones administrativas.

Una vez al año, a nivel nacional, se realiza una encuesta que se debe completar de forma individual, esto con el fin de calificar a la jefatura directa y medir el nivel de satisfacción del trabajador, con los resultados de los indicadores obtenidos, se elabora un informe y el Gestor del Talento Humano o personal designado por parte de la Dirección Capital Humano y Organizacional expone los resultados frente a todos los colaboradores del área; los indicadores débiles se trabajarán internamente; ese mismo día se nombran tres personas para que integren el equipo de mejora, el cual será el encargado de realizar cada mes actividades de integración con el fin de fortalecer esas debilidades presentadas.

En los últimos tres años, la calificación obtenida en el Área Bóveda y Custodia ha sido superior a un 95 en una escala máxima de 100, lo cual representa que el clima laboral es excelente, sin embargo, al conversar con los colaboradores del Área, estos indican que, se obtiene esta calificación debido a que, para lograr obtener un bono anual referente a la productividad, ellos califican no de forma objetiva, sino para obtener el beneficio económico, esto porque, si es una mala calificación no se les reconoce ese esfuerzo a la productividad. Sin embargo, los

colaboradores de esta Área están errados, porque para recibir el incentivo, no existe ningún rubro que contemple esta calificación.

Por otro lado, los colaboradores comentan que existen rivalidades entre compañeros, luchas de poder, que al final terminan alterando el clima laboral. Las diferentes funciones que se realizan exigen de esfuerzo físico o bien mental.

La retribución no monetaria es un eje significativo en la retención de los mejores talentos humanos, ya que se asocian con la productividad y crecimiento de la organización (Pullupaxi y Suárez, 2014, p.2), es por esta razón que se debe realizar una propuesta que ayude a crear un sentido de pertenencia más profundo, esto con el fin de tener un equipo de trabajo comprometido y motivado.

“En la situación económica actual y frente a las empresas con una clara orientación al desarrollo del ser humano, los beneficios sociales deben ser objeto de análisis y estudio” (Soler, s.f, p.9), es por esto que se debe conocer los factores motivadores a los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal, a pesar de ser una institución creada con condiciones laborales diferentes a la empresa privada como garantías exigidas por la legislación costarricense, bonificaciones, horarios, flexibilidad, entre otras cosas, estos elementos no son suficientes para determinar que existe motivación y satisfacción laboral. Es de esta manera que, el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, va más allá del simple cumplimiento de las garantías laborales, la jefatura de cada área tiene la responsabilidad de incentivar anímicamente al colaborador, esto con el fin de lograr que el contrato emocional sea cada vez más fuerte, sin embargo, la mayoría de las jefaturas no cuentan con las competencias necesarias para lograr este propósito.

La responsabilidad de tener un agradable clima laboral, recae sobre la jefatura del Área Bóveda y Custodia y el equipo de mejora, sin embargo, los colaboradores comentan que no tienen condiciones de motivación, si bien es cierto la motivación debe de nacer desde cada persona, pues para cada individuo es diferente, pero, dentro de los equipos de trabajo, debe funcionar de forma grupal, esta situación ayudará a comprometerse con los objetivos de la empresa .

La motivación va de la mano con el reconocimiento tanto público como individual, esto hace que se genere un empoderamiento de las funciones realizadas y sea más productivo.

Los empleados buscan ser reconocidos por sus logros y tareas realizadas, esto tiende a motivar al empleado en cuanto a la búsqueda de mayores resultados en función de los objetivos de la empresa, también esto genera un ambiente de trabajo positivo. (Pullupaxi y Suárez, 2016, p.14)

Sin embargo, no solo la motivación juega un papel importante en la productividad del colaborador, el salario emocional, engloba factores que determinan un adecuado desempeño laboral, sin embargo, no es de obligación aplicación, ni tampoco debe ser igual en cada empresa. “Son beneficios personalizados para cada uno de sus trabajadores y las necesidades que tiene cada uno de ellos” (Soler, s.f, p.24). De tener una política de salario emocional, se podría evidenciar a través de mediciones que se realicen al colaborador las brechas con las que cuenta como retribución por el salario emocional recibido.

Existen muchos factores que generen insatisfacción del personal en el ambiente laboral, la ausencia de incentivos genera desmotivación, no se toman en cuenta la opinión en el proceso de toma de decisiones, los salarios no son competitivos y no permiten que el colaborador pueda salir adelante con el cumplimiento de los objetivos profesionales y personales. (Ulate, 2017, p. 90)

Mamani (2016) declara que:

Como factores extrínsecos o de higiene están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas, el salario, las circunstancias físicas y sociales del trabajo, la supervisión, la seguridad de empleo y las políticas empresariales son agentes de satisfacción, pero no de motivación. Su presencia es higiénica porque evita la aparición de insatisfacción. (p.16)

Si bien es cierto, conocer las necesidades de los colaboradores, no es una tarea sencilla, esto porque requiere del esfuerzo y compromiso común, tanto por parte de la jefatura como de sus colaboradores, de ahí nace la importancia de crear un clima organizacional agradable en donde tanto el personal como la jefatura se sientan motivados y trabajen en un ambiente de amabilidad y confianza.

Dentro del punto de vista social-académico, los sistemas de compensación y el salario emocional tienen una carga de impacto sobre el ser y sobre la persona misma, que solo puede ser abordada y enfrentada a través de herramientas académicas y profesionales de la gestión del talento humano a nivel empresarial, ello implica concatenar áreas del conocimiento propios de la psicología y la ingeniería, ya que se requiere la evaluación de componentes

integrados de personas, información, equipamiento, recursos tangibles e intangibles de las organizaciones, tecnologías, procesos y procedimientos ajustados a los sistemas de calidad, además, de estrategias transversales a las capacidades o competencias laborales, desde lo funcional (conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes) y lo comportamental (valores, actitudes, motivaciones), es decir, el saber, el hacer, el ser, y el querer, lo que conllevará a tocar líneas de investigación dentro de la Especialización de Gestión del Talento Humano. (Caldera y Giraldo, 2013, p. 20)

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para esta investigación, se plantea el siguiente problema:

¿Cuáles son los componentes de la cuenta bancaria emocional y los factores que determinan la productividad de los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal?

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

El Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, dentro del organigrama que comprende la Dirección Financiera Corporativa, ocupa el último eslabón; en el Área Bóveda y Custodia del

Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, se realizan las custodias de títulos valores, compras, almacenaje, despacho del dinero en efectivo hacia las diferentes oficinas comerciales y red de cajeros automáticos.

Actualmente, cuentan con 26 colaboradores, las cuales, en su mayoría tienen únicamente estudios en educación diversificada, esto ha provocado que no puedan realizar promociones dentro de la organización debido a la falta de estudios universitarios, por lo tanto, son personas que llevan muchos años en la misma área, generando desmotivación, realizan sus funciones solo porque deben hacerlas para recibir su pago semanal y no porque les motiva, adicionalmente, se presentan roces entre compañeros o supervisores, lo cual provoca que el clima laboral no sea el más adecuado para trabajar.

Se debe observar al colaborador desde un punto de vista holístico, esto forjará flexibilidad para cada uno de los puestos de trabajo, generará como consecuencia un abordaje diferente en materia de motivación y compromiso social.

Si dentro de la dinámica empresarial se logra mantener empleados motivados y a la vez que revelen un alto grado de satisfacción y desempeño, la organización en función de estos elementos determina sus ventajas o desventajas dentro de la competitividad empresarial, esto a su vez se transforma en indicadores determinantes para consolidar los objetivos y metas propuestas dentro del esquema de desarrollo que cualquier empresa se plantea. (Pullupaxi y Suárez, 2014, p. 02)

Una adecuada administración es la responsable de promover la creatividad, el trabajo en equipo, la innovación, la efectividad, la satisfacción y sobre todo la capacitación del personal para que siga generando aspectos positivos e innovando hacia nuevas ideas cada vez más útiles para las necesidades operativas. (Ulate, 2017, p.11)

Una empresa enfocada en el desarrollo de su capital humano, del conocimiento individual de sus colaboradores, sus gustos y preferencias, además de sus motivaciones personales, obligará que se deba “aplicar metodologías de implementación y mejora de estas políticas promoviendo con su aplicación una gestión más humanista. (Soler, s.f, p. 09)

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo General

Para poder definir el objetivo general, se debe conocer los componentes del mismo, Muñoz (2015) afirma que:

El objetivo general expresará lo que se pretende lograr a través de la investigación, lo cual, constituye el soporte de ésta. Es el propósito fundamental que guía el estudio. Su redacción se inicia con un verbo en infinitivo. El objetivo general deberá describir lo que se quiere hacer, para qué y por qué. (p.70)

Para esta investigación, se establece el siguiente objetivo general:

Analizar el salario emocional y su influencia en la productividad de los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en el primer semestre del año 2018.

1.6.2 Objetivos Específicos

Muñoz (2015) define: “Los objetivos específicos son aquellos propósitos particulares que, en su conjunto, contribuyen al logro del objetivo general” (p. 70). Adicionalmente, Martínez (2013) indica que, “Para formular los objetivos, deben responderse las preguntas: ¿Qué quiero hacer en la investigación? ¿Qué es lo que busco conocer? ¿A dónde quiero llegar?”. (p.33)

Para esta investigación, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- **Identificar los factores que influyen en la cuenta bancaria emocional de los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, según Stephen R. Covey.**
- **Analizar la motivación desde la teoría de las necesidades de Maslow que presentan los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, considerando las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, estima o reconocimiento y autorrealización.**
- **Identificar la percepción de los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en relación con las cargas de trabajo, espacio físico, motivación, necesidades y ambiente interpersonal.**

- **Elaborar una propuesta de salario emocional que influya en el aumento de la motivación de los colaboradores en el Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.**

1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROBLEMA

1.7.1 Alcances

- La investigación busca identificar los factores que influyen en la motivación y productividad de los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, esto con el fin de incentivar procesos de mejora, cambios motivacionales, mediante la creación y posible implementación de una propuesta que puedan generar o impactar al colaborador, principalmente, se concientice a los colaboradores en cuanto a conocer, escuchar, comprender y atender las necesidades de cada uno de ellos y de sus compañeros, esto fortalecerá la comunicación y creará conciencia de lo importante que es el salario emocional pero ante todo comprenderlo y aplicarlo.
- Los temas que se desarrollaron, fueron aceptados por parte de la jefatura del Área a investigar, esto por el beneficio que se obtendría en caso de aplicarlo con sus colaboradores y el desempeño del personal en cada uno de sus equipos de trabajo.

1.7.2 Limitaciones

- Al aplicar el cuestionario, del total de la población, dos personas se encontraban de vacaciones y dos no quisieron completarla.
- Para aplicar el cuestionario, se tuvo que eliminar el logo de la universidad e indicarle al Equipo de mejora que lo aplicaran ellos, indicando que era una actividad que se les solicitaba, esto con el fin de que en su mayoría lo completaran.

1.8 APOORTE DEL INVESTIGADOR

Con la presente investigación se busca identificar factores que influyen en el salario emocional y su influencia en la productividad de los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, posterior a realizar el análisis, se plantearán recomendaciones y una propuesta de implementación, esto con el fin de mejorar el ambiente laboral y la productividad de los colaboradores.

1.8.1 Delimitación Espacial

La presente investigación es realizada en el Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, ubicada en la provincia de San José, cantón Central, Distrito Catedral, avenida segunda.

1.8.2 Delimitación Temporal

Esta investigación se lleva a cabo en el primer semestre del año 2018.

1.9 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los componentes de la cuenta bancaria emocional y los factores que influyen la productividad de los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal?

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Este capítulo está constituido por tres apartados, el primero explica el marco situacional, hace referencia a lo relacionado con la empresa donde se está realizando la investigación como: contexto histórico, generalidades de la empresa, declaración de propósito, visión, valores, estructura organizacional, entre otros.

El segundo apartado se denomina marco conceptual, contiene definiciones conceptuales relacionadas con la investigación realizada. Estas definiciones son alineadas a la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

El tercer apartado de este capítulo se denomina teorías relacionadas con el proyecto y enmarca definiciones relacionadas con el tema de la investigación comparando la visión de diferentes autores.

2.1 MARCO SITUACIONAL

2.1.1 Reseña histórica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

El Banco Popular inicia bajo el nombre Monte Piedad, ubicado en San José centro, con el fin de proteger a la clase trabajadora de los prestamistas usureros que recibían sus joyas como garantía de pago a cambio de dinero en efectivo, sin embargo, la tasa de interés a la cual prestaban, era muy elevada. Casi 70 años después, se transforma a Banco Popular y de Desarrollo Comunal, bajo la Ley 4351 “Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal”, el día 11 de julio de 1969, desde esa fecha a la actualidad se ha adaptado al mercado financiero con el fin de competir brindando productos y servicios diferenciados para la clase trabajadora, es por esta razón que se crean diferentes sociedades anónimas, esto con el fin de cubrir todas las aristas de los componentes financieros bancarios, para formar el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

2.1.2 Misión

La misión del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal se centra en la protección de la población trabajadora:

Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal [CFBPDC] (2017.). Nosotros. Somos un Conglomerado Financiero que ofrece

productos y servicios accesibles, innovadores y de alta calidad; fomenta el ahorro, la inversión y la protección de la población trabajadora y demás habitantes del país en procura de su bienestar económico-financiero, social y ambiental. (CFBPDC, 2017, Nosotros)

2.1.3 Visión

La visión del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, se focaliza en el desarrollo de la población trabajadora:

“Destacarnos en la sociedad costarricense como el principal Conglomerado Financiero que contribuye, con su modelo de negocios, al bienestar económico-financiero, social y ambiental de la población trabajadora y demás habitantes del país”. (Banco Popular, 2018)

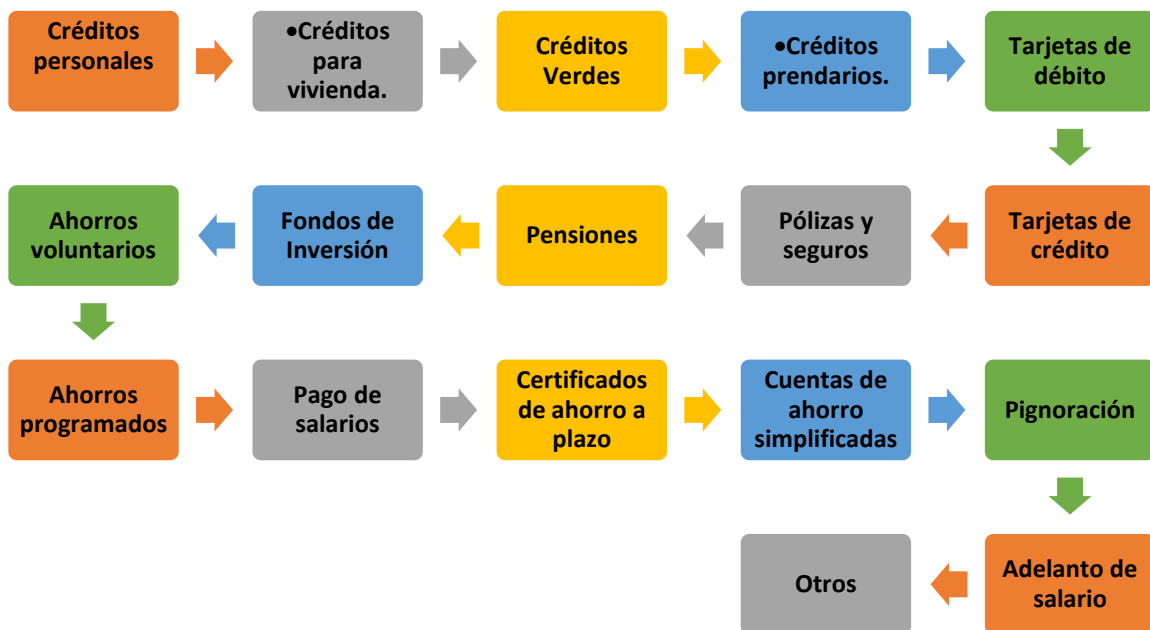
2.1.4 Productos y servicios

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal cuenta con diversos productos y servicios, a continuación, se muestran los más representativos:

2.1.4.1 Productos:

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal tiene un amplio portafolio de productos, a continuación se muestran:

Ilustración 01. Portafolio de productos



Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por la jefatura del Área Bóveda y Custodia

2.1.4.2 Servicios

Son diversos los servicios que ofrece el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, seguidamente se muestra parte su oferta:

Ilustración 02. Servicios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal

• Adelantos de salario.	• Giros de créditos en menos de 24 horas.	• Asesoría gratuita en fondos de inversión, seguros, pensiones, valores.	• Visitas a clientes para formalizar trámites de productos.
• Buzón nocturno	• Notificaciones vía mensaje de texto de compras realizadas con las tarjetas de débito y crédito.	• Cajeros automáticos conectados con la red ATH.	• Convenios para recolección de numerario en el comercio solicitado.
• Página web para realizar transacciones electrónicas y solicitud de productos.	• APP para realizar transacciones desde un teléfono móvil.	• Habilitación de tarjetas de débito y crédito para salidas del país.	Venta de bienes adjudicados
Otros			

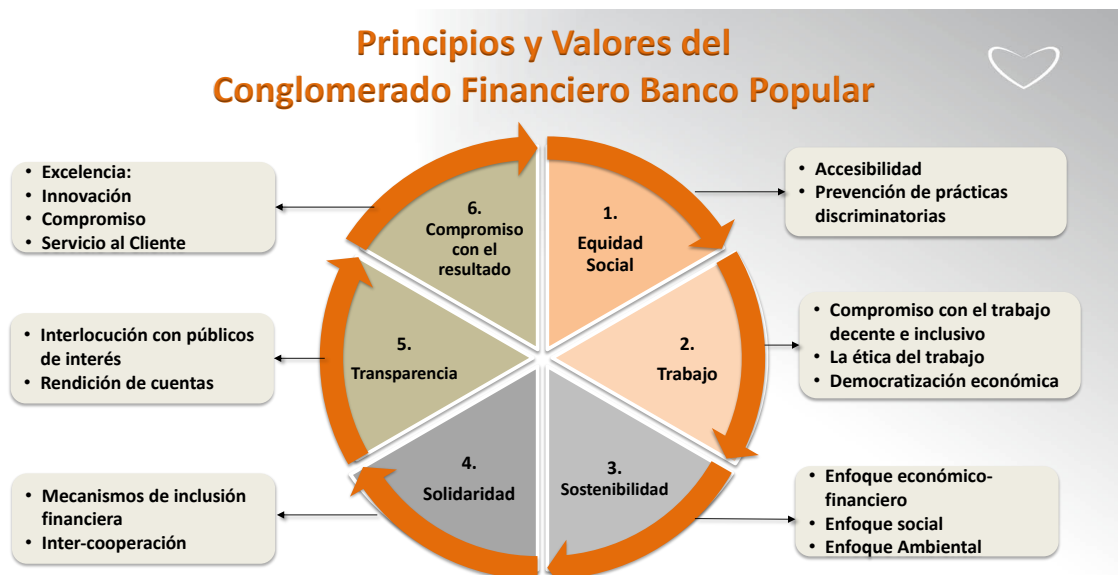
Fuente: Elaboración propia, Información proporcionada por la jefatura del Área Bóveda y Custodia

2.1.5 Valores y principios

Parte importante de las organizaciones son las normas de conducta, cada una dicta el actuar de sus colaboradores; las empresas, también deben tener valores con los cuales se deben regir, tanto sus colaboradores como la propia compañía, dictan la cultura empresarial.

A continuación, se muestran los valores y principios con los que se desarrolla el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal:

Ilustración 03. Principios y Valores del CFBPDC



Fuente: Imagen extraída de la página web del Banco Popular y de Desarrollo Comunal <https://www.bancopopular.fi.cr/Nosotros/Paginas/default.aspx>

2.1.6 Senderos estratégicos

El Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal cuenta con seis Senderos Estratégicos que nacen de la Misión y la visión:

Ilustración 04. Senderos estratégicos



Fuente: Elaboración propia, información facilitada por un miembro del equipo de mejora del Área Bóveda y Custodia.

2.1.6.1 Accesibilidad

El Conglomerado Financiero Banco Popular está comprometido con la Ley 7600 *“Ley de Igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad”* y Ley 7935 *“Ley integral para la persona adulta mayor”* con el fin de garantizar el acceso en sus instalaciones a clientes o usuarios que tengan algún tipo de impedimento físico o mental y los ciudadanos de oro, estos últimos gozan de un trato diferenciado, debido a que, las fechas de pagos de su pensión, abren las puertas de las instituciones con una hora de diferencia con el fin de realizarles un ágape y regresen contentos a sus casas.

Por otro lado, está comprometido con la diversidad, se ha incrementado las contrataciones de personal con diferentes tipos de discapacidades, credos religiosos, orientación sexual, entre otros y se está tratando de integrar en los productos y servicios a la población no vidente a través del lenguaje braile, por otro lado, en cada oficina comercial, hay personal capacitado para hablar el lenguaje de señas.

2.1.6.2 Desarrollo sostenible

En cada agencia comercial, se cuenta con diferentes basureros para que sus clientes y colaboradores depositen sus desechos y se pueda reciclar,

adicionalmente, una vez al mes, realizan campañas de reciclaje, donde la población de las zonas cercanas, pueden asistir a dejar sus desechos.

Adicionalmente, existe una cultura de realizar envíos de documentación firmado con firma digital, esta medida evita la impresión de documentos. Por otro lado, existe una cultura de apagar todos los equipos electrónicos con el fin de no gastar energía eléctrica de forma innecesaria.

2.1.6.3 Innovación

Existe un compromiso social con la creación de productos y servicios que garanticen la accesibilidad de los trabajadores que en otras instituciones les hayan negado el financiamiento y ayuden a brindar soluciones financieras de acuerdo con sus necesidades.

2.1.6.4 Bienestar Económico y Social

Por su naturaleza, El Conglomerado Financiero Banco Popular tiene un compromiso social, con el fin de brindar soluciones financieras a los segmentos de población trabajadora, que tienen ideas de negocios, sector agrícola, cafetalero, ganadero, ASADAS, entre otros, esto mediante fondos especiales. (FODEMIPYME, FAVI)

Por otro lado, está obligado a financiar banca de segundo piso y colaborar con la Comisión Nacional de Emergencias cuando esta lo considere oportuno para atender catástrofes naturales o provocadas por el hombre.

2.1.6.5 Calidad

Durante el transcurso de los años, el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal ha tratado de crear productos y servicios de calidad, logrando la fidelización de los clientes, se espera seguir innovando para crear más productos y servicios que sean acordes con las necesidades actuales de la población. Estos procesos se pretenden certificar con las normas ISO.

2.1.6.6 Gestión de Conglomerado

El Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, se compromete a promover aquellas acciones que sean congruentes con sus fines y objetivos, el desarrollo de productos y servicios bancarios que faciliten el uso responsable del dinero, tengan un valor añadido para la sociedad, contribuyan a la protección del ambiente, fortalezcan el control interno, la transparencia, así como la defensa y promoción de la ética.

2.1.7 Propósito estratégico

Fomentamos el acceso a productos y servicios financieros para garantizar el bienestar financiero - social y ambiental de la población trabajadora y demás habitantes del país.

2.1.7.1 Equipos de mejora

Se puede definir equipos de mejora: Es la conformación voluntaria de funcionarios en grupos de trabajo que juegan un importante papel para lograr lo establecido en el Plan Estratégico Corporativo 2017-2020, este plan fue aprobado por la Junta Directiva Nacional y pretende **promover una transformación cultural**, integrar los principios sociales, ambientales y económicos.

Dentro de los temas que trabajan los equipos de mejora, se encuentran:

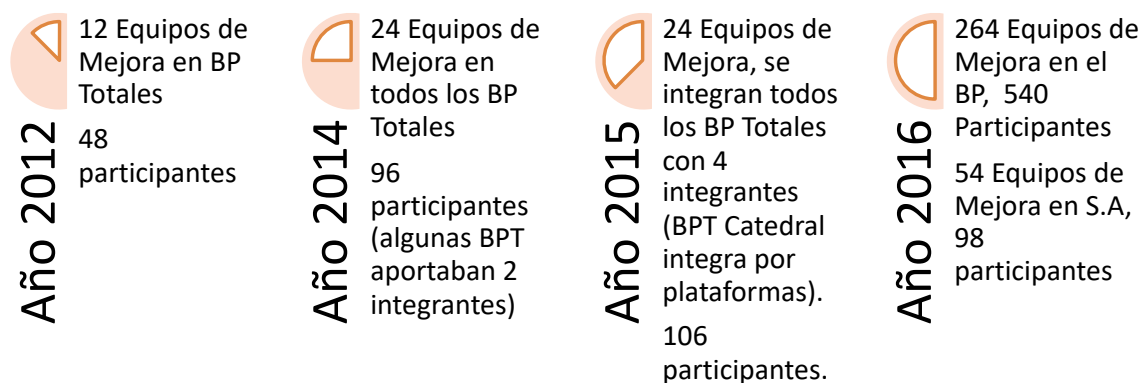
Ilustración 05. Temario equipos de mejora.



Fuente: Elaboración propia, Información facilitada por un miembro del equipo de mejora del Área Bóveda y Custodia.

Desde el año 2012, se están formando colaboradores en materia de Capital Humano con el fin de crear una nueva cultura en cada una de las dependencias administrativas del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, fortalecer los temas que son fuertes y corregir los débiles.

Ilustración 06. Evolución de los equipos de mejora del CFBPDC



Fuente: Elaboración propia, Información facilitada por un miembro del equipo de mejora del Área Bóveda y Custodia.

Ilustración 07. Equipos de mejora



Fuente: Fotografía proporcionada por un miembro del equipo de mejora del Área Bóveda y Custodia.

2.1.8 Características Generales

El Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo comunal se diferencia de otras entidades financieras desde su Ley orgánica, debido a que fue creado el Banco Popular en el año 1969 con el fin de brindar soluciones financieras a la clase trabajadora y la administración del Ahorro Obligatorio.

Actualmente, es la única institución financiera en el país que cuenta en cada una de sus oficinas comerciales, analistas de crédito, los cuales pueden realizar el trámite que el cliente necesita y en un tiempo máximo de 1 hora, puede realizarle el desembolso de este.

2.1.9 Localización

Las oficinas centrales del Conglomerado Financiero Banco Popular, se localiza en la provincia de San José, cantón Central, distrito Catedral, específicamente en Avenida segunda, detrás de la Catedral Metropolitana, está presente con más de cien oficinas en las siete provincias del país, con horarios diferenciados para la atención de sus clientes.

2.1.10 Organigrama de la Dirección Financiera Corporativa del Banco Popular

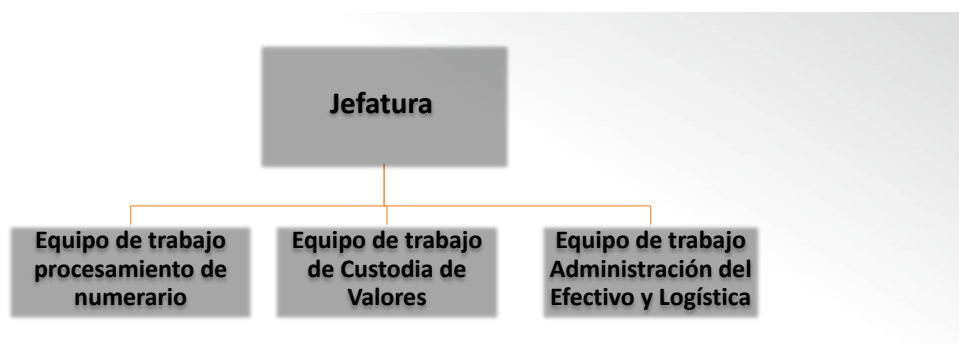
Ilustración 08. Organigrama Dirección Financiera Corporativa del Banco Popular



Fuente: Elaboración Propia, información facilitada por la jefatura del Área Bóveda y Custodia

2.1.11 Organigrama del Área Bóveda y Custodia

Ilustración 09. Organigrama del Área Bóveda y Custodia del Banco Popular



Fuente: Elaboración propia, información proporcionada por la jefatura del Área Bóveda y Custodia.

2.1.12 Población de la Investigación

Para esta investigación, se tomará en cuenta 26 personas que son la totalidad de los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, desglosada de la siguiente manera:

Cuadro 1. Colaboradores por equipos de trabajo del Área Bóveda y Custodia

Colaboradores por equipo de trabajo	Hombres	Mujeres
Jefatura	1	0
Bóveda Central	6	4
Custodia de valores	5	3
Administración del efectivo y logística	5	2
Total	17	9

Fuente: Elaboración propia, información proporcionada por la jefatura del Área Bóveda y Custodia.

2.1.14 Imágenes de Banco Popular y de Desarrollo Comunal

Ilustración 10. Fotografía del edificio metropolitano del Banco Popular



Fuente: Ilustración proporcionada por la jefatura del Área Bóveda y Custodia.

Ilustración 11. Fotografía de la Agencia City Mall Alajuela



Fuente: Ilustración capturada en Agencia City Mall, proporcionada por la jefatura del Área Bóveda y Custodia.

Ilustración 12. Fotografía de la Agencia Zona Centro, Desamparados



Fuente: Ilustración capturada en la Agencia Mall Zona Centro, proporcionada por la jefatura del Área Bóveda y Custodia.

Ilustración 13. Fotografía de la plataforma de servicios de la Agencia Oreamuno.



Fuente: Ilustración capturada en la Agencia Oreamuno, proporcionada por la jefatura del Área Bóveda y Custodia.

2.2 Marco Conceptual

González (2018) indica que: “El contexto teórico conceptual consiste en recabar, presentar y analizar las principales leyes, los enfoques teóricos y las investigaciones realizadas que fundamentan el presente estudio”. (p. 18)

2.2.1 Administración general

Koontz. H, Weinhrich. H y Cannice. M. (2017) indican que Administración es lo siguiente: “Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz”. (p. 05)

Se registran procesos administrativos desde la antigüedad, la iglesia católica es un ejemplo de ello, siempre ha tenido una persona que es la máxima autoridad, son los que dirigen la organización, otros se encargan de seguir lo propuesto por él y los feligreses son los que voluntariamente aceptan los preceptos.

Chiavenato (2017) se refiere a la evolución de las organizaciones de la siguiente manera:

Diariamente las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas

o con el cambio de sus procesos internos. La estructura y procesos de las organizaciones presentan características diferentes. Estos cambios causan un efecto constante en la sociedad y en la vida de las personas, lo que acelera cada vez más los cambios del medio ambiente que veremos más adelante.

En el transcurso del siglo XX, las organizaciones pasaron por tres etapas: industrialización clásica, industrialización neoclásica y la de información. (p. 07)

Ahora bien, ¿qué es una organización?, Koontz et al (2018) define de la siguiente forma:

Como un grupo de personas que trabajan en conjunto para alcanzar un fin común. En organizaciones lucrativas dicho fin común se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades o la aportación de servicios adicionales. Las universidades persiguen este fin mediante la generación y difusión del conocimiento, y la prestación de servicios a la comunidad y a la sociedad. (p. 05)

2.2.1.1 Administrador o gerente

Robbins S; Coulter M y Decenzo D. (2017) se expresan de la siguiente forma:

Son individuos que dirigen y supervisan las actividades de otras personas en la propia organización, de manera que puedan cumplirse las metas organizacionales.

La labor de un gerente no se enfoca en el logro personal, sino que implica ayudar a otros a realizar su trabajo, lo cual significaría coordinar el trabajo de un grupo departamental, liderar a toda una organización, o bien, supervisar a una sola persona. (p. 06)

2.2.1.2 Responsabilidad gerencial

Koontz et al (2017), se refiere a la responsabilidad que tiene un gerente, indica que: “Los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo”. (p. 06)

2.2.1.3 Habilidades gerenciales

Para ser gerente o director de una empresa o negocio, se deben tener varias competencias o habilidades, para Robbins et al (2017), es lo siguiente:

- 1- Habilidades técnicas:** Conocimiento, experiencia y técnicas laborales específicos necesarios para desempeñar las tareas. (Para los gerentes de nivel alto conocimiento de la industria y comprensión general de los procesos y productos de la organización; para los gerentes de niveles medio y bajo, conocimiento especializado requerido en las áreas donde se desenvuelven, como finanzas, recursos humanos, marketing, informática, producción, tecnologías de la información.

- 2- Habilidades conceptuales:** Analizar y diagnosticar situaciones complejas para descubrir de qué manera embonan las cosas, así como para facilitar la toma de buenas decisiones.

- 3- Habilidades interpersonales:** Trabajar bien con otras personas tanto de forma individual como grupal mediante la comunicación, motivación, orientación, delegación, etcétera.

- 4- Habilidades políticas:** Desarrollar una base de poder y establecer las conexiones adecuadas con la finalidad de obtener los recursos necesarios para sus grupos. (p. 11)

Adicionalmente, se le podría agregar una quinta habilidad, **liderazgo**, Koontz et al (2017) indica que: “Es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas de tal forma que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta en el logro de las metas del grupo”. (pág. 33)

2.2.2 Funciones de los administradores

Sin embargo, los administradores o gerentes deben tener claro sus funciones, Koontz et al (2017) lo expone de la siguiente manera:

2.2.2.1 Planeación

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un gerente es asegurarse de que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Ésta es la función de la planeación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. (...) en la planeación también participa activamente la innovación gerencial, pues cierra la brecha entre dónde estamos y a dónde queremos ir. (p. 119)

2.2.2.2 Organización

Es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa (p. ej., la United States Steel Corporation o el Departamento de Defensa), pero para la mayoría de los gerentes en funciones el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos. En esta obra el término general se utiliza para referirse a una estructura formal de funciones, aun cuando en ocasiones se refiera a una empresa. (p. 215)

2.2.2.2.1 Tipos de organización

Existen dos tipos de organización, formal e informal, Koonts (2018) se refiere a organización formal como: “La estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada” (p. 216) y la organización informal como: “Es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí”. (p. 215)

2.2.2.3 Integración de personal

La función gerencial de integración o staffing se define como: cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con eficiencia y eficacia, por tanto, con efectividad. (p. 299)

2.2.2.4 Dirigir

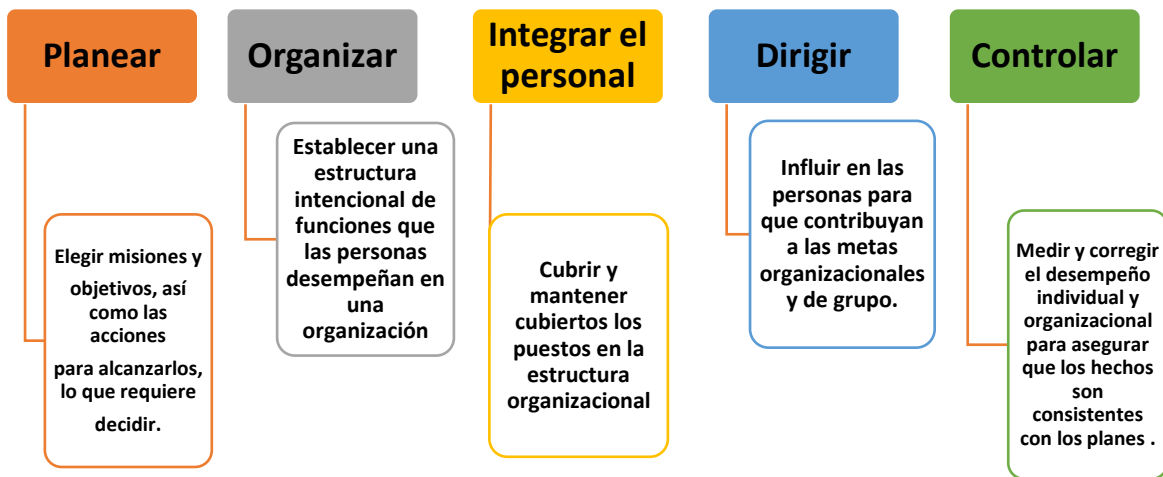
La función gerencial de dirigirse define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Como mostrará el análisis de esta función, es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración. (p. 401)

2.2.2.5 Controlar

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse, aunque es sensato distinguirlas

conceptualmente (...); sin embargo, planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan, a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos. (p. 515)

Ilustración 14. Resumen de las funciones de los administradores.



Fuente: Elaboración propia, libro Harol Koontz, *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación* (p. 32-33)

2.2.3 Entorno

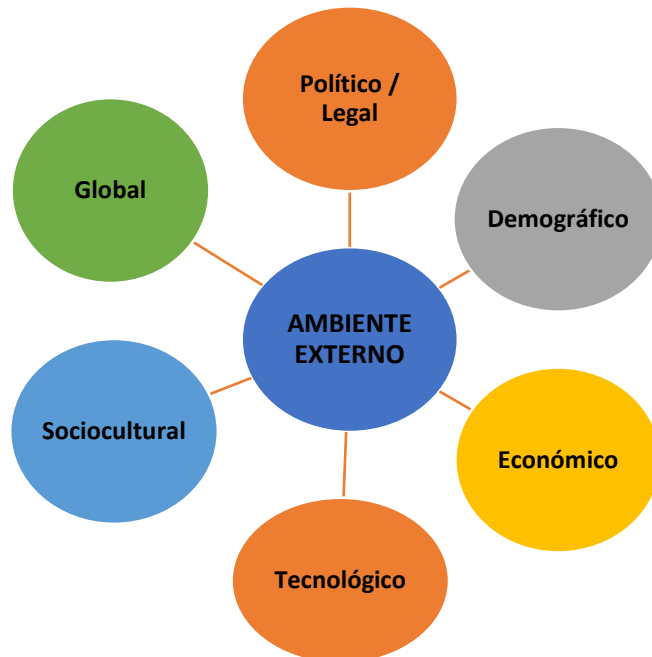
Las organizaciones no son aisladas, cada una está conectada por una red de organizaciones similares (competencia) o diferentes en sus funciones esto porque pertenecen a otro sector de la economía; las organizaciones que forman parte de su competencia o de su misma industria, son las que se deben de conocer más a profundidad debido a que, estas están en constante evolución, introducirán nuevas

tendencias mercadológicas y atraerán nuevos clientes, pudiendo afectar las utilidades de las empresas.

De aquí nace la importancia de conocer el entorno competitivo, si bien es cierto, no se puede cambiar, se pueden crear estrategias para minimizar el impacto negativo y se podría utilizar como medio para obtener ganancias financieras.

Robbins et al (2018) define el concepto de entorno como: “se refiere a factores, fuerzas, situaciones y acontecimientos fuera de la organización que afectan su desempeño”. (p. 37)

Ilustración 15. El Entorno organizacional



Fuente: Elaboración propia, libro El entorno Administrativo Robbins et al (2018). (p. 37)

Robbins et al (2018), se refiere a cada uno de los componentes del ambiente externo que rodea a las empresas de la siguiente manera:

- 1- Componente económico:** Abarca factores como tasas de interés, tipo de cambio de la moneda con respecto al dólar, inflación, índices de empleo y desocupación, niveles de ingreso disponible para el consumo de bienes y servicios, producto interno bruto de cada país, fluctuaciones del mercado bursátil y etapas del ciclo de negocios.
- 2- Componente demográfico:** Se relaciona con tendencias en las características poblacionales como edad, raza, género, nivel académico, ubicación geográfica y composición familiar.
- 3- Componente tecnológico:** Tiene que ver con las innovaciones científicas o industriales.
- 4- Componente sociocultural:** Se refiere a factores sociales y culturales como valores, actitudes, tendencias, tradiciones, estilos de vida, creencias, gustos y patrones de conducta.
- 5- Componente político-legal:** Abarca las leyes federales, estatales y locales, así como las legislaciones de otros países y las internacionales; también incluye las condiciones y la estabilidad política de un país.

6- Componente global: Tiene que ver con cuestiones (como la erupción de un volcán, la inestabilidad política, un ataque terrorista, etcétera) asociadas con las regiones económicas, la globalización y la economía mundial. (p. 37)

2.2.4 Enfoques organizativos.

Desde los inicios de la administración, se han presentado evoluciones, hasta llegar a la forma de trabajar en la actualidad, se pueden mencionar tres enfoques:

2.2.4.1 Enfoque tradicional

Hellriegel, Jacson y Slocum (2017) se refieren al enfoque tradicional de la siguiente manera:

El enfoque más antiguo de la administración, y tal vez el más aceptado, es el enfoque tradicional o clásico que es el que hace hincapié en una mejor manera de administrar en razón de que se siguen ciertas fórmulas. Se divide en tres ramas básicas: administración burocrática, administración científica y proceso administrativo. Las tres surgieron más o menos en la misma época, finales de la década de 1890 y principios de la de 1900, cuando los ingenieros estaban tratando de lograr que las organizaciones funcionaran como máquinas bien lubricadas. Los fundadores de estas tres ramas provenían de Alemania, Estados Unidos y Francia, respectivamente. (p. 43)

2.2.4.2 Administración burocrática

Es común pensar en burocracia y la primer impresión que se puede venir a la mente es una institución pública, sin embargo, en los inicios de la administración, podría ser la mejor forma de organizar el proceso administrativo; Hellriegel et al (2017), se refieren a administración burocrática como:

La administración burocrática es como un plano de la forma en que debería operar una organización. Enuncia siete características deseables: un sistema formal de reglas, impersonalidad, división del trabajo, estructura jerárquica, estructura detallada de autoridad, compromiso de carrera para toda la vida y racionalidad. Estas características juntas representan un método formal un tanto rígido para la administración. Analicemos el método, dejando de lado, por el momento, todas las connotaciones negativas que la palabra burocracia tiene en la actualidad y concentrándonos, en cambio, en las fortalezas, consistencia y previsibilidad del sistema. (p. 43)

Sin embargo, se pueden obtener ventajas de la burocracia, Hellriegel et al (2017) escriben referente a los beneficios:

Los beneficios que se esperan de la administración burocrática son eficiencia y consistencia. Una burocracia funciona mejor cuando deben desempeñarse numerosas tareas de rutina. Así, los empleados de niveles más bajos podrán manejar el grueso del trabajo con sólo seguir las reglas y los procedimientos.

Los frutos de su trabajo deben ser de calidad estándar (alta) y producidos al ritmo necesario para alcanzar las metas de la organización. (p. 47)

Es por esta razón que, en la actualidad las instituciones grandes que ofrecen productos y servicios y tienen sedes en diferentes partes del país, los clientes pueden realizar el trámite que necesite, sin embargo, estos servicios pueden ser un poco lentos debido a que los colaboradores deben seguir una serie de procedimientos y políticas para ofrecer desde cualquier plataforma de servicio, la misma calidad.

2.2.4.3 Administración Científica

Hellriegel et al (2017), se refieren a la administración científica de la siguiente manera:

[...] Frederick Winslow Taylor (1856-1915) realizara su trabajo sobre la administración científica; (...) La administración científica es una filosofía y un conjunto de prácticas administrativas que se basan en el hecho y la observación, y no en lo que se dice ni en las adivinanzas. (p. 49)

[...] El creía que, al final de cuentas, el incremento de la productividad dependía de que se encontrara la manera de utilizar técnicas objetivas y científicas para conseguir que los trabajadores fueran más eficientes. (p. 49)

Taylor aplicó estudios de tiempos y movimientos para analizar los flujos del trabajo, las técnicas de supervisión y la fatiga de los trabajadores. Un estudio de tiempos y movimientos implica identificar y medir los movimientos físicos de un trabajador cuando desempeña una tarea y, a continuación, analizar los resultados. Se eliminan los movimientos que demoran la producción. Una meta del estudio de tiempos y movimientos es hacer que un trabajo sea sumamente rutinario y eficiente. Al evitar que se desperdicie esfuerzo físico y definir una secuencia exacta de actividades se reduce la cantidad de tiempo, dinero y esfuerzo que se requiere para fabricar un producto. Taylor estaba convencido de que asignar a los trabajadores para desempeñar tareas rutinarias que no requerían que tomaran decisiones podía incrementar la eficiencia. (p. 49)

A medida que las empresas de manufactura crecieron y se tornaron más complejas a finales del siglo xix, no todos los gerentes o administradores pudieron seguir implicados de forma directa en la producción. Muchos de ellos comenzaron a dedicar más tiempo a las actividades de planeación, programación y contratación de personal. Además, tenían la presión de mantenerse al tanto de las nuevas tecnologías. Como resultado, surgió la necesidad de especialistas en operaciones que pudieran resolver problemas de personal y productividad que, en caso de no ser abordados, amenazarían la eficiencia de las operaciones. (p. 49)

2.2.4.4 Proceso administrativo

Hellriegel et al (2017) se refiere al proceso administrativo de la siguiente manera:

El proceso administrativo se concentra en el administrador o gerente y en las funciones administrativas básicas. (...) El enfoque del proceso administrativo surgió a principios del siglo xx y se identifica muy de cerca con Henri Fayol (1841-1925), un industrial francés, quien atribuía su éxito como administrador a los métodos que empleaba, más que a sus cualidades personales. Era de la opinión que, para tener éxito, los gerentes sólo tenían que entender las funciones administrativas básicas y aplicarles ciertos principios. Fue el primero en agrupar de esta manera las funciones administrativas.

A diferencia de otros tradicionalistas, Fayol hacía hincapié en la estructura y los procesos formales, porque creía que son necesarios para el debido desempeño de todas las tareas importantes. En pocas palabras, para que las personas puedan trabajar juntas de forma correcta, requieren contar con una definición clara de lo que están tratando de lograr y de cómo sus tareas contribuirán a alcanzar las metas de la organización. (p. 51)

Si bien es cierto, en la actualidad no se utilizan mucho estas corrientes, no las podemos dejar de lado, esto debido a que, fueron las bases con las que se fundamentó y evolucionó la administración “Las tres hacen hincapié en los aspectos formales de la organización. Los tradicionalistas se interesan por las relaciones formales que existen entre departamentos, tareas y procesos de la organización”. (Hellriegel et al, 2017, p. 51 – 52)

2.2.4.2 Enfoque conductual

Hellriegel et al (2017) explica en lo que consiste el enfoque conductual:

El enfoque conductual se concentra en manejar de forma efectiva el aspecto humano de las organizaciones. Sus proponentes analizan cómo los gerentes hacen lo que hacen, dirigen a los subordinados y se comunican con ellos y por qué deben modificar sus supuestos acerca de las personas para poder dirigir equipos y organizaciones de alto desempeño. (p. 53)

Mary Parker Follett (1868-1933) hizo importantes aportaciones al enfoque conductual de la administración. Ella creía que la administración es un proceso que fluye de forma continua, y no es estático, y que, si un problema ha sido resuelto, el método empleado para resolverlo es probable que habrá generado otros más.

Follett hacía hincapié en: 1) la implicación de los trabajadores para resolver los problemas y 2) la dinámica de la administración, en lugar de los principios estáticos. Las dos ideas contrastaban de forma notable con las de Weber, Taylor y Fayol. Follett estudió la forma en que los gerentes desempeñaban sus puestos observándoles en el trabajo. Con base en estas observaciones, llegó a la conclusión de que la coordinación es vital para la administración efectiva. (p. 53)

Desarrolló cuatro principios de coordinación para que los gerentes los aplicaran dentro de sus organizaciones:

- 1- Cuando las personas encargadas de tomar decisiones tienen contacto directo se logra una mejor coordinación.
- 2- Es esencial que exista coordinación en las primeras etapas de planeación e implementación del proyecto.
- 3- La coordinación debe abordar todos los factores de una situación.
- 4- En todo momento se debe trabajar para tener una coordinación adecuada. (p. 53 -54)

El enfoque conductual de la administración llega más allá de la visión mecánica del trabajo de los tradicionalistas, porque subraya la importancia de la dinámica de grupo, las complejas motivaciones humanas y el estilo de liderazgo del gerente. Hace hincapié en las necesidades sociales y económicas de los empleados y en la influencia que ejerce el entorno social de la organización en la calidad y cantidad de trabajo que producen. Los supuestos básicos del enfoque conductual son los siguientes:

- Los empleados son motivados por sus necesidades sociales y ellos obtienen un sentido de identidad en razón de las sociedades que establecen entre sí.

- Los empleados responden más a las fuerzas sociales que ejercen sus compañeros que a las reglas e incentivos económicos de la gerencia.
- Es más probable que los empleados les respondan a los gerentes que les ayudan a satisfacer sus necesidades.
- Los gerentes deben hacer participar a los subordinados en la coordinación del trabajo para incrementar la eficiencia.

Queda claro que estos supuestos no siempre se aplican. El hecho de mejorar las condiciones laborales y las habilidades gerenciales para las relaciones humanas no siempre incrementa la productividad. Los aspectos económicos del trabajo siguen siendo importantes para el empleado, como lo pensaba Taylor. Por ejemplo, los principales contratos sindicales negociados en años recientes se concentran en la seguridad en el empleo y los incentivos salariales. Si bien a los empleados les gusta trabajar con compañeros amigables, los sueldos bajos suelen llevar al ausentismo y la rotación. La presencia de compañeros de trabajo agradables no superará los efectos negativos de una estructura organizacional torpe, la comunicación deficiente y la rutina o las tareas aburridas. En la actualidad, el aspecto humano del trabajo es mucho más complejo de lo que incluso hubieran podido imaginar quienes propusieron el enfoque conductual en la década de 1930. (p. 56-57)

2.2.4.3 Enfoque de sistemas

Hellriegel et al (2017) se refiere al enfoque de sistemas de la siguiente manera:

Un sistema es una asociación de partes interrelacionadas e interdependientes. El cuerpo humano es un sistema que tiene órganos, músculos, huesos, nervios y una conciencia que vincula todas estas partes. (...) En el exterior, una organización también se interrelaciona con sus proveedores, clientes, accionistas y organismos reguladores. Un gerente competente orientado a los sistemas no toma decisiones sino hasta después de haber identificado y analizado cómo podrían afectar a otros gerentes, departamentos, clientes y demás. (p. 57)

Adicionalmente, Hellriegel et al (2017), comenta que hay dos tipos de sistemas, abierto y cerrado:

Un sistema cerrado tiene una cantidad limitada de interacciones con su entorno. (...). Un sistema abierto interacciona con el entorno o ambiente. (...). La empresa observa lo que están haciendo sus competidores y, a continuación, desarrolla formas para entregarles mejor calidad y servicio a precio más bajo y, en este proceso, siempre está recibiendo retroalimentación.

Los procesos de comunicación, los internos con los empleados y los externos con los clientes, forman parte integral de un sistema. (p. 58)

2.2.3 Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos, se encuentra en la mayoría de la estructura organizativa de las empresas, Bohlander, Snell y Morris (2018), indican que para referirse a Recursos Humanos se pueden utilizar otros conceptos: “Los términos recursos humanos, capital humano, activos intelectuales y gestión del talento implican que son las personas quienes conducen el desempeño de sus organizaciones”. (p. 04)

2.2.3.1 Concepto de Capital Humano

Bohlander et al (2018) conceptualiza el término capital humano de la siguiente manera:

El término capital humano se describe como los conocimientos, habilidades, capacidades y otros atributos de los empleados (...) que tienen valor económico para una organización. Aunque es posible que el valor de estos activos no aparezca directamente en el balance general de una empresa, tiene un tremendo impacto en su desempeño. (p. 05)

(...) a diferencia de los recursos y capitales físicos, el capital humano es intangible y no se puede administrar en la forma en que las organizaciones lo hacen con sus puestos de trabajo, productos y tecnologías. Una de las

razones radica en que los empleados, no la organización, son propietarios de su capital humano. Si los más valiosos abandonan la organización, llevan su capital humano con ellos, y cualquier inversión que ésta haya hecho en su capacitación y desarrollo se pierde. (p. 06)

2.2.3.2 El gerente de Recursos Humanos

El gerente de Recursos Humanos es el encargado de velar por la correcta administración del Capital Humano, Bohlander et al (2018), se refiere a esta posición tan importante dentro de la organización de la siguiente manera:

Los ejecutivos saben que los profesionales de recursos humanos pueden ayudar a mejorar no sólo las utilidades de una empresa mediante la racionalización de los costos de empleo, sino también los ingresos mediante la previsión de las tendencias laborales, el diseño de nuevas formas de seleccionar y aprovechar a los empleados, la medición de su eficacia y el apoyo a los gerentes para acceder a nuevos mercados. (p. 08)

Para construir el capital humano en las organizaciones, los gerentes deben seguir desarrollando conocimientos, habilidades y experiencias superiores en su fuerza laboral y conservar y promover a los empleados con mejor desempeño. Más allá de la necesidad de invertir en el desarrollo del personal, las organizaciones tienen que encontrar formas de aplicar mejor el

conocimiento de sus trabajadores. Con demasiada frecuencia, los empleados tienen conocimiento que no se aprovecha. Al respecto, Dave Ulrich, profesor de negocios en la Universidad de Michigan, señala: “La capacidad de aprendizaje es a veces , una habilidad para los negocios y para generar nuevas ideas, multiplicada por su destreza para implantarla en toda la empresa”.

Los gerentes y los programas de recursos humanos son a menudo el conducto por el cual el conocimiento se desarrolla y transfiere entre los empleados. Una encuesta realizada por la Human Resource Planning Society reveló que 65% de las empresas encuestadas considera que sus grupos de recursos humanos desempeñan un rol clave en el desarrollo del capital humano. Arvinder Dhesi, gerente de talento de Towers Watson, una firma de consultoría líder en recursos humanos, explica que el objetivo de su empresa es tratar a todos como un talento y no sólo enfocarse en unos pocos. “Hablamos de la suma de las experiencias de las personas, así como de sus habilidades”, dice Dhesi.

Aunque “competir mediante las personas” es un tema importante para la administración de recursos humanos, en el día a día son todos los tipos de gerentes los que tienen que llevar a cabo las actividades específicas para que la empresa lo haga de forma efectiva (...). (p. 06)

2.2.3.3 Funciones de los Recursos Humanos dentro de la organización

Son muchas las actividades que se desarrollan dentro del departamento de recursos humanos, López y Ruiz (2015) describen cada una de las funciones básicas que se pueden realizar:

1- Planificación, Reclutamiento y Selección

Tiene como objetivo proporcionar a la empresa el personal necesario en cada momento. Esta función comprende actividades como las siguientes:

- Estudios del mercado laboral.
- Planificación de las plantillas.
- Realización de los perfiles profesionales de los puestos de trabajo.
- Reclutamiento y selección de nuevos trabajadores.
- Acogida e inserción de los recién contratados.
- Relaciones con las empresas de trabajo temporal.
- Acciones tendientes a la recolocación (*out-placements*). (p. 10)

2- Administración de personal

Se ocupa de trámites administrativos que surgen desde que una persona se incorpora a una empresa hasta que deja de formar parte de la misma. Cabe destacar las actividades siguientes:

- Realización, firma y registro de los contratos de trabajo.
- Gestión del expediente personal de los trabajadores.
- Elaboración de recibos de salarios.
- Gestión de los documentos de cotización a la Seguridad Social y retención a cuenta del IRPF.
- La gestión de la incapacidad temporal, accidente y maternidad.
- Gestión de las incidencias: absentismo, permisos, vacaciones, horas extraordinarias, excedencias. (p. 10)

3- Relaciones laborales

Es la función responsable de garantizar las correctas relaciones entre los empresarios y los trabajadores. Dentro de esta función se encuentran actividades como:

- Negociación de los convenios colectivos.
- Relaciones con los representantes de los trabajadores.
- Gestión de la disciplina, quejas y reclamaciones de los empleados.
- Negociación y tramitación de los paros y las huelgas.

- Representación de la empresa ante los tribunales laborales.
- Tratamiento de los despidos. (p. 10)

4- Seguridad y salud laboral

La seguridad hace referencia al conjunto de medidas técnicas, formativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes laborales.

La salud hace referencia al diagnóstico y prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales para cada puesto de trabajo. Esta función comprende las siguientes actividades:

- Revisiones médicas periódicas
- Asistencia en caso de enfermedad y accidente durante la jornada laboral.
- Establecimiento de medidas de prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales para cada puesto de trabajo.
- Puesta en marcha de campañas de sensibilización para prevenir los accidentes y enfermedades laborales. (p.10)

5- Compensación o retribución

En muchas empresas, la función de compensación es concebida desde un punto de vista más amplio, pues entienden como compensación los beneficios sociales. Se denomina entonces compensación y beneficios e incluiría los beneficios sociales o servicios al empleado.

- Dentro de esta función se encuadrarían las siguientes actividades:
- Realización de estudios salariales.
- Establecimiento de sistemas retributivos.
- Elaboración de sistemas de medición de resultados individuales y grupales.
- Elaboración de un sistema de incentivos, primas, bonos, etc. (p.10)

6- Desarrollo de los Recursos Humanos

Se refiere a la necesidad de que los empleados estén motivados para trabajar más y mejor y para desempeñar puestos de trabajo de mayor responsabilidad, con el objetivo de aumentar su productividad. El desarrollo abarca actividades como:

- Estudio de la motivación laboral e implantación de métodos de motivación.
- Detección de las necesidades de formación de los trabajadores.
- Diseño de planes formativos generales o específicos.

- Puesta en marcha de planes de formación, con el objeto de que los trabajadores mejoren las competencias laborales.
- Diseño y establecimiento de planes de carrera profesional.
- Diseño e implantación de sistemas de evaluación del desempeño de los empleados. (p.10)

7- Función de beneficios sociales o servicios al empleado

Las empresas deben implantar políticas para mejorar la calidad de vida de los empleados. Algunas de las medidas de estas políticas son:

- Mejora de las prestaciones de la Seguridad Social, en caso de accidente y enfermedad.
- Seguros colectivos de vida.
- Fondos de pensiones a cargo de la empresa.
- Becas de estudios para el personal y sus hijos.
- Guarderías y cuidado de niños.
- Facilidades para cuidar a personas mayores y niños.
- Flexibilidad horaria.
- Préstamos y anticipos.
- Comedores de empresa.
- Residencia de vacaciones y viajes.
- Actividades sociales y recreativas. (p.10)

8- Responsabilidad social de la empresa

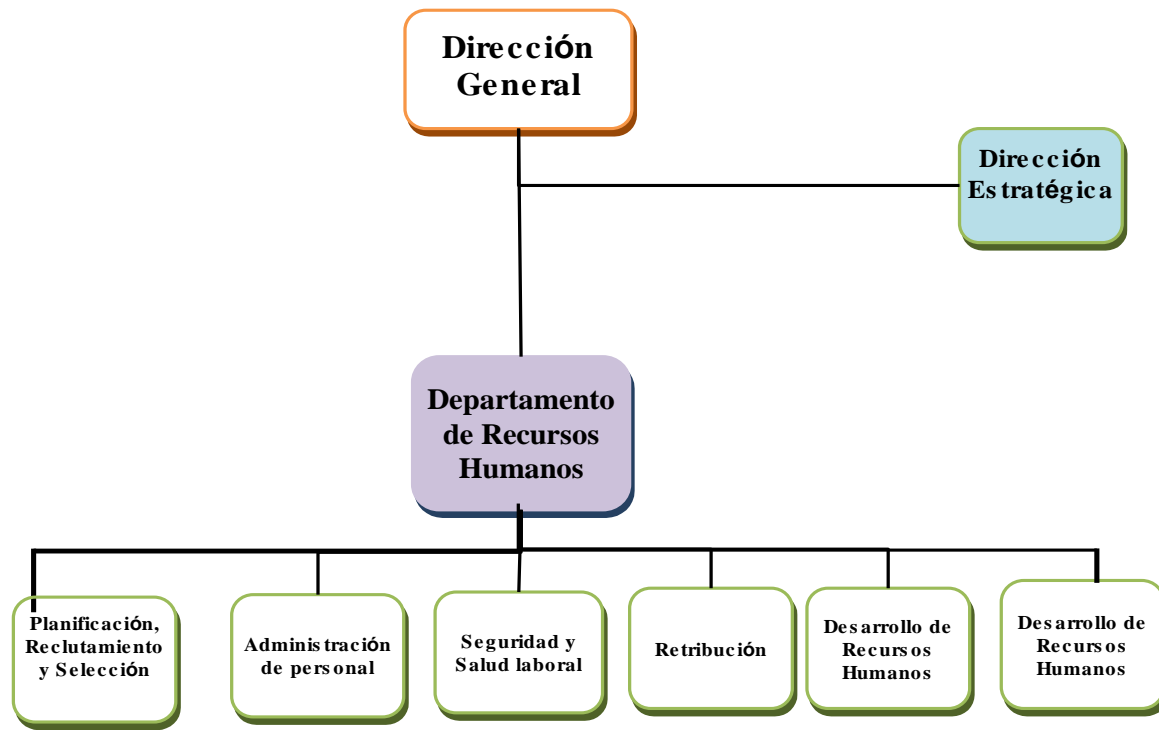
La responsabilidad social se considera una de las políticas estratégicas de las empresas. Mediante esta política estratégica, las empresas adquieren compromisos con sus empleados y con su entorno social, más allá del beneficio inmediato, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido.

A la responsabilidad social, le corresponde generar confianza y credibilidad en el entorno: consumidores, instituciones y sociedad en general.

Habitualmente en la responsabilidad se integran valores sociales y medioambientales.

La responsabilidad cabe entenderse no como un coste sino como una inversión de la que se obtendrán beneficios a medio y largo plazo. (p. 11)

Ilustración 16. Organigrama de un departamento de Recursos Humanos



Fuente: López y Ruiz, (2015) *Operaciones administrativas de recursos humanos*, 1 ed. Editorial MGH Formación Técnica, España.

2.2.4 Motivación laboral

Robbins y Culter (2014), definen motivación de la siguiente manera:

La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia.

El elemento energía es una medida de intensidad o impulso. Una persona motivada pone mayor empeño y trabaja duro. Sin embargo, también debe considerarse la calidad del esfuerzo. Los niveles altos de empeño no necesariamente llevan a un desempeño laboral favorable a menos que sea canalizado en una dirección que beneficie a la organización. El esfuerzo dirigido de manera consistente hacia las metas de la organización es la clase de empeño que queremos de nuestros empleados. Por último, la motivación incluye una dimensión de perseverancia. Queremos empleados que perseveren en dar su mayor esfuerzo para alcanzar esas metas. (p. 506)

La motivación es parte fundamental del colaborador, si la jefatura es consciente de la importancia de este tema y la aplica correctamente, los colaboradores lograrán resultados en poco tiempo y sin mayor esfuerzo. Esto se logra con el compromiso de sus colaboradores, pero para llegar a comprometer a sus colaboradores primero debe conocer a cada uno y hacerle ver la importancia del puesto que desempeña dentro de la organización, esto hará que los colaboradores se empoderen de sus funciones y les agreguen valor a sus funciones.

2.2.4.1 Primeras teorías sobre la motivación

Existen muchas teorías sobre la motivación, sin embargo, existen cuatro teorías que dieron origen a las actuales, Robbins y Culter (2014) las explican de la siguiente manera:

1- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

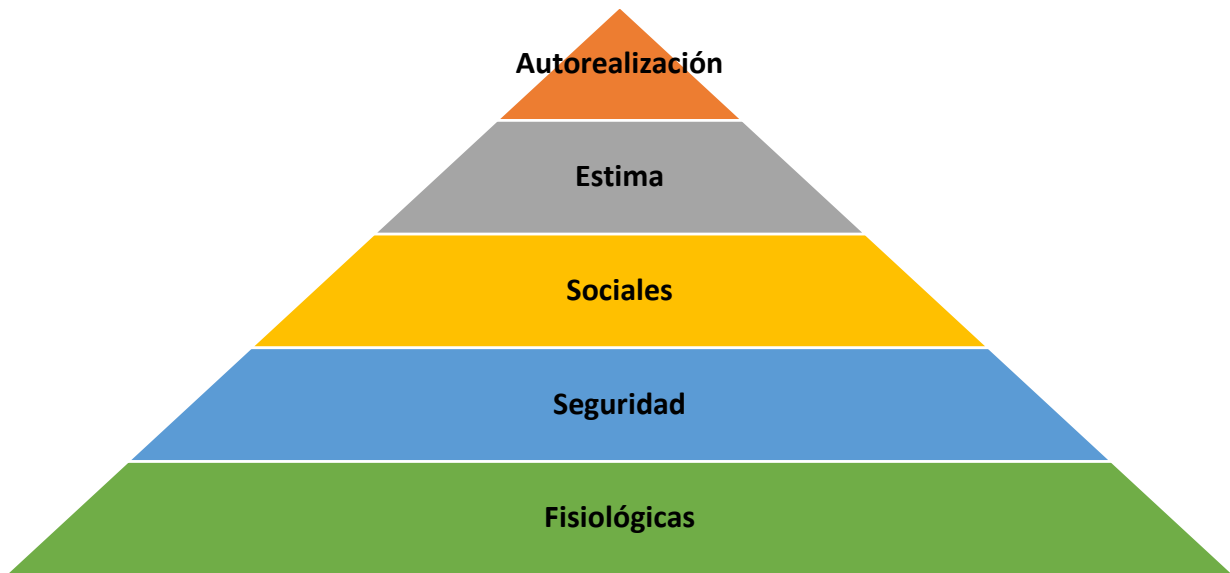
Maslow argumentaba que cada nivel en la jerarquía de necesidades debe satisfacerse por completo antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante. Un individuo sube en la jerarquía de necesidades de un nivel al otro. Además, Maslow separó las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores. Consideró las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de orden inferior y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior. Las necesidades de orden inferior se satisfacen externamente, en tanto que las necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna.

¿Cómo explica la motivación la teoría de Maslow? Los gerentes utilizan la jerarquía de Maslow para motivar a los empleados a hacer cosas que satisfagan sus necesidades. Pero la teoría también dice que una vez que una necesidad se satisface por completo, un individuo no está motivado para satisfacer esa necesidad. Por lo tanto, para motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de necesidad dentro de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o sobre ese nivel. (p. 507)

Abraham Maslow, propuso que, dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades, Robbins y Culter (2014) las explican de la siguiente manera :

- 1- **Necesidades fisiológicas:** Las necesidades de una persona de comida, bebida, refugio, sexo, y otros requerimientos físicos.
- 2- **Necesidades de seguridad:** Las necesidades de una persona de seguridad y protección ante el daño físico y emocional, así como la seguridad de que las necesidades físicas se seguirán cubriendo.
- 3- **Necesidades sociales:** Las necesidades de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- 4- **Necesidades de estima:** Las necesidades de una persona de factores internos de estima, como el respeto por sí mismo, la autonomía y el logro, y los factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- 5- **Necesidades de autorrealización:** Las necesidades de una persona de crecimiento, de lograr su potencial y de realización personal; la motivación para convertirse en lo que uno tiene la capacidad de llegar a ser. (p. 507)

Ilustración 17. Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de Robbins y Coulter (2014) *Administración*, (p. 507), 12 ed. Editorial Pearson, México.

2- Teoría X y Y de McGregor

Robbins y Culter (2014) explica la teoría X y Y de McGregor de la siguiente manera:

[...] En términos muy sencillos, la teoría X es una visión negativa de las personas que supone que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no les gusta el trabajo, evitan la responsabilidad y es necesario controlarlos de cerca para que trabajen de manera efectiva. Lateoría Y es una visión positiva que supone que a los empleados les gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos. McGregor creía que la práctica de la administración debía guiarse por las suposiciones de la teoría Y, y que podría lograrse un mayor nivel de motivación de los empleados al

permitirles participar en la toma de decisiones, asignarles puestos con responsabilidades y desafíos, y fomentar las buenas relaciones grupales. (p. 508)

Es común escuchar decir que la teoría X se aplica en el sector público y la teoría Y en el sector privado. En el público por ser una estructura tan grande y tan bien definida, donde lo que está normado se debe hacer y fuera de ello representa incumplir el procedimiento, es normal que se tengan colaboradores que apliquen la lentitud, los trámites lentos y engorrosos, en cambio, en las organizaciones privadas a pesar que también existen normas, las cosas se puede realizar de diferentes maneras, es por esto que, el empoderamiento es lo común, existen equipos de trabajo donde trabajan por objetivos y ellos desarrollan sus formas de alcanzarlos. Esto no quiere decir que en el sector público no se pueda adaptar la teoría X, es un reto aplicarlo, pero se puede proponer la flexibilización de las normas con el fin de lograr los resultados planteados con equipos comprometidos y hasta auto dirigidos.

3- Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Robbins y Culter (2014) explica la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg de la siguiente manera:

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (también llamada teoría de la motivación e higiene) propone que los factores intrínsecos se relacionan

con la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral.

Herzberg quería saber cuándo las personas se sienten sumamente bien (satisfechas) o mal (insatisfechas) con su trabajo. El autor concluyó que las respuestas de las personas que se sentían bien con su trabajo diferían de manera significativa de las respuestas que daban las personas que se sentían mal. Se descubrió que ciertas características se relacionaban de manera consistente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral. Cuando la gente se sentía bien con su trabajo, tendía a citar factores intrínsecos producidos por el propio empleo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Por otro lado, cuando se sentía insatisfecha, tendía a citar factores extrínsecos producidos por el contexto laboral, como las políticas y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales de la compañía. (p. 508)

Nuevamente, Herzberg pensó que los factores que generaban satisfacción laboral eran diferentes de los que causaban insatisfacción laboral. Por lo tanto, los gerentes que deseaban eliminar los factores que producían insatisfacción laboral podrían evitar que las personas se sintieran insatisfechas, pero no necesariamente lograrían motivarlas. A los factores extrínsecos que provocan insatisfacción laboral se les llamó factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no se siente insatisfecha, pero tampoco satisfecha (ni motivada). Herzberg sugirió que,

para motivar a las personas, es necesario hacer énfasis en los motivadores, es decir, los factores intrínsecos relacionados con el trabajo en sí. (p. 509)

Ilustración 18. Teoría de los dos factores de Herzberg

Motivadores	Factores de Higiene	
-Logro	-Supervisión	
-Reconocimiento	-Políticas de la compañía	
-Trabajo en sí	-Relación con el supervisor	
-Responsabilidad	-Condiciones laborales	
-Progreso	-Salario	
-Crecimiento	-Relación con los compañeros	
	-Vida personal	
	-Relación con los subordinados	
	-Estatus	
	-Seguridad	
Muy satisfactorio	Neutral	Muy insatisfactorio

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de Robbins y Coulter (2014) *Administración*, (p. 509), 12 ed. Editorial Pearson, México.

4- Teoría de las tres necesidades

Robbins y Culter (2014) explica la teoría de las tres necesidades propuesta por David MacClelland de la siguiente manera:

David McClelland y sus colaboradores plantearon la teoría de las tres necesidades, la cual establece que tres necesidades adquiridas (no innatas) son los principales impulsos en el trabajo: necesidad de logro (nLog), que es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares; la necesidad de poder (nPod), que es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio; y la necesidad de afiliación (nAfi), que es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas. De las tres, la necesidad de logro es la más investigada. Los individuos con una alta necesidad de logro luchan por el logro personal más que por la atracción y las recompensas del éxito; tienen el deseo de hacer algo de manera más eficiente o mejor de lo que se hizo antes; prefieren trabajos que ofrezcan la responsabilidad personal de encontrar soluciones para los problemas, en los que puedan recibir una retroalimentación rápida y sin ambigüedades acerca de su desempeño para saber si están mejorando, y en los que puedan establecer metas con un nivel moderado de desafío. Las personas con una gran necesidad de logro evitan las tareas que consideran muy fáciles o muy difíciles. Además, estos individuos no necesariamente son buenos administradores, sobre todo en las grandes organizaciones, debido a que se concentran en sus propios logros, mientras que a los buenos administradores les interesa ayudar a que los demás logren sus metas. (p. 509-510)

McClelland propuso una solución simple para evitar que los colaboradores se centren únicamente en sus propios logros y se también en los logros de los demás:

McClelland demostró que se puede capacitar a los empleados para estimular su necesidad de logro al colocarlos en situaciones que implican responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados.

Las otras dos necesidades de esta teoría no han sido investigadas de manera tan amplia como la necesidad de logro. Sin embargo, sabemos que los mejores administradores tienden a presentar una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación. (p. 509-510)

2.2.4.2 Motivación laboral

Olivares y González (2014) responde a la pregunta ¿qué es motivación laboral?:

¿Qué es motivación laboral? Ésta comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección. Es claro que el trabajador, dependiendo de todas aquellas circunstancias que lo rodean a nivel personal y de la estructura de

su personalidad, se relacionará con su ambiente laboral de una u otra forma. Pero, ¿por qué ante las mismas condiciones generales de trabajo algunos parecen estar sumamente motivados por su trabajo, mientras que otros no lo están?

En muchas ocasiones, se concibe erróneamente la motivación como un rasgo personal previamente determinado; es decir, algunos lo poseen y otros no. Tal designación haría considerar que un mismo individuo siempre será perezoso y falto de motivación. A nivel práctico, esto haría caer en la actitud del gerente que encasilla y califica de perezosos a ciertos subordinados.

La afirmación anterior sería fundamentalmente trascendente si se intentara iniciar cualquier cambio tendiente a mejorar la situación de la empresa, porque entonces se tendría que prescindir de los servicios de estos empleados, y si acaso son numerosos, a menudo se quedaría sin personal. Podría justificarse esta difícil decisión haciendo de lado consideraciones de tipo legal, social y ético, si no fuera porque al paso del tiempo el nuevo personal se tornará, paulatinamente, en su forma de ser o actuar como aquellos que despedimos. Este cambio realizado frecuentemente en la empresa acabaría por terminar con los esfuerzos, el capital y finalmente con ella misma.

Los conocimientos sobre motivación indican que esto no es necesario, sobre todo si se recuerda que la motivación es el resultado de la interacción entre

el individuo y la situación, y que el grado de ella varía entre las personas e individualmente, según el momento y la manera en que cada empleado valida los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades. Es por ello que no puede hablarse de motivación del empleado sin dejar presente que la organización sólo la facilita o dificulta al estimularlo, conociéndolo y otorgándole aquellos incentivos que considera que lo impulsarán hacia el logro de la meta. (p. 63-64)

2.2.4.3 La persona dentro de la motivación

Olivares y Martínez (2014) expresan que la motivación tiene que ver con la persona y esta trae beneficios para la institución:

(...) por medio del deseo individual de hacer el mayor esfuerzo es como se logra alcanzar las metas comunes. Pero, ¿qué nos impulsa en determinado momento a realizar mejor nuestras actividades? Si el sistema está bien diseñado, la respuesta es el trabajo, ya que es una actividad productora de bienes y servicios que funcionan en determinado momento como satisfactores de una o varias necesidades. Es decir, el trabajo constituye un medio de interacción —el cual beneficia tanto al individuo como a la organización—, y mejora (o perjudica) la calidad de vida que la persona va adquiriendo; por lo tanto, en la medida en que dicho trabajo solucione y sirva como satisfactor de las necesidades inherentes del trabajador, él mismo

mostrará una actitud de innovación y creatividad ante el trabajo que realiza; es decir, en la medida en que los incentivos sean validados como satisfactores de los motivos, éstos despertarán y mantendrán la motivación.

Revisemos brevemente lo que a este respecto escribió Víctor Frankl: “Mientras los valores creadores ocupan el primer plano en la misión de vida del hombre, el campo de su realización concreta coincide, en general, con el trabajo profesional. El trabajo puede representar, en particular, el espacio en el que la peculiaridad del individuo se enlaza con la comunidad, cobrando con ello su sentido y su valor. Sin embargo, este sentido y este valor corresponden en cada caso a la obra y no a la profesión concreta como tal”.

(p. 64)

Las organizaciones deben tomar en cuenta que no todos los colaboradores fueron educados con los mismos valores, además, cada persona los percibe desde su propio punto de vista, esto quiere decir que, lo que es bueno para una persona, podría no serlo para la otra; es por esta razón que se debe invertir tiempo en capacitar en este tema desde la inducción que recibe el personal, con el fin de que, todo su capital humano tenga los mismos conceptos de los valores con los cuales deben desempeñar sus funciones.

2.2.4.4 Incentivos económicos como factores de motivación

Los incentivos financieros o económicos son importantes, esto debido a que es la retribución por las laborales realizadas, Olivares y González (2014) explican que no solo el incentivo monetario es lo importante:

Después de haber analizado la complejidad de la motivación, surgen dudas sobre cuál es la forma de recompensar a un empleado. Podemos afirmar de manera definitiva que tanto el hombre como la industria han exagerado la importancia del dinero, creyéndolo el único y más importante incentivo dentro de la empresa. Basta con revisar estudios anteriores para darse cuenta que, desde Taylor, los tiempos y movimientos han diseñado un sistema de incentivos salariales tras otro, hasta conformar cientos de ellos y, sin embargo, podríamos afirmar que ninguno ha sido realmente eficaz (...).
(p.68)

Adicionalmente, Olivares y González (2014) indican que hay cinco teorías sobre la función del dinero en el desempeño laboral:

- 1- El dinero como reforzador:** Esta teoría se basa en un enfoque conductista, donde el dinero se ve como un reforzador condicionado general asociado a la satisfacción de necesidades básicas. Por desgracia la mayoría de sus estudios están basados en animales y la generalización a la conducta humana requiere pruebas más sólidas.
- 2- El dinero como alivio de ansiedad:** Brown sugirió que uno aprende a sentir ansiedad ante la presencia de diversas situaciones. La carencia de

dinero se advierte desde la infancia a través de un proceso de asociación. Este proceso inicialmente consiste en una primera etapa relacionando el dolor con avisos o señales de alarma. Después de estos avisos productores de ansiedad, que están condicionados a la falta de dinero, el niño responde con ansiedad ante frases como “esto cuesta demasiado” o “no podemos comprarlo”. De esta manera el infante ve el dinero como una forma de disminuir la angustia de no tenerlo.

- 3- El dinero como factor de higiene o prerequisite** Para Herzberg y Mausner, el dinero constituye un factor de higiene que no produce la satisfacción, pero sí sirve para evitar la insatisfacción de no tenerlo. Por ejemplo, al pagar un sueldo al empleado, le damos las condiciones para trabajar, pero no lo motivamos a hacer su trabajo de mejor manera.
- 4- El dinero como incentivo condicionado** Dollard y Miller consideran que cuando se asocia en forma repetida el dinero con incentivos primarios, éste adquiere un valor de incentivo condicionado al asociarlo con otro tipo de incentivos. Así, por ejemplo, el dinero es importante porque lo hemos asociado a todos los bienes y servicios que se pueden adquirir con él.
- 5- El dinero como instrumento** Para Vroom el dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental para obtener otros resultados; es decir, el dinero adquiere valor para la persona en la medida en que éste le sirve para adquirir. (p. 68-69)

2.2.4.5 Incentivos no económicos como factores de motivación

Los incentivos no financieros o económicos tienen una mayor importancia en la motivación del individuo, esto debido a que es la retribución emocional que se recibe por las laborales realizadas, Olivares y González (2014) explican que no solo existen incentivos económicos:

Podríamos mencionar que los incentivos no financieros conforman otro de los elementos de la motivación laboral, que aunque se relacionan indirectamente con los incentivos financieros y tienen cierta dependencia y relación con el dinero, son vistos por el trabajador como algo muy diferente a una retribución directa por su trabajo. (p. 70)

Adicionalmente, Olivares y González (2014) indican que hay dos grandes grupos en los que se clasifican estos incentivos que no son económicos:

1- Incentivos no financieros de higiene: Entre los incentivos no financieros de higiene podríamos mencionar los siguientes:

- Seguridad.
- Oportunidad del trabajador de contar con un trabajo estable y condiciones adecuadas para realizarlo (seguridad industrial).

- Clima de trabajo.
- Relaciones interpersonales entre el trabajador y sus compañeros.
- Relación supervisor-empleado.
- Conjunto de interacciones entre el trabajador y su superior.
- Condiciones generales de trabajo: Situaciones que rodean el desempeño laboral como el color, ruido, ventilación, espacio, etcétera.

2- Incentivos no financieros motivadores Entre los incentivos no financieros motivadores, podríamos mencionar los siguientes:

- Comparación, salario o escalafón.
- Ascensos.
- Reconocimiento por escrito. Diploma, memorándum o constancia de participación.
- Reconocimiento verbal. Palabras de estímulo al buen desempeño.
- Reconocimiento económico. Dinero, vales o prestaciones económicas al buen desempeño.
- Prestaciones. Todos aquellos servicios a los que se hace merecedor el trabajador por el simple hecho de pertenecer a la empresa (servicios médicos, vacaciones, días festivos, días económicos, pensión, entre otros).

(p. 70)

2.2.4.6 Concepto de salario

El salario es un medio de compensación como consecuencia de una acción realizada por una persona, el Código de Trabajo de Costa Rica, en su artículo 162 indica: “Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo” (p.78). Aunado a lo anterior, se introduce el llamado salario emocional, es todo lo que afecta emocionalmente a una persona sin que medie la parte económica.

2.2.4.7 Concepto de salario emocional

Alcalá y Suárez (2013) definen salario emocional de la siguiente manera:

Complementa al salario tradicional entendido como la retribución económica que recibe un empleado como contraprestación a su aporte laboral y busca satisfacer necesidades psicosociales y afectivas de los trabajadores, y que tienen un impacto directo en el nivel de bienestar emocional de los mismos que repercute directamente en su rendimiento y productividad. (p. 08)

2.2.4.8 Cuenta bancaria emocional

La cuenta bancaria emocional fue mencionada por Stephen R. Covey en su libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, indica: “La «cuenta bancaria emocional» es una metáfora de la confianza incorporada de una relación. Es el sentimiento de seguridad que tenemos respecto de otro ser humano”. (p.117)

Los dos componentes de una cuenta bancaria son los débitos y los créditos, para explicar el concepto de créditos en la cuenta bancaria emocional, Covey (2017) afirma:

Si aumento mis depósitos en una cuenta bancaria emocional de la que hago a usted depositario, mediante la cortesía, la bondad, la honestidad, y mantengo mi compromiso con usted, yo constituyo una reserva. La confianza que usted tiene en mí crece, y yo puedo apelar a esa confianza muchas veces, en el caso de que la necesite. Incluso puedo equivocarme, y ese nivel de confianza, esa reserva emocional, compensará la diferencia. Puede que mi comunicación no sea clara, pero usted me entenderá de todos modos. Cuando la cuenta de confianza es alta, la comunicación es fácil, instantánea y efectiva. (p.230)

Para comprender cuando existe un débito en la cuenta bancaria emocional, Covey (2017) afirma:

Pero si tengo la costumbre de mostrarme descortés e irrespetuoso, de interrumpirlo, de exteriorizar reacciones desmesuradas, de ignorarlo, de comportarme con arbitrariedad, de traicionar su confianza, de amenazarlo, si en su vida no valgo dos céntimos, finalmente mi cuenta bancaria emocional quedará al descubierto. El nivel de confianza será muy bajo [...] (p. 231)

Covey (2017) sugiere seis depósitos principales, con los cuales se construyen la cuenta bancaria emocional:

1- Comprender al individuo

Uno de los depósitos más importantes que pueden hacerse consiste en procurar realmente comprender a la otra persona; esta es la clave de todos los otros depósitos. Simplemente no sabemos en qué consiste «depositar» en otra persona hasta que se comprende al individuo. Lo que para usted podría ser un depósito — dar un paseo para hablar, ir a tomar un helado, trabajar juntos en un proyecto común— no siempre es percibido como tal por los otros. Incluso es posible que se perciba como un retiro, si no tiene que ver con los intereses o necesidades profundos de la persona. (p. 233)

La regla de oro dice: «Trata a los otros como querrías que ellos te trataran a ti». Si bien superficialmente esto podría entenderse como hacer por los otros lo que queremos que ellos hagan por nosotros, creo que en un aspecto más esencial quiere decir que hay que comprenderlos profundamente en tanto

individuos, como nosotros mismos querríamos ser comprendidos, y después tratarlos en los términos de esa comprensión. Un padre inteligente ha dicho sobre la educación de los hijos: «Hay que tratarlos a todos igual, es decir, a cada uno de modo diferente». (p. 234)

2- Prestar atención a las pequeñas cosas

Las pequeñas bondades y atenciones son muy importantes. Las pequeñas asperezas, las pequeñas faltas de respeto, suponen reintegros importantes. En una relación, las cosas grandes son las cosas pequeñas. (p. 234 – 235)

(...) Por dentro, las personas son muy tiernas y sensibles. No creo que la edad o la experiencia determinen una diferencia importante. Por dentro, incluso detrás del exterior más rudo y duro, están los sentimientos y afectos tiernos del corazón. (p. 236)

3- Mantener los compromisos

Mantener un compromiso o una promesa es un depósito de suma importancia; romperlos representa un importante reintegro. De hecho, probablemente no haya reintegro de más peso que hacer una promesa importante y después no cumplirla. La próxima vez que volvamos a hacer una promesa, no nos creerán. La gente tiende a construir sus esperanzas en

torno a promesas, en particular en promesas concernientes a su subsistencia básica.

A veces, a pesar de mis esfuerzos, aparece lo inesperado, creando una situación en la que sería insensato o imposible mantener la promesa hecha. Pero valoro esa promesa. De todos modos la mantengo o le explico abiertamente la situación a la persona involucrada, y le pido que me libere de la promesa que le hice. (p. 236)

4- Aclarar las expectativas

El depósito consiste en comenzar con expectativas claras y explícitas. Esto supone una inversión real de tiempo y esfuerzo al principio, pero el ahorro de grandes cantidades de tiempo y esfuerzo para más adelante. Cuando las expectativas no son claras y compartidas, la gente empieza a verse envuelta emocionalmente, y las incomprendiones se multiplican, originando colisiones y fracturas de la comunicación.

La clarificación de las expectativas requiere a veces mucho coraje. Actuar como si no existieran diferencias y confiar en que las cosas marcharán parece más fácil que afrontar esas diferencias y trabajar juntos para llegar a un conjunto de expectativas mutuamente acordadas.

La causa de casi todas las dificultades que aparecen en las relaciones arraiga en expectativas conflictivas o ambiguas en torno a los roles y metas. Ya se trate de la cuestión de quién hace qué en el trabajo, (...) podemos estar seguros de que las expectativas poco claras provocarán incomprensiones, decepciones y retiros de confianza.

Muchas expectativas son implícitas. No han sido anunciadas o enunciadas explícitamente, pero sin embargo las personas las incorporan a una situación particular (...)

Por ello es tan importante, siempre que se ingresa en una situación nueva, poner todas las expectativas sobre la mesa. Las personas las utilizarán para empezar a juzgarse recíprocamente, y si sienten que se han violado sus expectativas básicas, la reserva de confianza disminuirá. Creamos muchas situaciones negativas al dar por sentado que nuestras expectativas son evidentes por sí mismas, y que los otros las comprenden y comparten claramente. (p. 237)

5- Demostrar integridad personal

La integridad personal genera confianza y constituye la base de muchos tipos diferentes de depósitos.

La falta de integridad puede socavar casi cualquier otro esfuerzo tendente a crear grandes cuentas de confianza. Es posible tratar de comprender, recordar las pequeñas cosas, mantener las promesas, aclarar y satisfacer las expectativas, sin que por ello se constituyan reservas de confianza si las personas actúan con duplicidad interior.

La integridad incluye la veracidad, pero va más allá de ella. La veracidad consiste en decir la verdad: en otros términos, en adecuar nuestras palabras a la realidad. La integridad consiste en adecuarla realidad a nuestras palabras; en otros términos, mantener las promesas y satisfacer las expectativas. Esto requiere un carácter integrado, una unicidad, primordialmente con uno mismo, pero también con la vida.

Uno de los modos más importantes de poner de manifiesto la integridad consiste en ser leales con quienes no están presentes. De esa manera construimos la confianza de los que sí lo están.

Cuando uno defiende a quienes están ausentes, retiene la confianza de los presentes. (p. 238 – 239)

6- Disculparse sinceramente cuando realiza un reintegro

Las disculpas sinceras representan depósitos; las disculpas reiteradas e interpretadas como insinceras representan reintegros. Y la calidad de la relación lo refleja.

Una cosa es cometer un error y otra muy distinta no admitirlo. La gente perdona los errores, porque los errores suelen ser cosas de la mente, del juicio. Pero no se perdonan fácilmente los errores del corazón, la mala intención, los malos motivos, la justificación que por orgullo pretende encubrir el error.

Se necesita mucha fuerza de carácter para disculparse con rapidez, de todo corazón y no de mala gana. Para disculparse auténticamente es necesario ser dueño de uno mismo y tener una seguridad profunda respecto de los principios y valores fundamentales. (p. 240 – 241)

2.3 Tipos de variables

2.3.1 Variable Independiente

En esta investigación se concreta la siguiente variable dependiente: Salario Emocional. Llano (2014), cita a HC Human Capital (2010), para definir salario emocional como: “una retribución no monetaria para generar nuevos dominios de acción de los empleados, que generen efectos simbólicos entre la productividad y la calidad de vida”. (p. 61)

Adicionalmente, Gay, F. (2006) define salario emocional como:

Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia. Se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de qué se trate vacaciones, atención a necesidades personales, elementos satisfactores en el contexto del clima laboral...—, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos —la motivación del artista, en términos coloquiales— y, muy especialmente, a los motivos trascendentes —es decir, la motivación del buen samaritano, teniendo en cuenta que la caridad bien entendida empieza por uno mismo—. (p. 45)

Alcalá y Suárez (2013), cita a (Gómez, 2010), para definir salario emocional como:

Complementa al salario tradicional entendido como la retribución económica que recibe un empleado como contraprestación a su aporte laboral- y busca satisfacer necesidades psicosociales y afectivas de los trabajadores, y que tienen un impacto directo en el nivel de bienestar emocional de los mismos que repercute directamente en su rendimiento y productividad. (p. 08)

La definición anterior es la que se utilizará para esta investigación.

2.3.2 Variable Dependiente

La variable que se desprende de la variable anterior (salario emocional) es: Productividad Laboral. Galindo y Ríos (2015) mencionan el siguiente concepto: “La productividad laboral es una medida mucho menos amplia que solo mide qué tanto se logra producir por hora trabajada”. (p. 02)

Adicionalmente, se menciona más conceptualmente:

La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo. (Galindo y Ríos, 2015, p. 02)

La definición anterior es la que se utilizará para esta investigación.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad

González (2018) se refiere a la finalidad como:

La finalidad de la investigación hace referencia a los aportes que dará; ya sea, en cuanto a la producción y generación de conocimiento acerca del tema estudiado; por ejemplo, administración, educación, derecho, publicidad, psicología, y/o lo relativo a las recomendaciones, manuales, acciones y planes tangibles y útiles que se elaborará producto de la información recabada, con el fin de contribuir a resolver el problema investigado. (p. 24)

3.1.1.1 Finalidad Teórica

Pimienta y De la Orden (2017) indican referente a la finalidad teórica:

Su propósito central es enriquecer el conocimiento que se tiene sobre el fenómeno, objeto o situación estudiada. Se caracteriza porque su finalidad principal es formular nuevas teorías e interpretaciones sobre un tema determinado, o bien dar fundamentos para modificar las ya existentes. Con ello se enriquecerá el conocimiento científico sobre el objeto o fenómeno de estudio, aunque no sea puesto en práctica. (p. 83)

3.1.1.1 Finalidad Aplicada

Pimienta y De la Orden (2017), se refieren como investigación aplicada: “También conocida como investigación práctica o empírica, se encuentra directamente vinculada con la investigación básica, y su objetivo principal es determinar la manera en que los nuevos conocimientos que desarrolla pueden ser aplicados o llevados a la práctica”. (p. 83)

La finalidad que será utilizada para esta investigación es la aplicada, esto debido a que se determinará la manera en que los nuevos conocimientos pueden ser llevados a la práctica.

3.1.2 Dimensión temporal

Es el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos.

3.2.1 Dimensión transversal

Bernal (2016) indica lo siguiente referente a la dimensión transversal:

El diseño transversal es uno de los más comúnmente usados entre los diseños de investigación mediante encuestas. En un diseño transversal, una o más muestras se obtienen de la población en algún momento. El punto clave del diseño transversal es la descripción, más específicamente, la descripción de las características de la población o las diferencias entre dos o más poblaciones en algún momento particular. (p.162)

Aunado a lo anterior, Bernal C. (2016), añade:

Los diseños transversales resultan ideales para los objetivos descriptivos y predictivos de la investigación mediante encuestas. Las encuestas también se utilizan para medir los cambios de actitud o comportamiento a través del tiempo, y para determinar el efecto de un evento natural, tal como el presentar una propuesta de ley para aumentar la edad para beber. Sin embargo, el diseño transversal no es una buena elección para estos propósitos. Más bien,

se requieren diseños de investigación que muestren de manera sistemática a los individuos a través del tiempo. (p. 163)

Para esta investigación, se utiliza la dimensión transversal.

3.1.2.1 Dimensión Longitudinal

Bernal (2016) se refiere sobre la dimensión longitudinal de la siguiente manera: “La característica distintiva del diseño longitudinal es que la misma muestra de individuos es encuestada más de una vez”. (p. 166)

Adicionalmente, Bernal (2016), indica lo siguiente:

El diseño longitudinal tiene dos ventajas importantes. Primero, los investigadores pueden determinar la dirección y la magnitud del cambio en las respuestas de los individuos. También, debido a que se evalúan los cambios en las respuestas de cada individuo, es más fácil investigar las razones para los cambios actitudinales y de comportamiento. Segundo, el diseño longitudinal es el mejor método mediante encuestas cuando el investigador desea evaluar el efecto de algún acontecimiento que ocurre naturalmente. Por ejemplo, al medir las actitudes de la gente antes y después de una elección nacional, el investigador puede evaluar el efecto de este acontecimiento. (p. 166)

3.1.3 Marco

González (2018) define marco como: “Tamaño o amplitud de la investigación; es decir, a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar”. (p. 26)

3.1.3.1 Marco Mega

González (2018) define marco mega como: “se pretende estudiar un gran espacio o temática”. (p. 26)

3.1.3.2 Marco Macro

González (2018) define marco mega cuando: “se pretende estudiar un gran espacio o temática”. (p. 26)

3.1.3.3 Marco Micro

González (2018) define marco micro como: “se refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación”. (p. 26)

Para esta investigación, se utilizará el marco micro, esto debido a que se estudiarán todos los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

3.2 NATURALEZA

Sampieri et al, (2014) se refiere a naturaleza como dos enfoques, indica lo siguiente: “Sin embargo, y debido a las diferentes premisas que las sustentan, desde el siglo pasado tales corrientes se “polarizaron” en dos aproximaciones principales de la investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo” (p. 04). Sin embargo, existe un tercer enfoque denominado mixto que incluye la naturaleza cuantitativo y cualitativo.

3.2.1 Naturaleza Cuantitativa

Pimienta y De la Orden (2017) comenta lo siguiente sobre la naturaleza cuantitativa:

Este modelo de investigación se centra en el análisis e interpretación de datos, números, indicadores y estadísticas asociadas con el objeto de estudio, y para ello se centra en formular preguntas muy específicas acerca de ¿cómo? y ¿cuándo? tiene lugar el fenómeno estudiado, permitiendo al investigador recopilar información que puede ser plasmada mediante números, para su análisis racional y objetivo.

Dicho modelo tiene como finalidad interpretar la realidad mediante instrumentos objetivos y medibles, es decir, cuantificables. Además, guía la investigación desarrollada en el estudio de las ciencias experimentales como

física, química y biología, y se caracteriza por estar sustentado en el método hipotético-deductivo, analítico y objetivo asociado a la investigación cuantitativa; es decir, recurre al contraste de hipótesis y teorías, la recolección de datos y el uso de la estadística como método de análisis e interpretación de fenómenos particulares, y a partir de éstos alcanza conclusiones generales. (p. 59 - p. 60)

3.2.2 Naturaleza Cualitativa

Pimienta y De la Orden (2017) comenta lo siguiente sobre la naturaleza cualitativa:

Este tipo de enfoque se apoya en la recolección y resumen de datos cualitativos por medio de actividades de campo, como la realización de entrevistas, así como la observación directa y el análisis documental. Sus objetivos principales son describir y explorar la conducta humana en contextos específicos con la finalidad de descubrir patrones, temas y cualidades comunes en todas las sociedades.

Es propio de las ciencias sociales y se sustenta en la investigación cualitativa de fenómenos sociales o problemáticas generales, mediante la cual se registran y describen los fenómenos estudiados para determinar o comprender las causas del comportamiento humano, individual o colectivo, a través de diversas perspectivas. (p. 61)

3.2.3 Naturaleza Mixta

Sampieri et al (2015) menciona a (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008) e indica lo siguiente sobre la naturaleza mixta:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 534)

Para esta investigación, se trabajará con la naturaleza o enfoque cualitativo, esto debido a que se describe y se explora la conducta humana en contextos específicos con la finalidad de descubrir patrones, temas y cualidades comunes.

3.3 CARÁCTER O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Sampieri et al (2015) indica que: “Visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos”. (p. 88)

Hay 7 tipos de carácter que se le puede llamar también investigación: exploratoria, descriptiva, explicativa, causal, correlacional, retrospectivo y prospectivo.

3.3.1 Carácter Exploratorio

Sampieri et al (2015) se refiere al carácter exploratorio:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p. 91)

3.3.2 Carácter Descriptivo

Sampieri et al (2015), se refiere al carácter descriptivo:

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 92)

3.3.3 Carácter correlacional

Sampieri et al (2015) afirma acerca del carácter correlacional:

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (p. 93)

3.3.4 Carácter explicativo

Sampieri et al (2015) indica lo siguiente referente al carácter explicativo:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (p. 95)

3.3.5 Carácter Causal

González (2018) indica lo siguiente referente al carácter causal: “se enfoca en conocer las causas que provocan la existencia de un problema, concibiendo el problema como un efecto. Es decir, estudia la relación causa-efecto y causas-efecto”. (p. 32)

3.3.6 Carácter restrospectiva

González (2018) indica lo siguiente referente al carácter retrospectivo:

Cuyo fin es analizar un tema actual, pero basándose sobre todo en fuentes secundaria ya existentes. Este tipo de investigación no es una investigación histórica, como las hacen los historiadores, sino que es un estudio basado en una información que ya existe, porque ya fue producida, por lo que, la tarea de la investigación es recolectarla, agruparla, categorizarla y analizarla. (p. 32)

3.3.7 Carácter prospectivo

González (2018) indica lo siguiente referente al carácter prospectivo: “Busca analizar un fenómeno de actualidad a fin de poder obtener información que permite, predecir, pronosticar y proyectar cuál puede ser el comportamiento de dicho fenómeno en el mediano y largo plazo, si la organización no toma algunas decisiones”. (p. 32)

Para esta investigación se utilizará el carácter exploratorio y descriptivo, esto debido a que nunca se ha realizado un estudio sobre los componentes del salario emocional y su influencia en la productividad de los colaboradores, además, se busca recopilar información específica sobre las variables a investigar.

3.4 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Sujetos de información o fuentes primarias

Bernal (2010) indica que: “Las principales fuentes para la obtención de la información, en el estudio de caso, son las personas directamente relacionadas con el caso o la unidad de análisis y documentos de toda índole válidos que contengan información sobre el caso”. (p. 116)

Por lo tanto, los sujetos de información o fuentes primarias son las 27 personas que laboran en el Área Bóveda y Custodia, del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

3.4.2 Fuentes secundarias

Bernal (2010) indica que las fuentes secundarias son: “Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian”. (p. 192)

Para esta investigación, se utilizaron los siguientes libros como fuentes secundarias:

Cuadro 2. Fuentes secundarias de Información

Libro o Revista	Autor	Editorial	Año
Métodos de investigación en Psicología	Johnn Shaughnessy	McGraw Hill	2007
Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva	Stephen R. Covey	Espasa Libros	2017
Metodología de la investigación para el área de salud.	María Martínez Montaña	McGraw Hill	2013
Metodología de la investigación	Roberto Hernández Sampieri y otros	McGraw-Hill	2014
Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis	Carlos Muñoz Razo	Pearson	2015
Opearciones administrativas de recursos humanos	Soledad López Barra, Eugenio Ruiz Otero	MGH Formación Técnica	2015
Metodología de Investigación	César Bernal	Pearson Educación	2016
Metodología de la investigación	Julio Pimienta y Arturo De la Orden	Pearson Educación	2017
Código de Trabajo	Eugenio Vargas y Diana Vargas	Investigaciones Jurídicas S.A.	2017
Fundamentos de Administración	Stephen P. Robbins	Pearson Educación	2017
Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación	Harold Koontz	McGraw-Hill Interamericana	2017
Administración, un enfoque basado en competencias	Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum, Jr.	Cengage Learning Editores, S.A.	2017
Administración de recursos humanos	George W. Bohlander, Scott A. Snell, Shad S. Morris	Cengage	2018
Guía, trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales	Universidad Hispanoamericana	Universidad Hispanoamericana	2018
Administración de recursos humanos	George W. Bohlander, Scott A. Snell, Shad S. Morris	Cengage	2018
Medios, Instrumentos, Técnicas y Métodos en la Recolección de Datos e Información	Universidad Nacional Abierta	Universidad Nacional Abierta	Sin fecha

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, para esta investigación, se utilizaron las siguientes tesis como fuentes secundarias:

Cuadro 3. Fuentes secundarias de Información

Título	Autor o Autores	Universidad	País	Año
Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la Empresa de Servicios Temporales S&A Servicios y Asesorías S.A.	Esteban Caldera de Fex y Lina María Giraldo Valencia.	Universidad de Medellín	Colombia	2013
El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios	Guillem Soler i Blanch	Universitat Ramon Llull	España	2014
Salario Emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa HOSPIPLAN Cía. Ltda.	Pablo Santiago Pullupaxi Núñez	Universidad Central del Ecuador	Ecuador	2014
Motivación y desempeño laboral en la institución financiera MIBANCO de la ciudad de Puno	Leandro Manani Merma	Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez	Perú	2016
El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso	María Trinidad Arqueros Fernández	Universidad Complutense de Madrid	España	2016
Analizar la motivación y satisfacción laboral del personal del departamento de servicio administrados de la empresa ALTUS CONSULTING.	Laura Ulate Soto	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2017

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se utilizaron los siguientes recursos en revistas o artículos:

Cuadro 4. Fuentes secundarias de Información

Título	Revista o Artículo	Autor	Año
El salario emocional, clave para reducir el estrés	Revista Gestión Práctica de Riesgos Laborales	Francisco Gay	2006
Medición del impacto del salario emocional	Colegio de Estudios Superiores de Administración	Astrid Paola Alcalá y Juan David Suarez	2013
La flexibilidad laboral y el salario emocional.	Aglala	Patricia Llano Restrepo	2014
Productividad” en Serie de Estudios Económicos	México ¿cómo vamos?	Mariana Galindo y Viridiana Ríos	2015
Información Banco Popular y de Desarrollo Comunal	Conózcamos	Banco Popular y de Desarrollo Comunal	2017
¿Qué es la musicoterapia y qué beneficios tiene?	Divulgación Dinámica	Divulgación Dinámica, S.L.	2017
Manual Normas APA	Universidad Hispanoamericana	Luis González, Galo Guerra, Amalia Jara	2018
Atrévete a probar la aromaterapia para ser más productivo.	Entrepreneur	Lisa Evans	2018
6 ejercicios de arteterapia para adultos	La Mente es Maravillosa	Sara Clemente	2018
Información Popular Valores	Quiénes somos	Popular Valores Puesto de Bolsa, S.A	2018

Fuente: Elaboración propia

3.5 SELECCIÓN DE MUESTREO

Sampieri et al (2014), se pronuncia referente a la selección de la muestra: “Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a críticas y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra”. (p. 170)

3.5.1 La población

González (2018) indica: “Constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas; situaciones, organizaciones”. (p. 36)

Son 26 los colaboradores del Área Bóveda y Custodia, se divide en tres equipos de trabajo:

- **Equipo de trabajo Administrativo:** conformado por 6 hombres y 2 mujeres.
- **Equipo de trabajo Custodia de Valores:** conformado por 5 hombres y 3 mujeres
- **Equipo de trabajo Bóveda Central:** conformado por 6 hombres y 4 mujeres.

3.5.2 La Muestra

González (2017) la define la muestra como: “un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos, su tamaño no implica que una investigación sea mejor, porque se lleve a cabo con grupos grandes; sino que la calidad radica en que se describan claramente las características de la muestra, para evitar ambigüedades o confusiones”. (p. 36)

Para esta investigación, se aplicó una muestra de 22 colaboradores lo cual representa un 84,61% porque de los restantes 4 colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal 2 se encontraban de vacaciones y 2 no lo quisieron completar, esto en el tiempo en que se aplicó el instrumento.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

3.6.1 La observación

Bernal (2010) define la observación como: “Es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada” (p. 257). Los instrumentos más utilizados son: la hoja de observación, la lista de cotejo, la bitácora, cámaras y mapas.

3.6.2 La entrevista

Bernal (2010) muestra el significado de entrevista:

Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy exigible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (p. 194)

Para la entrevista, se utilizaron preguntas abiertas.

3.6.3 Cuestionario

Bernal (2010) muestra en qué consiste el cuestionario:

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

(p. 250)

Para la presente investigación, el instrumento a utilizar para recabar información es el cuestionario, que se aplicó a las personas que se tiene como objeto de estudio.

3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

González (2018) indica que operacionalización de las variables es: “Se lleva la variable de un nivel abstracto a un plano de concreción” (p. 39), adicionalmente indica: “Se elaboran conceptos, definiciones e indicadores para explicar la manera como se van a contrastar las variables”. (p. 39)

Sampieri et al (2014) se refiere a la **definición conceptual**: “trata a la variable con otros términos, es como una definición de diccionario especializado”. (p. 122)

Sampieri et al (2014) indica que la **definición operacional** es: “Conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable”. (p. 120)

Sampieri et al (2014) indica que la **definición instrumental** es: “Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”. (p. 199)

3.7.1 Variable Independiente

La variable dependiente es: Salario emocional.

La **definición conceptual** que se utiliza para esta investigación es la siguiente:

Alcalá y Suárez (2013) define salario emocional como:

Complementa al salario tradicional entendido como la retribución económica que recibe un empleado como contraprestación a su aporte laboral- y busca satisfacer necesidades psicosociales y afectivas de los trabajadores, y que tienen un impacto directo en el nivel de bienestar emocional de los mismos que repercute directamente en su rendimiento y productividad. (p. 08)

La **definición operacional** se medirá de la siguiente manera:

Cuadro 5. Medición de los indicadores

Favorabilidad	Clasificación	Clarificación
Superior a 80 % hasta 100 %	Positivo	Clara fortaleza
Superior a 65 % hasta 80 %	Positivo	Moderada fortaleza
Superior a 45 % hasta 65 %	Negativo	Oportunidad de mejora
Entre 0 %y 45 %	Negativo	Alerta - Crítico

Fuente: Elaboración propia.

El recurso que se utilizará para registrar la información como **definición instrumental** será el cuestionario.

3.7.2 Variable Dependiente

La variable independiente es: Productividad laboral.

La **definición conceptual** que se utiliza para esta investigación es la siguiente:

La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo. (Galindo y Ríos, 2015, p. 02)

El nivel de **productividad** de los colaboradores se medirá de la siguiente manera:

Cuadro 6. Medición de los indicadores

Favorabilidad	Clasificación	Clarificación
Superior a 80 % hasta 100 %	Positivo	Clara fortaleza
Superior a 65 % hasta 80 %	Positivo	Moderada fortaleza
Superior a 45 % hasta 65 %	Negativo	Oportunidad de mejora
Entre 0 %y 45 %	Negativo	Alerta - Crítico

Fuente: Elaboración propia.

El recurso que se utilizará para registrar la información como **definición instrumental** será el cuestionario.

3.7.3 Cuadro de operacionalización de las variables.

Cuadro 6. de operacionalización de las variables.

OBJETIVO ESPECÍFICO	Indicadores	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
Identificar los factores que influyen en la cuenta bancaria emocional de los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, según Stephen R. Covey.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprender al individuo ▪ Pequeños detalles ▪ Cumplir compromisos ▪ Expectativas ▪ Integridad ▪ Disculparse ▪ Otros factores 	Salario emocional	Complementa al salario tradicional entendido como la retribución económica que recibe un empleado como contraprestación a su aporte laboral- y busca satisfacer necesidades psicosociales y afectivas de los trabajadores, y que tienen un impacto directo en el nivel de bienestar emocional de los mismos que repercute directamente en su rendimiento y productividad	<p>Positivo: Superior a 80 % hasta 100 %: Clara Fortaleza</p> <p>Superior a 65 % hasta 80 %: Moderada Fortaleza</p> <p>Negativo: Superior a 45 % hasta 65 %: Oportunidad de mejora.</p> <p>Entre 0 %y 45 %: Alerta - Crítico</p>	Cuestionario aplicado a los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Se desarrolla de la pregunta 7 a la pregunta 13 Comunal.
Analizar el tipo de motivación que presentan los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, considerando la teoría de las necesidades de Maslow, en relación con el salario emocional	<p>Teoría de las necesidades Maslow:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidades fisiológicas ▪ Necesidades de protección y seguridad ▪ Necesidades sociales y de pertenencia ▪ Necesidades de autoestima ▪ Necesidades de autorrealización. 	Salario emocional	Maslow argumentaba que cada nivel en la jerarquía de necesidades debe satisfacerse por completo antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante.	<p>Positivo: Superior a 80 % hasta 100 %: Clara Fortaleza</p> <p>Superior a 65 % hasta 80 %: Moderada Fortaleza</p> <p>Negativo: Superior a 45 % hasta 65 %: Oportunidad de mejora.</p> <p>Entre 0 %y 45 %: Alerta - Crítico</p>	Cuestionario aplicado a los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Se desarrolla de la pregunta 14 a la pregunta 39.
Diagnosticar el nivel de productividad de los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, tomando en cuenta: cantidad de remesas entregadas a las oficinas comerciales, cantidad de numerario procesado, cantidad de excesos en el Límite RACF por parte de las oficinas comerciales y cantidad de garantías pendientes de actualizar.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carga de trabajo ▪ Espacio físico ▪ Esparcimiento ▪ Motivación ▪ Necesidades ▪ Ambiente interpersonal 	Productividad laboral	La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo.	<p>Superior a 80 % hasta 100 %: Clara Fortaleza</p> <p>Positivo: Superior a 80 % hasta 100 %: Clara Fortaleza</p> <p>Superior a 65 % hasta 80 %: Moderada Fortaleza</p> <p>Negativo:</p>	Cuestionario aplicado a los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Se desarrolla de la pregunta 40 a la pregunta 45.

				Superior a 45 % hasta 65 %: Oportunidad de mejora. Entre 0 %y 45 %: Alerta - Crítico	
Elaborar una propuesta de salario emocional que influya en el aumento de la motivación de los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Cuestionario aplicado a los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Se desarrolla de la pregunta 46 a la pregunta 49.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTEPRETACIÓN DE DATOS

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

Con el fin de alcanzar los objetivos de la presente investigación, se aplicó un cuestionario que consta de 49 preguntas, a la población analizada, con esto, se busca descubrir los componentes de la cuenta bancaria emocional y su impacto en la productividad. Dicho cuestionario, se aplicó el día martes 05 de junio de 2018, en las instalaciones del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, ubicado en San José centro, Avenida 2 y 4, Calle 3.

Investigar el sentir de los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, analizar e interpretar los resultados obtenidos a través de este cuestionario es parte del proceso que busca conocer los componentes de la cuenta bancaria emocional con el fin de realizar una propuesta de mejora y que a su vez impacte en la productividad. Para la presentación de los resultados, se utilizarán cuadros estadísticos y gráficos con el fin de resumir los datos en estudio.

4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Sampieri et al. (2014) indica el concepto de cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p. 217)

Por otro lado, el cuestionario incluye preguntas abiertas o cerradas:

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. (p. 217)

En cambio, las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población. (p. 220)

En esta investigación se utilizarán los dos tipos de preguntas, estarán relacionadas con el estudio de las variables establecidas previamente y se tendrá un espacio para recomendaciones con el objetivo de conocer los componentes de la cuenta bancaria emocional y con ello elaborar una propuesta que impacte en la productividad.

Sampieri et a (2014) indica el paso siguiente después de haber aplicado el cuestionario, el cual consiste en la tabulación para posterior realizar la interpretación:

Una vez recolectada la información de estudio hay que procesarla de acuerdo con el enunciado de los objetivos. Este procesamiento debe realizarse de forma sistemática y rigurosa, y para ello, en la actualidad, se cuenta con gran diversidad de herramientas estadísticas pero su utilización depende de una

adecuada selección, según las particularidades de cada proyecto de investigación. (p. 236)

Para esta investigación, para realizar la tabulación de los resultados, se utilizó el programa Excel de Microsoft Office.

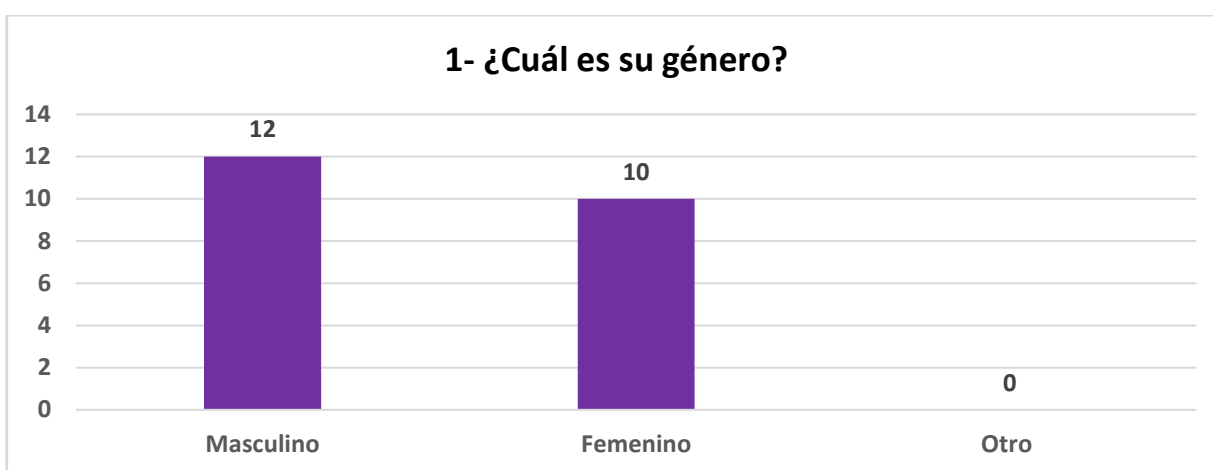
A continuación, se indican los resultados de los datos recolectados luego de la aplicación del cuestionario a 22 colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Tabla 1. ¿Cuál es su género?

Respuestas	Cantidad de Personas	Porcentaje
Masculino	12	54,55%
Femenino	10	45,45%
Otro	0	0,00%
Total	22	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 1. ¿Cuál es su Género?



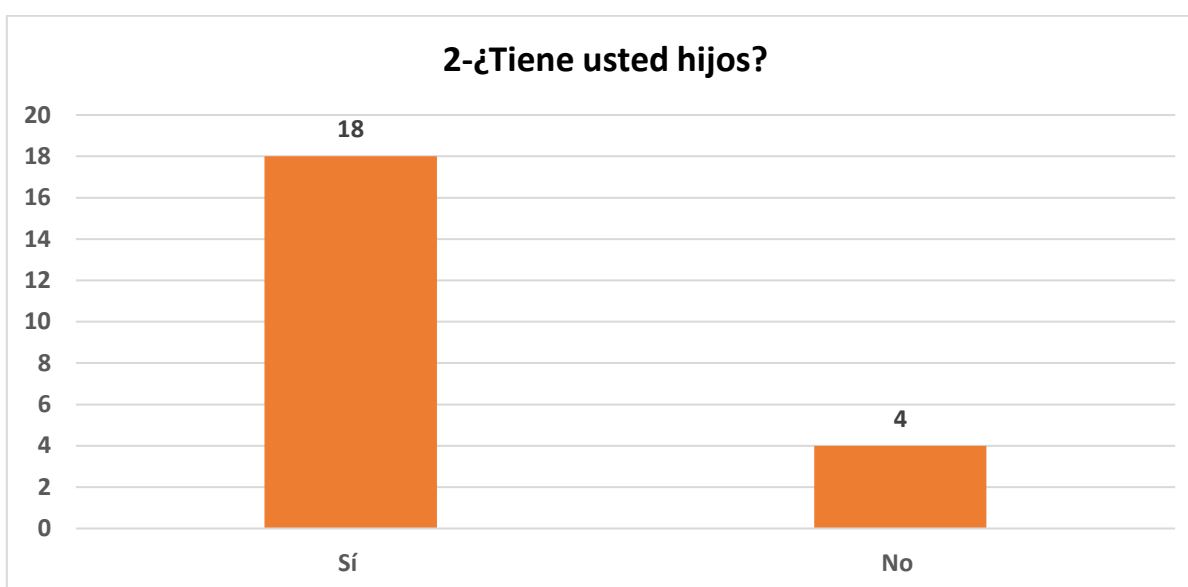
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, 12 personas (representan el 54,55 % del total de la población) son masculinas y 10 personas son femeninas (representan el 45,45 % del total de la población), ninguna persona contestó a la opción otro. Por lo tanto, son más hombres que mujeres.

Tabla 2. ¿Tiene usted hijos?

Respuestas	Cantidad de personas	Porcentaje
Sí	18	81,82%
No	4	18,18%
Total	22	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 2. ¿Tiene usted hijos?

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

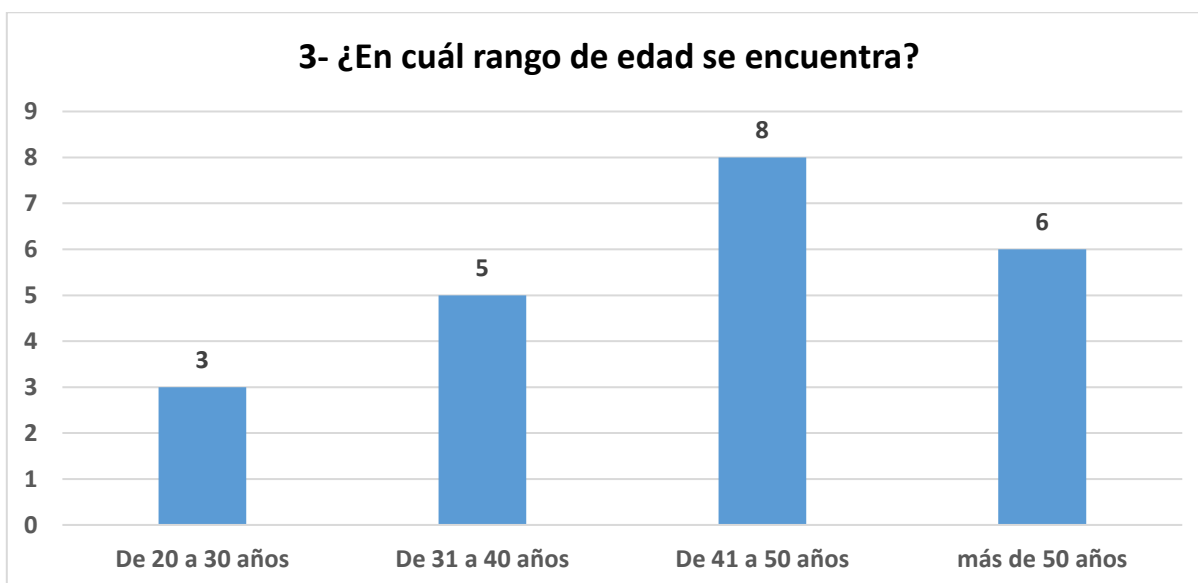
Del total de las personas que completaron el cuestionario, 18 personas (representan el 81,82 % del total de la población) respondieron que sí tienen hijos y 04 personas contestaron que no tienen hijos (representan el 18,18 % del total de la población). Por lo tanto, la mayor parte de colaboradores tienen hijos.

Tabla 3. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

Respuestas	Cantidad de personas	Porcentaje
De 20 a 30 años	3	13,64%
De 31 a 40 años	5	22,73%
De 41 a 50 años	8	36,36%
más de 50 años	6	27,27%
Total	22	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 3. ¿En cuál rango de edad se encuentra?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

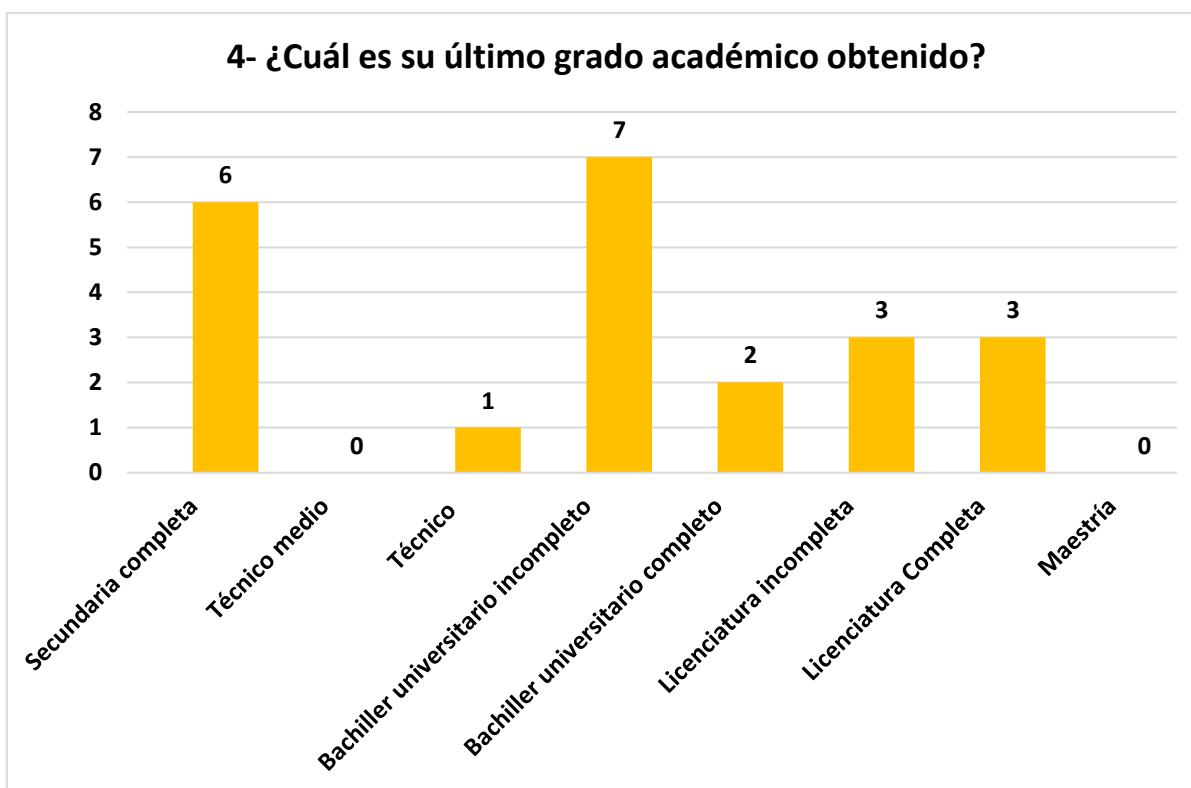
Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 13,64 % se encuentra en edades de 20 a 30 años (3 personas), un 22,73 % se encuentra en edades de 31 a 40 años (5 personas), un 36,36 % se encuentra en edades entre 42 y 50 años (8 personas) y un 27,27 % se encuentra en edades superiores a 50 años. Por lo tanto, la mayor cantidad de personas se encuentran en edades entre 42 y 50 años.

Tabla 4. ¿Cuál es su último grado académico obtenido?

Respuestas	Cantidad de personas	Porcentaje
Secundaria completa	6	27,27%
Técnico medio	0	0,00%
Técnico	1	4,55%
Bachiller universitario incompleto	7	31,82%
Bachiller universitario completo	2	9,09%
Licenciatura incompleta	3	13,64%
Licenciatura Completa	3	13,64%
Maestría	0	0,00%
Total	22	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 4. ¿Cuál es su último grado académico obtenido?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

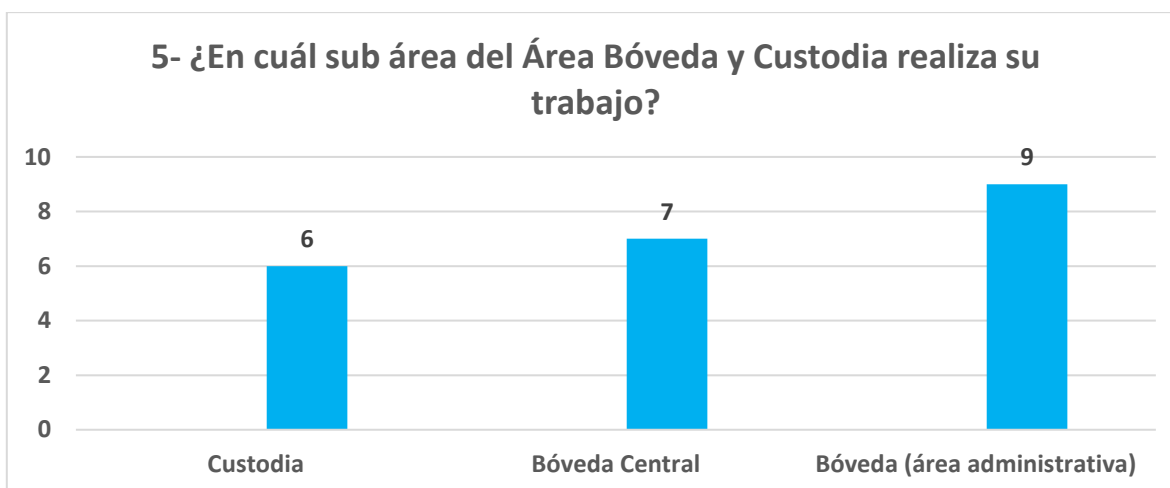
Del total de las personas que completaron el cuestionario, el 27,27% tiene secundaria completa, 4,55% tiene un grado técnico, 31,82% no ha concluido su bachillerato universitario, 9,09 % tiene bachiller universitario completo, 13,64 % tiene licenciatura incompleta, 13,64 % tiene licenciatura completa y ninguna persona tiene técnico medio o maestría. Por lo tanto, la mayor cantidad de personas tienen bachillerato universitario incompleto como último grado académico.

Tabla 5. ¿En cuál sub área del Área Bóveda y Custodia realiza su trabajo?

Respuestas	Cantidad de personas	Porcentaje
Custodia	6	27,27%
Bóveda Central	7	31,82%
Bóveda (área administrativa)	9	40,91%
Total	22	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 5. ¿En cuál sub área del Área Bóveda y Custodia realiza su trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

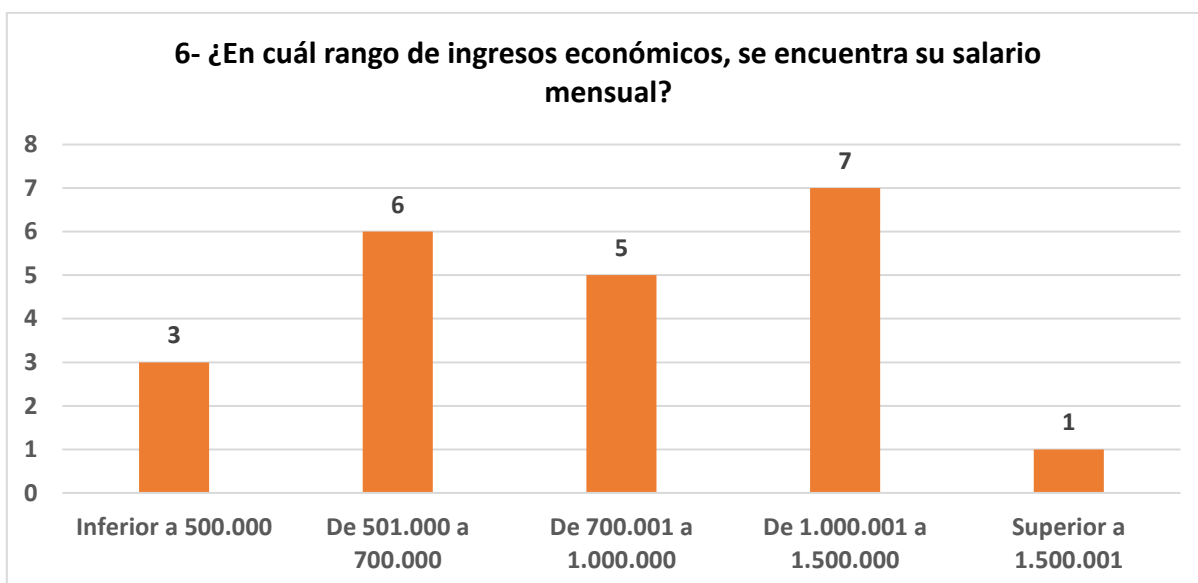
Del total de las personas que completaron el cuestionario, el 27,27 % realiza sus labores en el área de Custodia de Valores, 31,82 % en el área Administrativa de la Bóveda y 40,91 % trabaja en Bóveda Central. Por lo tanto, el equipo más grande de trabajo pertenece al Área Administrativa de la Bóveda.

Tabla 6. ¿En cuál rango de ingresos económicos, se encuentra su salario mensual?

Respuestas	Cantidad de personas	Porcentaje
Inferior a ¢500.000	3	13,64%
De ¢501.000 a ¢700.000	6	27,27%
De ¢700.001 a ¢1.000.000	5	22,73%
De ¢1.000.001 a ¢1.500.000	7	31,82%
Superior a ¢1.500.001	1	4,55%
Total	22	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 6. ¿En cuál rango de ingresos económicos, se encuentra su salario mensual?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, el 13,64 % tiene un salario inferior a ¢1,00500,000, el 27,27 % de ¢501,000 a ¢700,000, 22,73 % de ¢700,001 a ¢1,000,000, 31,82 % de ¢1.000.001 a ¢1,500,000 y 4,55 % superior a

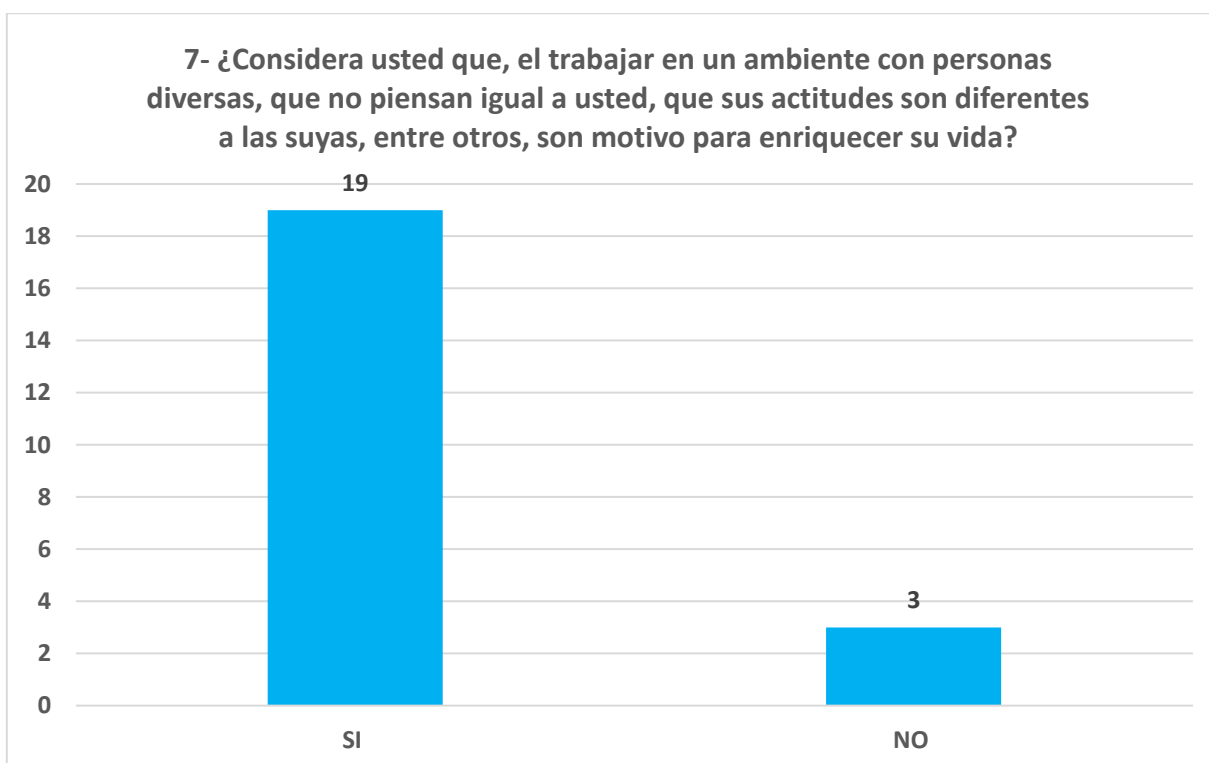
€1,500,001. Por lo tanto, el salario predominante es entre €1,000,001 a €1,500.000.

Tabla 7. ¿Considera usted que, el trabajar en un ambiente con personas diversas, que no piensan igual a usted, que sus actitudes son diferentes a las suyas, entre otros, son motivo para enriquecer su vida?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje	Porcentaje
Custodia	5	83,33%	1	16,67%	100,00%
Bóveda Central	6	85,71%	1	14,29%	100,00%
Bóveda (área Administrativa)	8	88,89%	1	11,11%	100,00%
Total	19	86,36%	3	13,64%	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 7. ¿Considera usted que, el trabajar en un ambiente con personas diversas, que no piensan igual a usted, que sus actitudes son diferentes a las suyas, entre otros, son motivo para enriquecer su vida?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 83,33 % respondió que sí y un 16,67 % que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 85,71 % respondió que sí y un 14,29 % que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 88,89 % respondió que sí y un 11,11 % que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 86,36 % (19 personas) contestó que sí y 13,64 % (3 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que el trabajar en un ambiente diverso son motivo para enriquecer la vida, es positiva, se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **clara fortaleza**.

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- Sí, El ser humano debe adaptarse a su entorno como lo hacen las diferentes especies que habitan el planeta.
- Sí, porque hay más aporte de ideas .
- Sí, Porque hay diferentes opiniones e ideas.

Bóveda Central

- Es enriquecer la vida.
- Se empieza a generar más respeto y tolerancia y además se aprende cosas nuevas de las demás personas.
- Adquiero más experiencia.
- Es difícil la convivencia con personas pues todos tenemos pensamientos diferentes pero se aprende mucho, esto moldea el carácter.
- Donde hay un grupo variado de personas los criterios son variados y se pueden enfocar para mejorar.

Administrativo

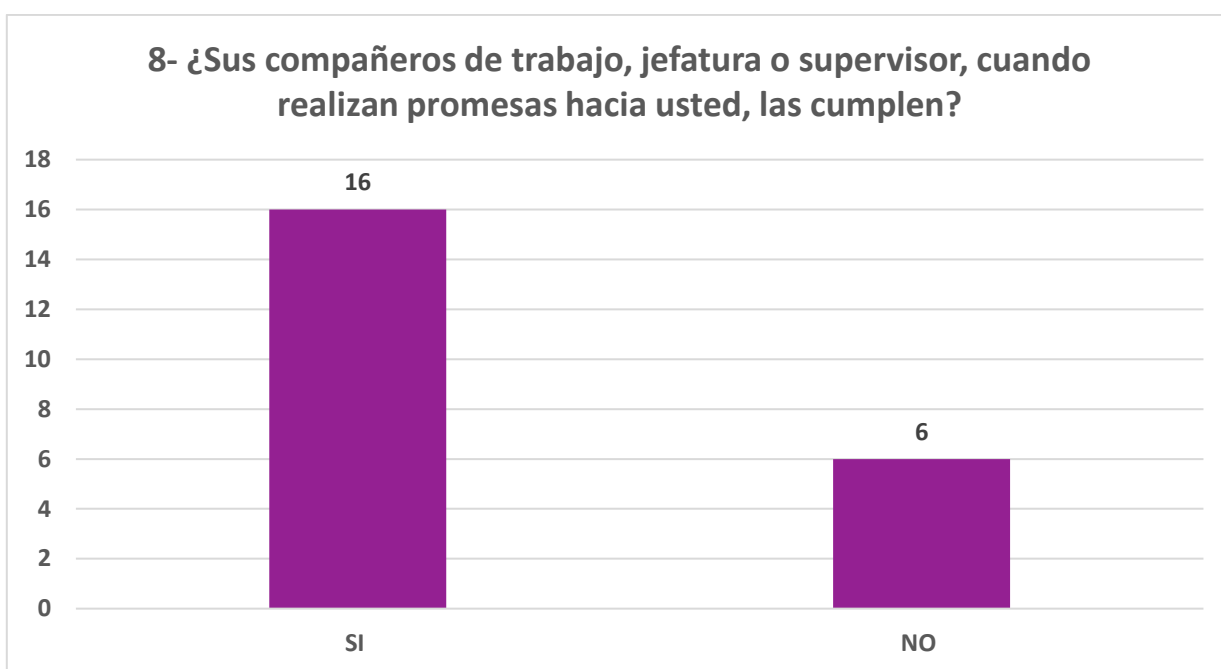
- Porque todas las personas somos diferentes y tenemos que respetarnos y tomar las cosas buenas de cada uno para que nos sirva en la vida.
- Enriquecen.
- Las experiencias son negativas o positivas siempre serán de un gran aporte para la vida, solo que no deben de hacerse suyos.
- Sí, porque se obtiene más tolerancia y comprensión.
- Porque aprendemos de las demás personas y aceptamos que todos opinan diferente y esto nos da conocimiento.
- Adquiere conocimientos.
- Sí, porque con el criterio de otros puede alimentar el conocimiento para nuevas oportunidades.

Tabla 8. ¿Sus compañeros de trabajo, jefatura o supervisor, cuando realizan promesas hacia usted, las cumplen?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	6	100%	0	0%
Bóveda Central	3	43%	4	57%
Bóveda (área Administrativa)	7	78%	2	22%
Total	16	73%	6	27%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 8. ¿Sus compañeros de trabajo, jefatura o supervisor, cuando realizan promesas hacia usted, las cumplen?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 100 % respondió que sí.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 43 % respondió que sí y un 57 % que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 78 % respondió que sí y un 22 % que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 73 % (16 personas) contestaron que sí y 27 % (6 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que cuando los compañeros de trabajo, la jefatura o el supervisor realiza promesas, las cumplen, es positiva. Se ubica en la escala de medición de los indicadores como:

Moderada fortaleza

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- Mi jefatura directa sí

Bóveda Central

- En lo personal soy una persona profesional, en ocasiones no se valoran mi respeto, a cada ser humano con sus capacidades.
- Las pueden aplicar, pero por otros factores laborales, casi nunca se da o muy pocas veces.
- Mucha disciplina a veces.

Administrativo

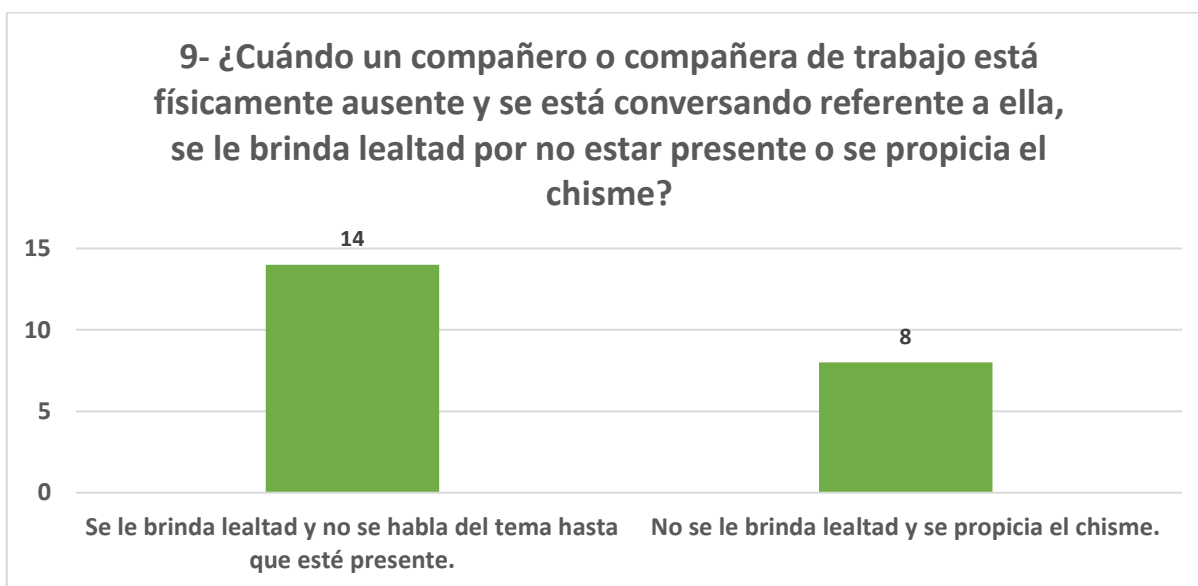
- Se les olvida lo que prometen
- No siempre

Tabla 9. ¿Cuándo un compañero o compañera de trabajo está físicamente ausente y se está conversando referente a ella, se le brinda lealtad por no estar presente o se propicia el chisme?

Respuesta	Custodia	Porcentaje	Bóveda Central	Porcentaje	Bóveda (aditivo)	Total	Total General
Se le brinda lealtad y no se habla del tema hasta que esté presente.	4	66,67%	3	42,86%	7	77,78%	63,64%
No se le brinda lealtad y se propicia el chisme.	2	33,33%	4	57,14%	2	22,22%	36,36%
Total	6	100%	7	100%	9	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 9. ¿Cuándo un compañero o compañera de trabajo está físicamente ausente y se está conversando referente a ella, se le brinda lealtad por no estar presente o se propicia el chisme?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 66,67 % respondió que sí se brinda lealtad y un 33,33 % indican que no se le brinda lealtad.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 42,86 % respondió que sí se brinda lealtad y un 57,14 % indica que no se le brinda lealtad.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 77,78 % respondió que sí y un 22,22 % que no se le brinda lealtad.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 63,64 % (14 personas) contestaron que sí y 36,36 % (8 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que cuándo un compañero o compañera de trabajo está físicamente ausente y se está conversando referente a ella, se le brinda lealtad, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Oportunidad de Mejora**.

Cabe destacar que el área Bóveda Central muestra un resultado contrario a los otros dos grupos, en su mayoría respondieron: no se le brinda lealtad y se propicia el chisme.

Tabla 10. ¿Cuándo un compañero o compañera de trabajo comete un error que afecte a otro compañero, se reúne con la persona y le ofrece disculpas por lo cometido?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	2	33,33%	4	66,67%
Bóveda Central	4	57,14%	3	42,86%
Bóveda (área Administrativa)	6	66,67%	3	33,33%
Total	12	54,55%	10	45,45%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 10. ¿Cuándo un compañero o compañera de trabajo comete un error que afecte a otro compañero, se reúne con la persona y le ofrece disculpas por lo cometido?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 33,33 % respondió que sí se reúne con la persona y le ofrece disculpas por lo cometido y un 66,67 % indica que no se reúne con la persona y le ofrece disculpas por lo cometido.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 57,14 % respondió que sí se reúne con la persona y le ofrece disculpas por lo cometido y un 42,86 % indica que no se reúne con la persona y le ofrece disculpas por lo cometido.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 66,67 % respondió que sí y un 33,33 % que no se le brinda lealtad

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 54,55 % (12 personas) contestaron que sí y 45,45 % (10 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que, cuándo un compañero o compañera de trabajo comete un error que afecte a otro compañero, se reúne con la persona y le ofrece disculpas por lo cometido, es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Oportunidad de Mejora.**

Cabe destacar que, el área Custodia de Valores, muestra un resultado contrario a los otros dos grupos.

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- Porque en mi área no ha ocurrido algo así
- Lo primordial en el equipo es el bienestar y la unidad del área
- En mi área no ha pasado una falta muy grave, sí ha pasado situaciones las cuales en reuniones se abordan esporádicamente.

Bóveda Central

- He visto cosas en que no lo hacen.
- Por madurez.
- Cuando, uno comete un error, se debe indicar y realizarlo de manera personal, si se da pero se da mucho chisme.
- No existe la ética.

Administrativo

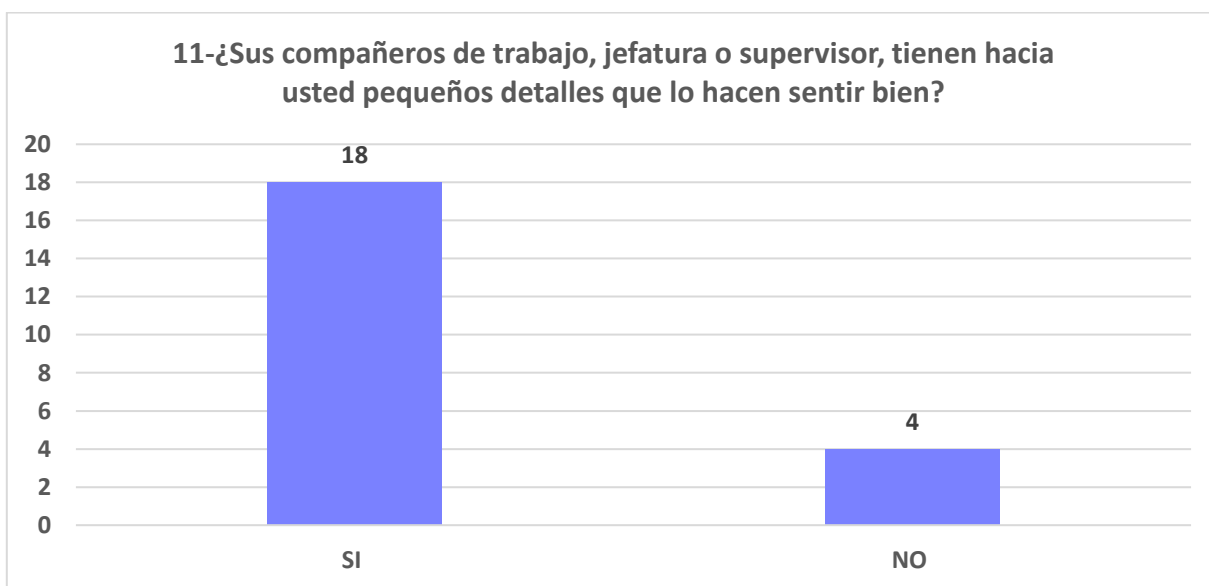
- Es mejor hacerse el ofendido que reconocer los errores.
- Debemos ser maduros y enfrentar los problemas y aceptar que cometimos un error.
- En general se han tomado decisiones sin enfrentar a las partes.
- Algunos sí lo practican, otros dejan mucho que desear.
- Porque las cosas se hablan en presencia de la persona.
- Conversar con respeto.

Tabla 11. ¿Sus compañeros de trabajo, jefatura o supervisor, tienen hacia usted pequeños detalles que lo hacen sentir bien?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	5	83,33%	1	16,67%
Bóveda Central	6	85,71%	1	14,29%
Bóveda (área Administrativa)	7	77,78%	2	9,09%
Total	18	81,82%	4	18,18%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 11. ¿Sus compañeros de trabajo, jefatura o supervisor, tienen hacia usted pequeños detalles que lo hacen sentir bien?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 83,33 % respondieron que sí, sus compañeros de trabajo, jefatura o supervisor, pequeños detalles que le hacen sentir bien y un 16,67 % indican que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 85,71 % respondieron que sí, sus compañeros de trabajo, jefatura o supervisor, pequeños detalles que le hacen sentir bien y un 14,29 % indican que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 77,78 % respondió que sí, sus compañeros de trabajo, jefatura o supervisor, pequeños detalles que le hacen sentir bien y un 9,09 % indican que no. Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 81,82 % (18 personas) contestaron que sí y 18,18 % (4 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que, los compañeros de trabajo, jefatura o supervisor, tienen pequeños detalles que lo hacen sentir bien; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza.**

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- Mi jefatura directa es muy detallista y destaca en eso, hace sentir que somos un equipo importante (Rita)

Bóveda Central

- Ven el trabajo que se hace.
- Tranquilidad para trabajar, ofrecen un ambiente de confianza.
- Se preocupan, preguntan
- Como un buen estimulante
- La amabilidad

Administrativo

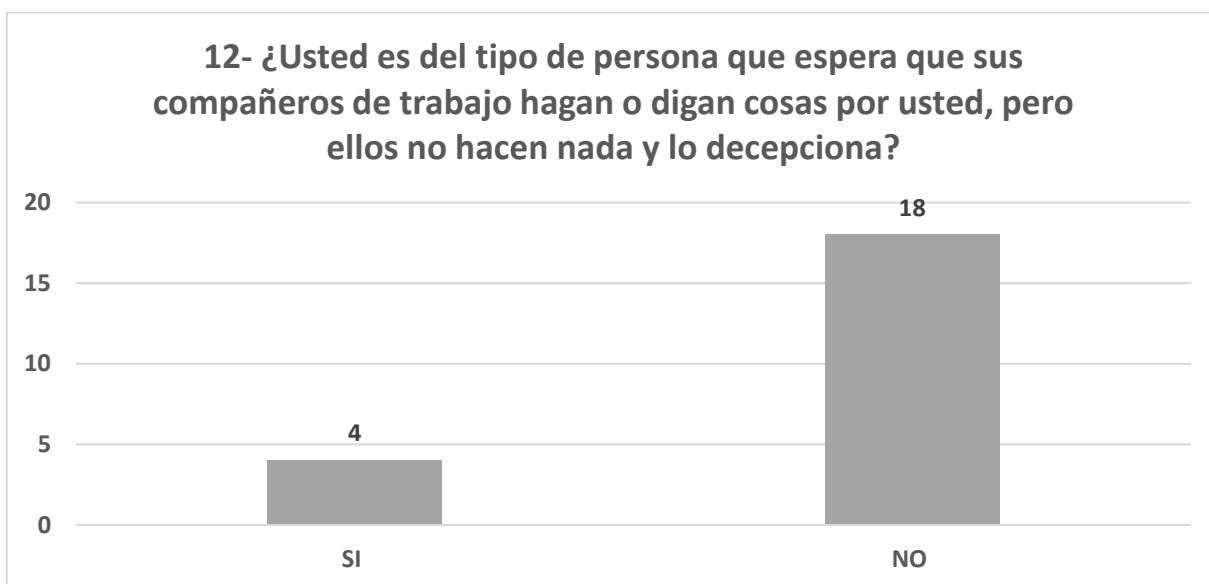
- Celebrar cumpleaños
- Por ejemplo, fechas especiales, o por algún trabajo realizado.
- Agradecen mi trabajo.
- Solidaridad.
- Celebramos cumpleaños y me felicitan cuando logro algo.
- La afirmación.

Tabla 12. ¿Usted es del tipo de persona que espera que sus compañeros de trabajo hagan o digan cosas por usted, pero ellos no hacen nada y lo decepciona?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	1	16,67%	5	83,33%
Bóveda Central	0	0,00%	7	100,00%
Bóveda (área Administrativa)	3	33,33%	6	66,67%
Total	4	18,18%	18	81,82%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 12. ¿Usted es del tipo de persona que espera que sus compañeros de trabajo hagan o digan cosas por usted, pero ellos no hacen nada y lo decepciona?"



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 16,67 % respondió que sí, es del tipo de persona que espera que los compañeros de trabajo hagan o digan cosas por ellos, pero ellos no hacen nada y lo decepciona y un 83,83 % indican que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 0 % respondieron que sí, es del tipo de persona que espera que los compañeros de trabajo hagan o digan cosas por ellos, pero ellos no hacen nada y lo decepciona y un 100,00 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 33,33 % respondió que sí, es del tipo de persona que espera que los compañeros de trabajo hagan o digan cosas por ellos, pero ellos no hacen nada y lo decepciona y un 66,67 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 18,02 % (4 personas) contestaron que sí y 81,82 % (18 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que, son del tipo de persona que espera que los compañeros de trabajo hagan o digan cosas por ellos, pero ellos no hacen nada y se decepcionan, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza**.

Tabla 13. ¿Cómo me gustaría que me trataran mis compañeros, jefatura y supervisor para sentirme más a gusto en mi lugar de trabajo? Respuesta múltiple.

Respuestas	CU	Porcentaje	BC	Porcentaje	AD	Porcentaje	TOTAL
Que sean humildes	3	6%	3	6%	4	6%	10
Que me hablen con respeto	4	8%	4	8%	8	13%	16
Que sean leales	4	8%	3	6%	7	11%	14
Que sean íntegros	4	8%	5	10%	3	5%	12
Que me digan las cosas de frente	4	8%	6	12%	7	11%	17
Que se trabaje en equipo	4	8%	6	12%	7	11%	17
Que sean comprensivos	3	6%	3	6%	2	3%	8
Que no me humillen	3	6%	2	4%	2	3%	7
Que prediquen con el ejemplo	5	9%	4	8%	4	6%	13
Que no hablen mal de mí	3	6%	2	4%	2	3%	7
Que me motiven	3	6%	3	6%	6	10%	12
Que no se metan en mi vida personal	3	6%	3	6%	3	5%	9
Que valoren mi trabajo	6	11%	4	8%	4	6%	14
Que respeten mi privacidad	4	8%	3	6%	2	3%	9
Otros	0	0%	0	0%	1	2%	1
Total	53	100%	51	100%	62	100%	166

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 13. ¿Cómo me gustaría que me trataran mis compañeros, jefatura y supervisor para sentirme más a gusto en mi lugar de trabajo? Respuesta múltiple.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, indicaron que (se anotan los tres rubros con porcentaje más altos):

- 11 % Que valoren mi trabajo
- 9% Que prediquen con el ejemplo
- 8% Que me hablen con respeto, Que sean leales, Que sean íntegros, Que me digan las cosas de frente, Que se trabaje en equipo, Que respeten mi privacidad

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, indicaron que (se anotan los tres rubros con porcentaje más altos):

- 12 % Que me digan las cosas de frente, Que se trabaje en equipo.
- 10 % Que sean íntegros.
- 8 % Que me hablen con respeto, que prediquen con el ejemplo, que valoren mi trabajo.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, indicaron que (se anotan los tres rubros con porcentaje más altos):

- 13 % Que me hablen con respeto

- 11 % Que sean leales, Que me digan las cosas de frente, Que se trabaje en equipo,
- 10 % Que me motiven

Del total de las personas que completaron el cuestionario, indicaron que se sentirían más a gusto en su lugar de trabajo si:

- 17 personas marcaron la opción: Que me digan las cosas de frente y que se trabaje en equipo .
- 16 personas marcaron la opción: Que me hablen con respeto.
- 14 personas marcaron la opción: Que valoren mi trabajo.
- 13 personas marcaron la opción: que sean leales.

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

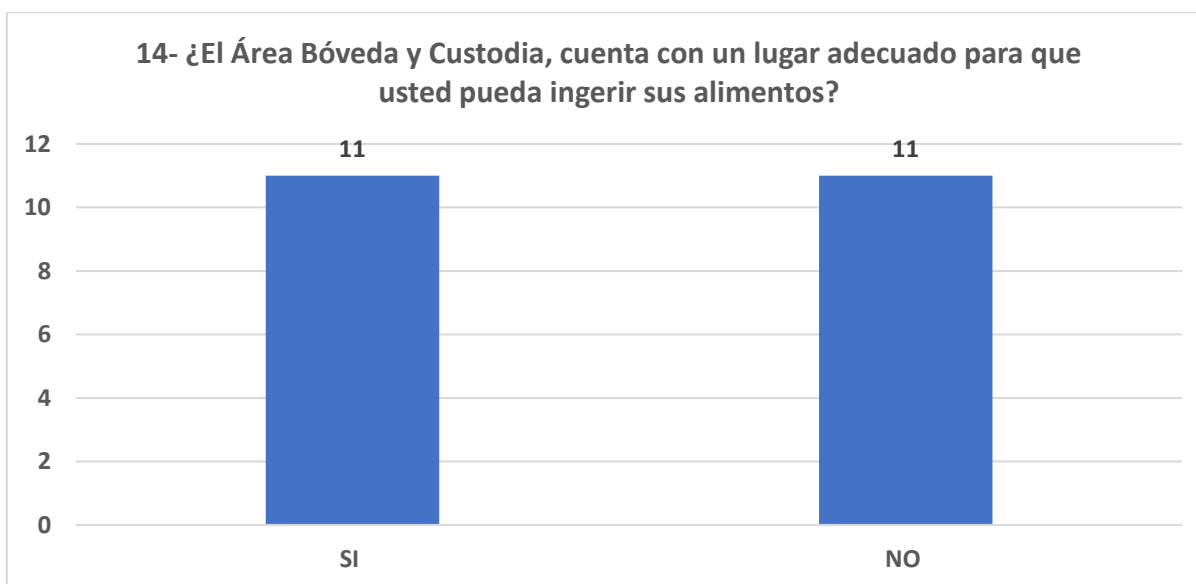
Que no se presten para chisme

Tabla 14. ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con un lugar adecuado para que usted pueda ingerir sus alimentos?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	3	50,00%	3	50,00%
Bóveda Central	5	71,43%	2	28,57%
Bóveda (área Administrativa)	3	33,33%	6	66,67%
Total	11	50,00%	11	50,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 14. ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con un lugar adecuado para que usted pueda ingerir sus alimentos?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 50,00 % respondió que sí, el Área Bóveda y Custodia cuenta con un lugar adecuado para ingerir los alimentos y un 50,00 % indica que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, El área de Custodia de Valores, un 71,33 % respondió que sí, el Área Bóveda y Custodia, cuenta con un lugar adecuado para ingerir los alimentos y un 28,57 % indican que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, El área de Custodia de Valores, un 33,33 % respondió que sí, el Área Bóveda y Custodia, cuenta con un lugar adecuado para ingerir los alimentos y un 66,67 % indica que no.

Cabe destacar que el área administrativa es la única que muestra resultados contrarios a los otros dos grupos de trabajo.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 50,00 % (11 personas) contestó que sí y 50,00 % (11 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de si tienen un lugar adecuado para ingerir los alimentos es dividida; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Oportunidad de mejora.**

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?**Custodia**

- Porque es un lugar muy pequeño lleno de cucarachas y con un aire acondicionado malo.
- Muy pequeño y hay cucarachas.
- Cocina muy fea, no es cómoda.

Bóveda Central

- Mucha cucaracha, pequeña.
- El lugar es muy pequeño y en ocasiones no sirve el aire. Es un aire muy olvidada en el banco, no contamos con baño.

Administrativo

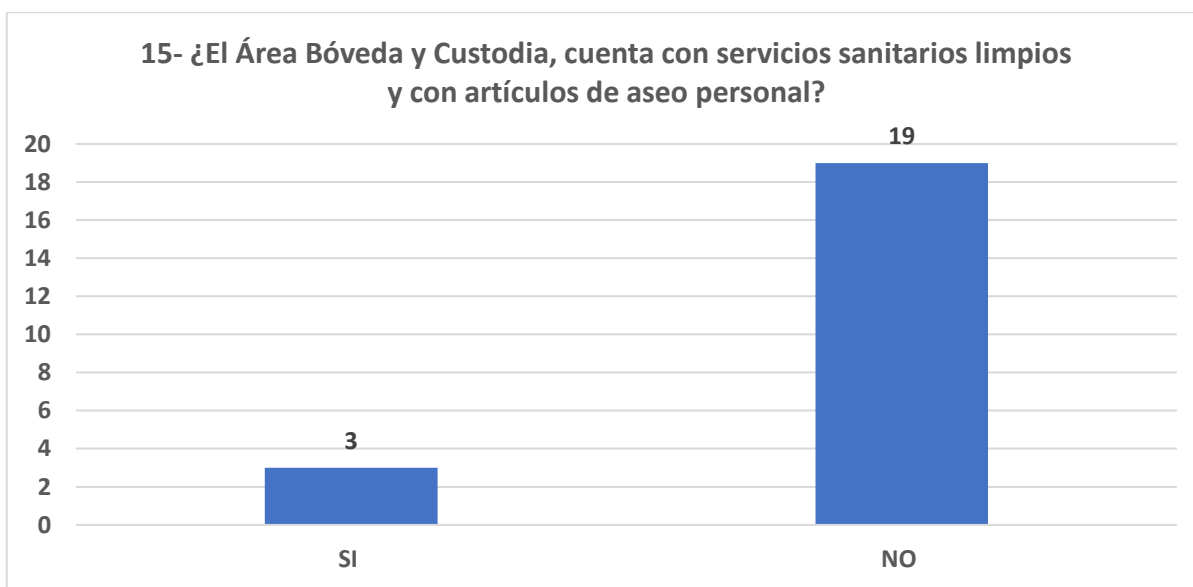
- La cocina no reúne las condiciones mínimas para el consumo de alimentos.
- Lleno de cucarachas
- Muy pequeño.
- Hay demasiadas cucarachas en el lugar, hasta en la refrigeradora andan.
- Contamos con un comedor.
- El comedor es sucio, pequeño y tiene miles de cucarachas.
- Somos muchos (30) en un espacio confinado, 10 metros al cuadrado.

Tabla 15. ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con servicios sanitarios limpios y con artículos de aseo personal?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	1	16,67%	5	83,33%
Bóveda Central	0	0,00%	7	100,00%
Bóveda (área Administrativa)	2	22,22%	7	77,78%
Total	3	13,64%	19	86,36%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 15. ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con servicios sanitarios limpios y con artículos de aseo personal?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 16,67 % respondió que sí, cuenta con servicios sanitarios limpios y con artículos de aseo personal y un 83,33 % indica que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, el Área Bóveda y Custodia, cuentan con servicios sanitarios limpios y con artículos de aseo personal, un 100,00 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 22,22 % respondió que sí, cuenta con servicios sanitarios limpios y con artículos de aseo personal y un 77,78 % indica que no.

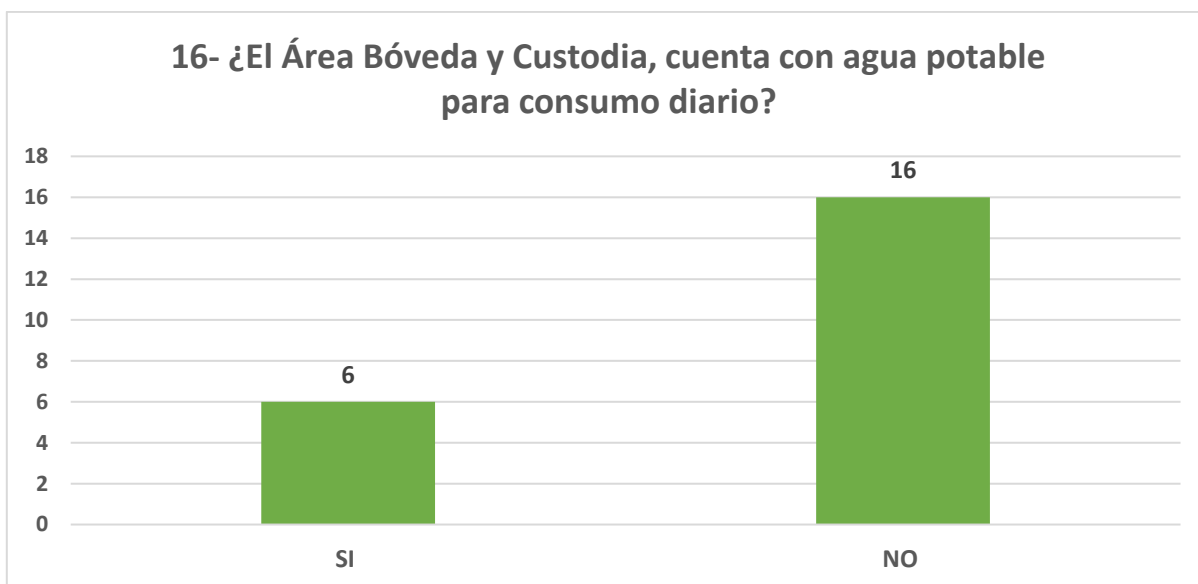
Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 13,64 % (3 personas) contestaron que sí y 86,36 % (19 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que si el Área Bóveda y Custodia, cuenta con servicios sanitarios limpios y con artículos de aseo personal, es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Alerta - Crítico**.

Tabla 16. ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con agua potable para consumo diario?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	1	16,67%	5	83,33%
Bóveda Central	2	28,57%	5	71,43%
Bóveda (área Administrativa)	3	33,33%	6	66,67%
Total	6	27,27%	16	72,73%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 16. ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con agua potable para consumo diario?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 16,67 % respondió que sí, el Área Bóveda y Custodia, cuenta con agua potable para consumo diario y un 83,33 % indica que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, el Área Bóveda y Custodia, cuenta con agua potable para consumo diario, un 28,57 % respondió que sí y un 71,43 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 33,33 % respondió que sí, el Área Bóveda y Custodia, cuenta con agua potable para consumo diario el Área Bóveda y Custodia y un 66,67 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 27,27 % (06 personas) contestó que sí y 72,73 % (16 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de si el Área Bóveda y Custodia cuenta con agua potable para consumo es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Alerta - Crítico.**

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- Hay que ingeniárselas para conseguir cada uno el agua.
- Solo en el cuarto piso y es necesario.
- Directamente en el ABC y no hay.

Bóveda Central

- No existe en el lugar un solo tubo, pero eso no es tan necesario. Solo en casos de emergencia.
- Ni idea.
- No hay voluntad.
- No hay.

Administrativo

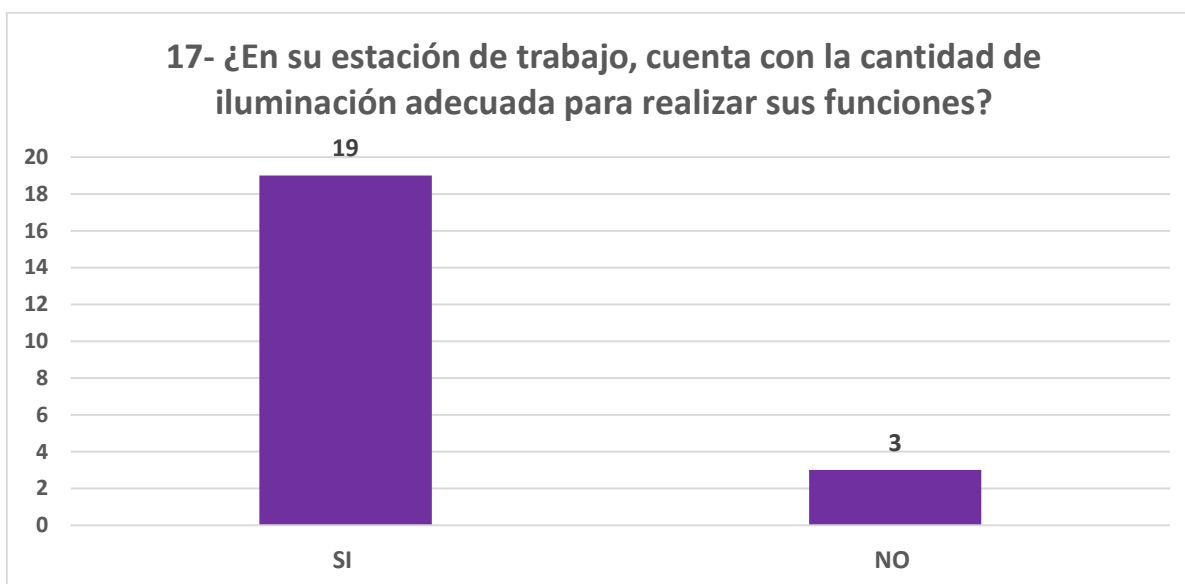
- No existen tomas de agua.
- Dicen que es de un tanque con agua estancada, no hay filtros.
- Se tiene que ir hasta el comedor por agua del tubo y no se sabe si le va a salir una cucaracha.
- Porque cuando se ha gestionado no se ha tenido respuesta positiva.
- No hay baño, no hay tubos de agua.
- No hay.

Tabla 17. ¿En su estación de trabajo, cuenta con la cantidad de iluminación adecuada para realizar sus funciones?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	6	100,00%	0	0,00%
Bóveda Central	5	71,43%	2	28,57%
Bóveda (área Administrativa)	8	88,89%	1	11,11%
Total	19	86,36%	3	13,64%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 17. ¿En su estación de trabajo, cuenta con la cantidad de iluminación adecuada para realizar sus funciones?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 100,00 % respondió que sí, en la estación donde realiza el trabajo, cuenta con la cantidad de iluminación adecuada para realizar las funciones.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 71,43 % respondió que sí, en la estación donde realiza el trabajo, cuenta con la cantidad de iluminación adecuada para realizar las funciones y un 28,57 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 88,89 % respondió que sí, en la estación donde realiza el trabajo, cuenta con la cantidad de iluminación adecuada para realizar las funciones y un 11,11 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 86,36 % (19 personas) contestaron que sí y 13,64 % (3 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de si en la estación donde realiza el trabajo, cuenta con la cantidad de iluminación adecuada para realizar las funciones, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza.**

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?**Custodia**

- No aplica.

Bóveda Central

- Las lámparas puestas afectan mucho la vista, afectan mucho.
- No en todas partes hay suficiente iluminación.

Administrativo

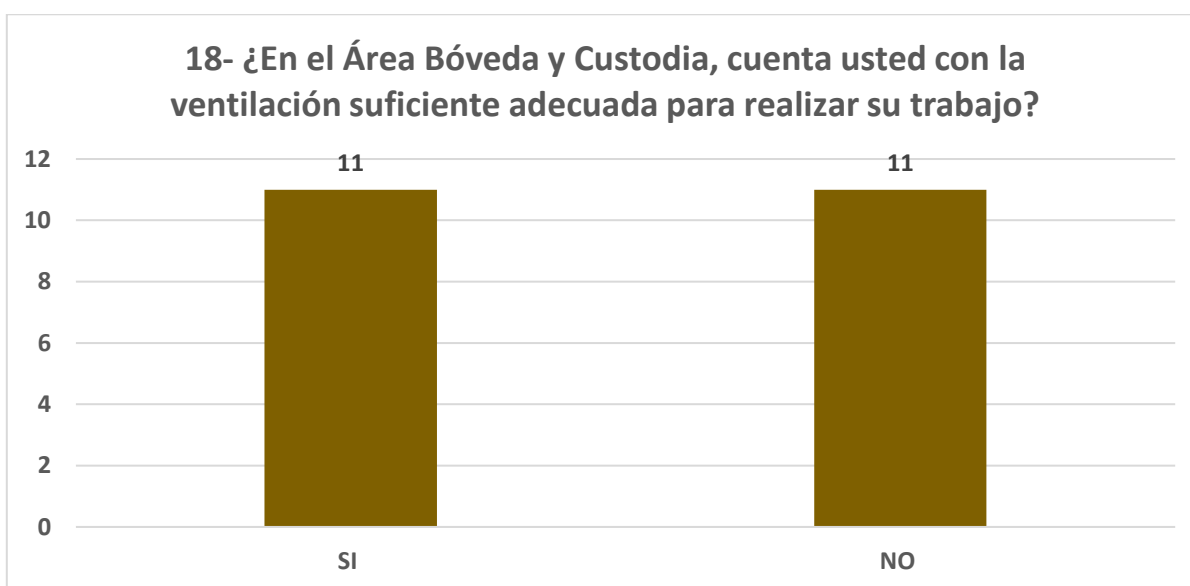
- Porque hay un mueble aéreo que me obstruye.

Tabla 18. ¿En el Área Bóveda y Custodia, cuenta usted con la ventilación suficiente adecuada para realizar su trabajo?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	4	66,67%	2	33,33%
Bóveda Central	2	28,57%	5	71,43%
Bóveda (área Administrativa)	5	55,56%	4	44,44%
Total	11	50,00%	11	50,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 18. ¿En el Área Bóveda y Custodia, cuenta usted con la ventilación suficiente adecuada para realizar su trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 66,67 % respondió que sí, cuentan con la ventilación suficiente adecuada para realizar el trabajo y un 33,33 % indica que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, el Área Bóveda y Custodia, cuentan con la ventilación suficiente adecuada para realizar el trabajo, un 28,57 % respondió que sí, y un 71,43 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 55,56 % respondió que sí, cuentan con la ventilación suficiente adecuada para realizar el trabajo, y un 44,44 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 50,50 % (11 personas) contestó que sí y 50,00 % (11 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que cuentan con la ventilación suficiente adecuada para realizar el trabajo, es dividida; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Oportunidad de mejora.**

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- No cuentan con ventanas y el aire se mantiene muy frio.

Bóveda Central

- Falta más ventilación
- Carecemos de extractores para evitar el viento o polvo acumulado que produce el proceso de billetes (numerario).
- Porque es un sótano y no hay aperturas de aire.
- No hay. Al limpiar máquinas, las partículas de polvo fino quedan en el aire.
- Demasiado calor.

Administrativo

Usamos aire acondicionado ya que la bóveda se ubica en los sótanos 1 y 2.

No hay ventilación ni extractores de aire.

Por estar en un sótano se hace un poco difícil y no se cuenta con un extractor.

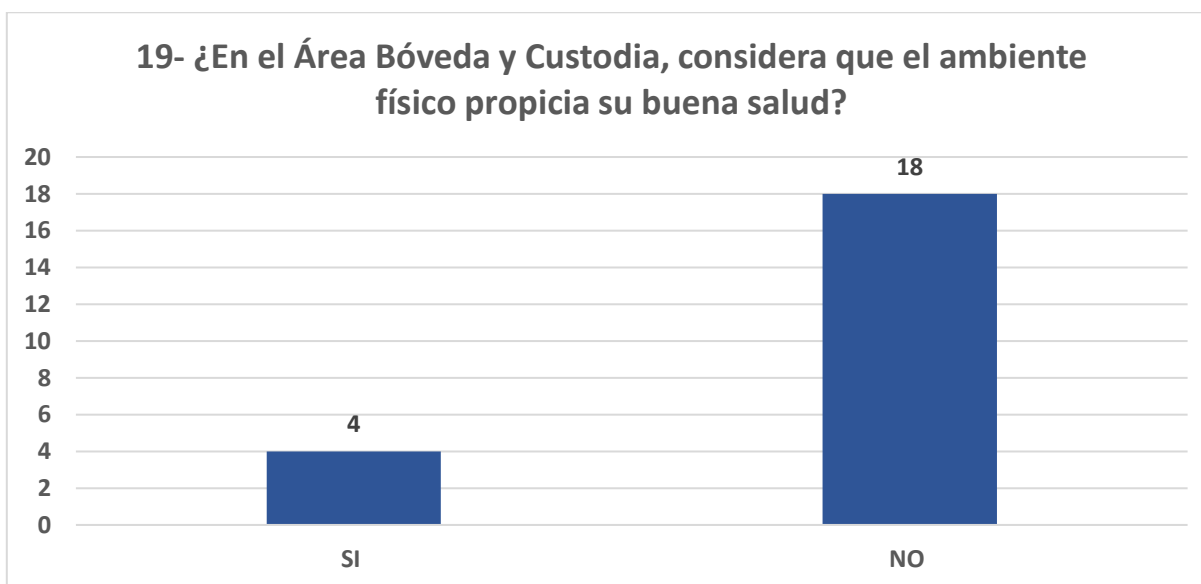
No hay ventanas y hay olores fuertes por dinero en efectivo.

Tabla 19. ¿En el Área Bóveda y Custodia, considera que el ambiente físico propicia su buena salud?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	1	16,67%	5	83,33%
Bóveda Central	0	0,00%	7	100,00%
Bóveda (área Administrativa	3	33,33%	6	66,67%
Total	4	18,18%	18	81,82%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 19. ¿En el Área Bóveda y Custodia, considera que el ambiente físico propicia su buena salud?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 16,67 % respondió que sí, considera que el ambiente físico propicia su buena salud y un 83,33 % indica que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 100,00 % indica que el ambiente físico no propicia su buena salud.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 33,33 % respondió que sí, considera que el ambiente físico propicia su buena salud y un 66,67 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 18,18 % (4 personas) contestó que sí y 81,82 % (18 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que el ambiente físico propicia su buena salud, es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Alerta Crítico**.

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- Los aires acondicionados no funcionan de forma adecuada y en muchas ocasiones hay malos olores.
- Porque los aires están en mal estado, todo el personal se enferma, la condición del área de clasificación es deplorable.
- Aires no funcionan bien, área muy cerrada y malos olores.

Bóveda Central

- Mucho polvo.
- Cuando se limpian las clasificadoras las aspiradoras no es suficiente. No hay extractores.
- Mala infraestructura.
- Por lo expuesto anteriormente (pregunta 18)
- Demasiado polvo y ruido, aunque se ha implementado medidas para mitigar no son las debidas, sin embargo existen ciertos aspectos que propician la buena salud.
- No hay lugar para que salga el polvo cuando se limpian las máquinas.

Administrativo

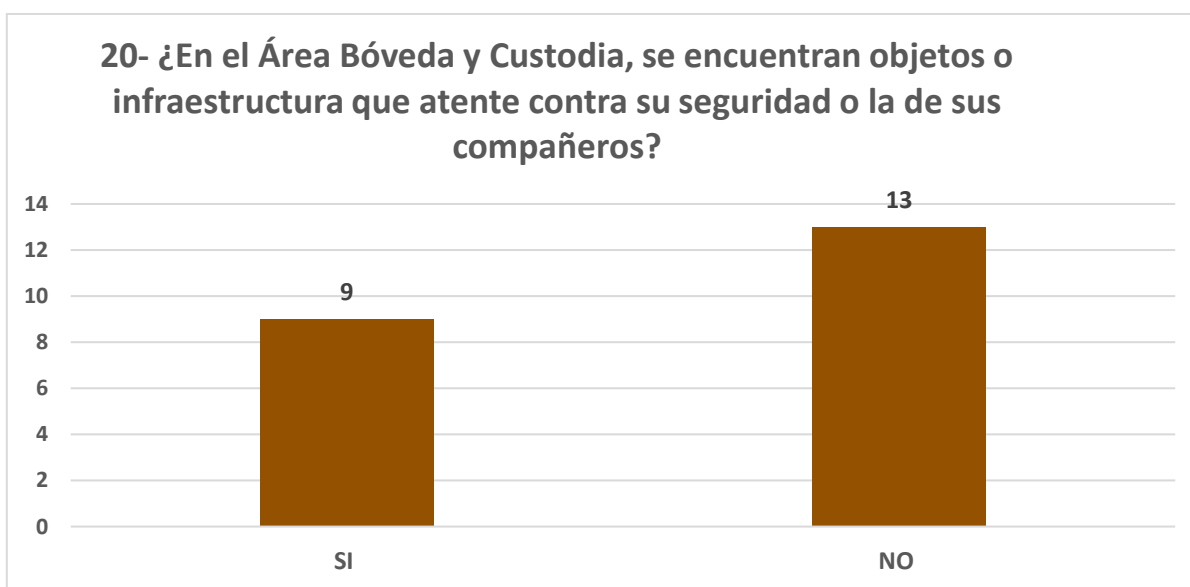
- Está ubicado en un sótano horrible.
- Hay dinero en efectivo, causa alergias.
- No, porque una de las situaciones es que para desplazarnos al baño tenemos que ir a la primera planta.
- No hay ventilación, no hay baño, no hay agua.
- Sí porque tenemos buen espacio y no porque está en el sótano 1, nos obligan a tener el aire acondicionado todo el día frío.
- Cuando se limpian las máquinas el polvo se esparce por todo el lugar y no se cuentan con extractores.

Tabla 20. ¿En el Área Bóveda y Custodia, se encuentran objetos o infraestructura que atente contra su seguridad o la de sus compañeros?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	5	83,33%	1	16,67%
Bóveda Central	2	28,57%	5	71,43%
Bóveda (área Administrativa)	2	22,22%	7	77,78%
Total	9	40,91%	13	59,09%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 20. ¿En el Área Bóveda y Custodia, se encuentran objetos o infraestructura que atente contra su seguridad o la de sus compañeros?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 83,33 % respondió que sí, se encuentran objetos o infraestructura que atente contra la seguridad o la de los compañeros y un 16,67 % indica que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 28,57 % respondió que sí, se encuentran objetos o infraestructura que atente contra la seguridad o la de los compañeros y un 71,43 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 22,22 % respondió que sí, se encuentran objetos o infraestructura que atente contra la seguridad o la de los compañeros, y un 77,78 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 40,91 % (9 personas) contestaron que sí y 59,09 % (13 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que se encuentran objetos o infraestructura que atente contra la seguridad o la de los compañeros, es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Alerta crítico**.

Respuestas a la consulta realizada: ¿Cuáles?

Custodia

- Al ser un área con un sótano hay obstáculos que pueden provocar accidentes.
- Demasiadas puertas de seguridad y mala praxis de los oficiales al revisar el personal.
- Al estar en un área como el sótano 1 y 2 se encuentran obstáculos que pueden provocar un accidente.

Bóveda Central

- Perras mal puestas.
- Todos los portones se mantienen cerrados, en caso de un desastre sería fatal.
- Pisos, paredes, gradas.

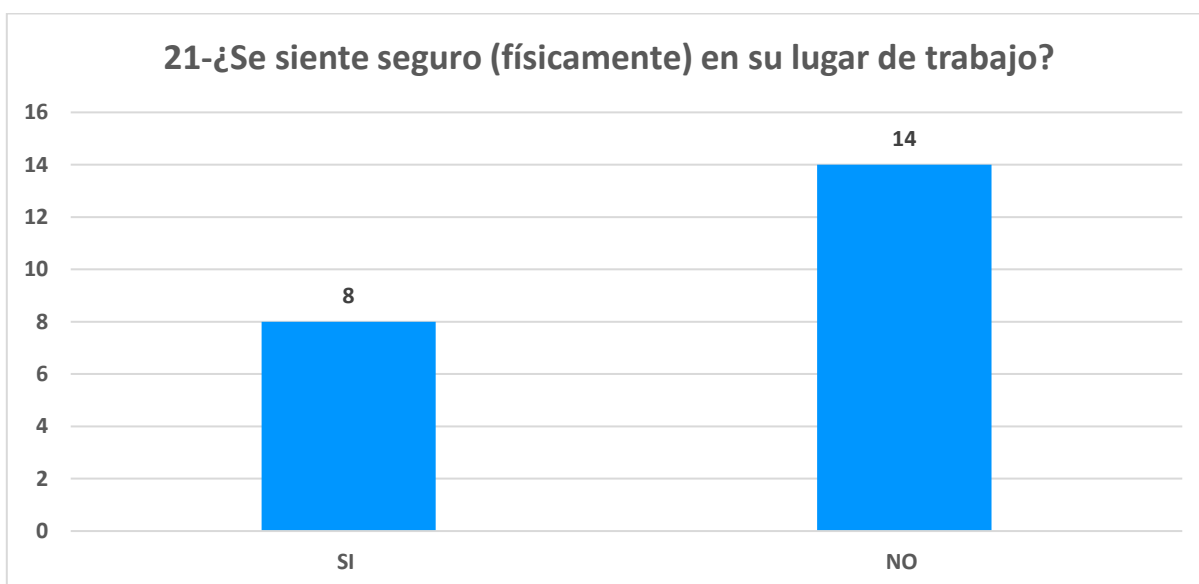
Administrativo

- Muebles que van para desecho.
- Es un sótano!
- Muchas puertas.

Tabla 21. ¿Se siente seguro (físicamente) en su lugar de trabajo?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	1	16,67%	5	83,33%
Bóveda Central	3	42,86%	4	57,14%
Bóveda (área Administrativa)	4	44,44%	5	55,56%
Total	8	36,36%	14	63,64%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 21. ¿Se siente seguro (físicamente) en su lugar de trabajo?

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 16,67 % respondió que sí, se sienten seguros (físicamente) en su lugar de trabajo y un 83,33 % indica que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 42,86 % respondió que sí, Se siente seguro (físicamente) en su lugar de trabajo y un 57,14 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 44,44 % respondió que sí, se encuentran objetos o infraestructura que atente contra la seguridad o la de los compañeros y un 55,56 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 36,36 % (8 personas) contestaron que sí y 63,64 % (14 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que se sienten seguros (físicamente) en su lugar de trabajo es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Alerta crítico**.

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?**Custodia**

- Infraestructura no es segura.
- Porque el edificio es demasiado viejo y trabajo en un segundo sótano.
- Infraestructura está muy mala, no es segura

Bóveda Central

- Edificio en mal estado.
- Demasiados portones y puertas en caso de una emergencia.
- Es una estructura fuerte.
- Por ser un sótano.

Administrativo

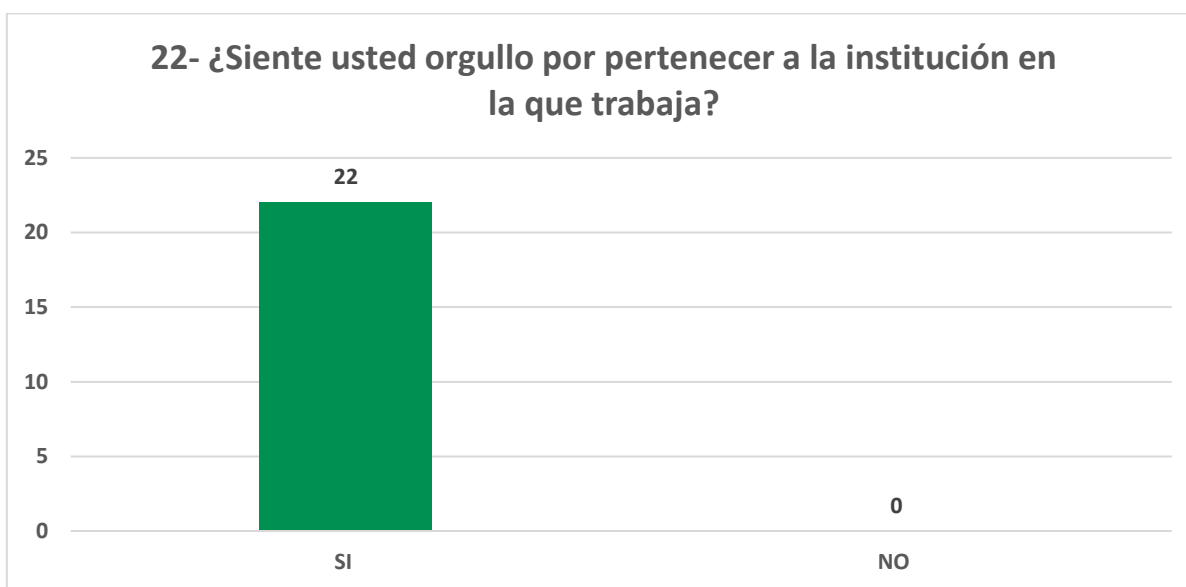
- No aplica

Tabla 22. ¿Siente usted orgullo por pertenecer a la institución en la que trabaja?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	6	100,00%	0	0,00%
Bóveda Central	7	100,00%	0	0,00%
Bóveda (área Administrativa)	9	100,00%	0	0,00%
Total	22	100,00%	0	0,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 22. ¿Siente usted orgullo por pertenecer a la institución en la que trabaja?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, el 100,00 % (22 personas) contestó que sí. Por lo tanto, se sienten orgullosos por pertenecer a la institución en la que trabaja, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza**.

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- Es el banco más grande del país.

Bóveda Central

- Es un buen patrono, y con ideas futuristas.
- Nos sentimos muy bendecidos de pertenecer al banco por lo cual laboramos con mucha responsabilidad, honradez y dedicación.
- Es una gran institución y gracias a ella he podido salir y sacar adelante a mis hijos.
- Me ha dejado la oportunidad de adquirir ideas, estudio y estabilidad, etc.
- Es una buena institución bancaria que ha respaldado a sus empleados.

Administrativo

- Excelente patrono.
- Es una institución pública.
- Es una institución sólida donde podemos cumplir nuestros sueños, metas, tanto a nivel laboral como familiar.
- Porque obtengo muchos beneficios y es un buen patrono.
- Desde que ingresé supe que iba a ser un buen patrono y desde el primer día lo he dado todo por el banco, hasta el presente.
- Me ha dado mucha estabilidad.
- Es una institución que se preocupa por el crecimiento de la población tanto económico como social.

Tabla 23. ¿Siente usted estabilidad laboral?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	4	66,67%	2	33,33%
Bóveda Central	7	100,00%	0	0,00%
Bóveda (área Administrativa)	9	100,00%	0	0,00%
Total	20	90,91%	2	9,09%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 23. ¿Siente usted estabilidad laboral?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, el 90,91 % (20 personas) contestaron que sí sienten estabilidad laboral y un 9,09 % respondió que no, cabe destacar que, esas dos personas que marcaron la opción no, corresponden al área Custodia de Valores, Por lo tanto, la percepción de que si se sienten estabilidad laboral, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza.**

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?**Custodia**

- Porque no estoy en propiedad, mi condición es interina
- Por ser interino.

Bóveda Central

- Es una institución muy sólida gracias a Dios.
- Por ser un banco estable.

Administrativo

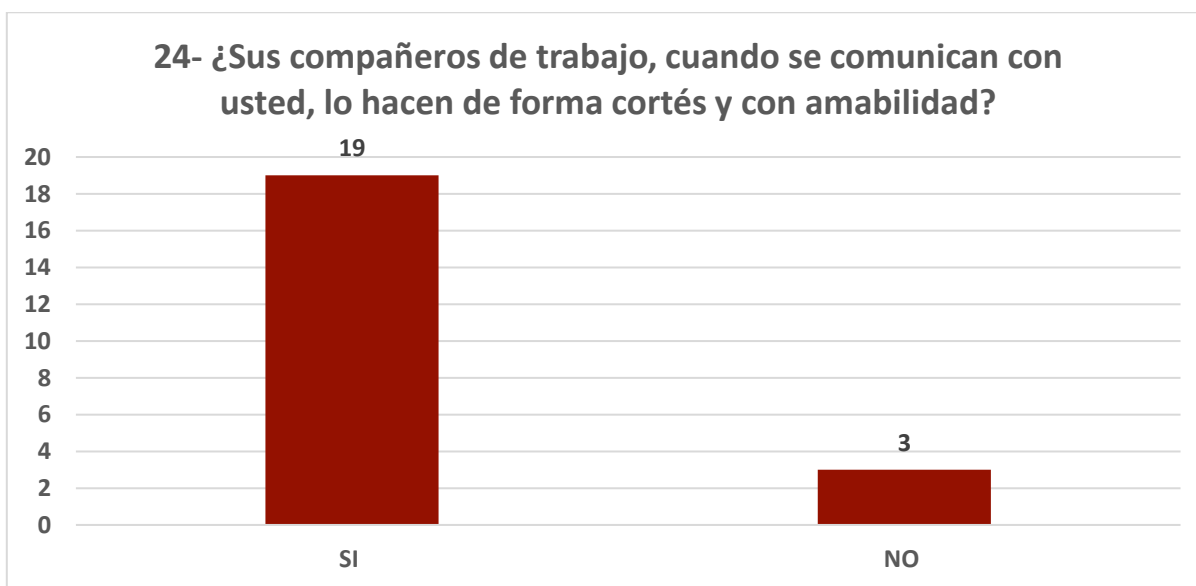
- No aplica.

Tabla 24. ¿Sus compañeros de trabajo, cuando se comunican con usted, lo hacen de forma cortés y con amabilidad?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	6	100,00%	0	0,00%
Bóveda Central	5	71,43%	2	28,57%
Bóveda (área Administrativa)	8	88,89%	1	11,11%
Total	19	86,36%	3	13,64%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 24. ¿Sus compañeros de trabajo, cuando se comunican con usted, lo hacen de forma cortés y con amabilidad?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 100,00 % respondió que sí, los compañeros de trabajo, cuando se comunican, lo hacen de forma cortés.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 71,43 % respondió que sí, los compañeros de trabajo, cuando se comunican, lo hacen de forma cortés y con amabilidad y un 28,57 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 88,89 % respondió que sí, los compañeros de trabajo, cuando se comunican, lo hacen de forma cortés y con amabilidad y un 11,11 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 86,36 % (19 personas) contestaron que sí y 13,64 % (3 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de los compañeros de trabajo, cuando se comunican, lo hacen de forma cortés y con amabilidad, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como:

Clara fortaleza.

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?**Custodia**

- No aplica.

Bóveda Central

- Mucha chusma.
- Algunos, tiene temperamentos fuertes, pero en general se saca el trabajo por la institución.

Administrativo

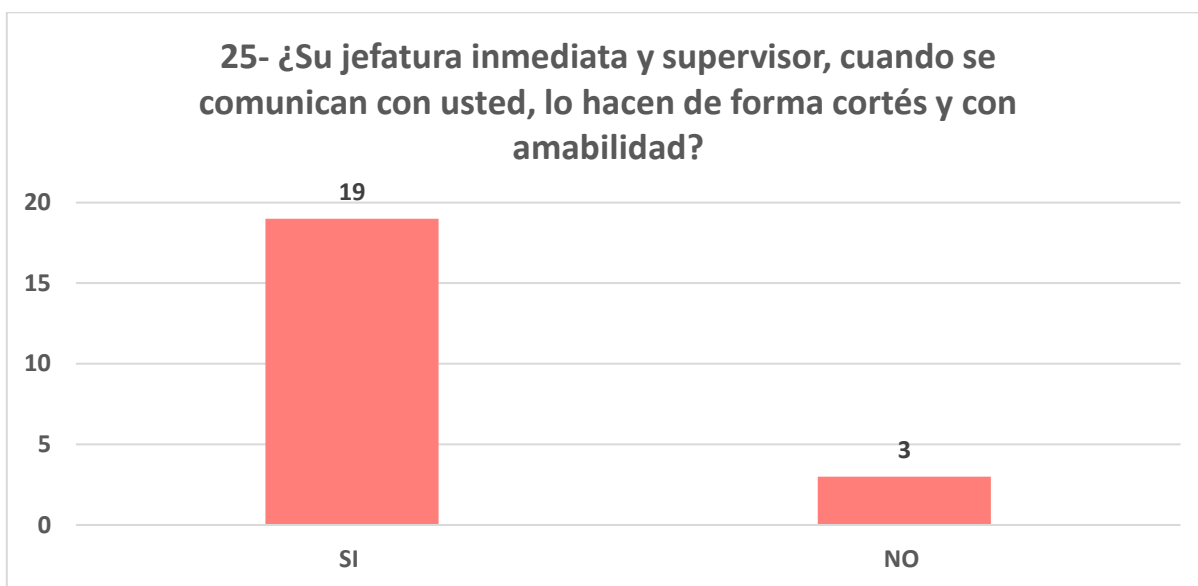
- Hablan golpeado, gritado, dicen sobrenombres, humillan.

Tabla 25. ¿Su jefatura inmediata y supervisor, cuando se comunican con usted, lo hacen de forma cortés y con amabilidad?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	6	100,00%	0	0,00%
Bóveda Central	5	71,43%	2	28,57%
Bóveda (área Administrativa)	8	88,89%	1	11,11%
Total	19	86,36%	3	13,64%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 25. ¿Su jefatura inmediata y supervisor, cuando se comunican con usted, lo hacen de forma cortés y con amabilidad?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 100,00 % respondió que sí, la jefatura inmediata y supervisor, cuando se comunican, lo hacen de forma cortés y con amabilidad

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 71,43 % respondió que sí, la jefatura inmediata y supervisor, cuando se comunican, lo hacen de forma cortés y con amabilidad y un 28,57 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 88,89 % respondió que sí, los compañeros de trabajo, la jefatura inmediata y supervisor, cuando se comunican, lo hacen de forma cortés y con amabilidad y un 11,11 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 86,36 % (19 personas) contestaron que sí y 13,64 % (3 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de los compañeros de trabajo, la jefatura inmediata y supervisor, cuando se comunican, lo hacen de forma cortés y con amabilidad, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza.**

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?**Custodia**

- No aplica

Bóveda Central

- La jefatura brinda un buen respaldo y es agradecido con la gran labor que se realiza en la bóveda.
- Mucha chusma.
- Porque no siempre lo hacen.

Administrativo

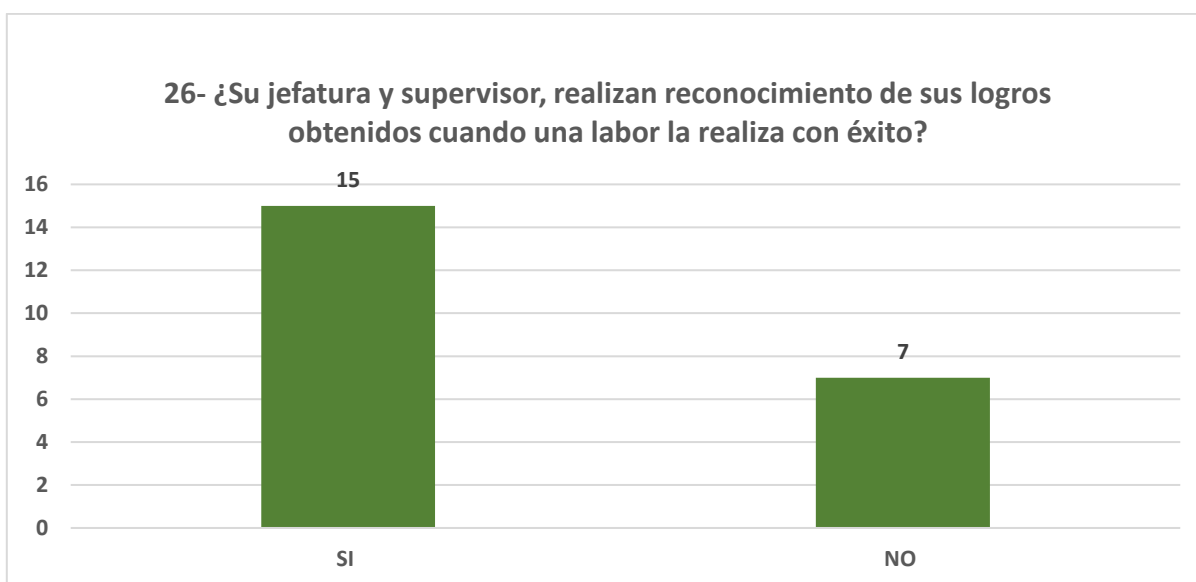
- Hablan golpeado (jefatura)

Tabla 26. ¿Su jefatura y supervisor, realizan reconocimiento de sus logros obtenidos cuando una labor la realiza con éxito?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	3	50,00%	3	50,00%
Bóveda Central	6	85,71%	1	14,29%
Bóveda (área Administrativa)	6	66,67%	3	33,33%
Total	15	68,18%	7	31,82%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 26. ¿Su jefatura y supervisor, realizan reconocimiento de sus logros obtenidos cuando una labor la realiza con éxito?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 50,00 % respondió que sí, la jefatura y supervisor, realizan reconocimiento de los logros obtenidos cuando una labor la realiza con éxito y un 50,00 % indica que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 85,71 % respondió que sí, la jefatura y supervisor, realizan reconocimiento de los logros obtenidos cuando una labor la realiza con éxito y un 14,29 % indica que no.

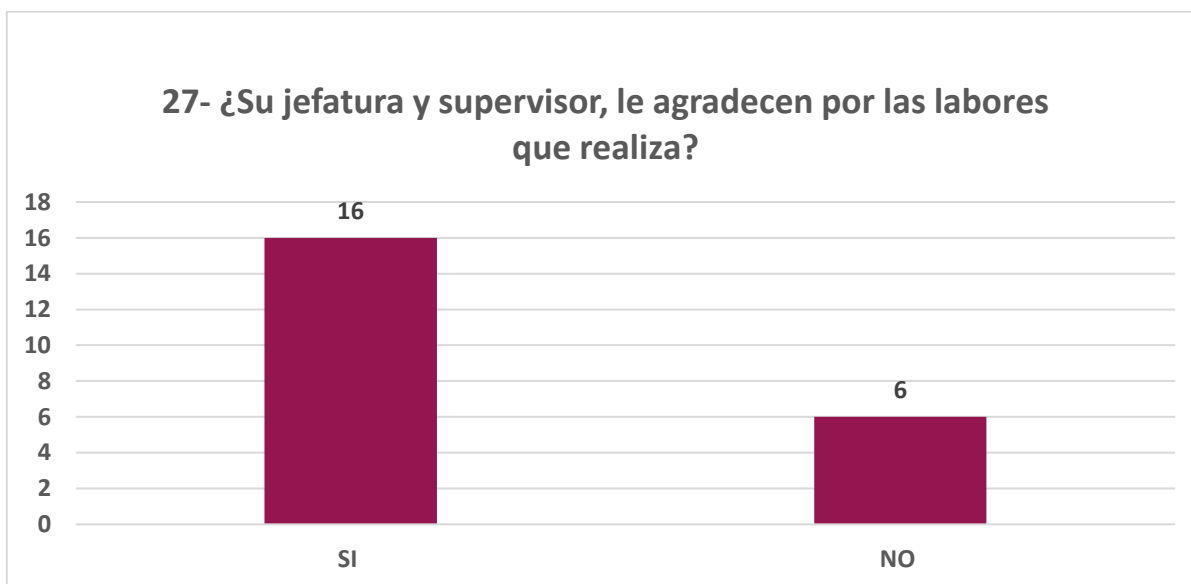
El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 66,67 % respondió que sí, la jefatura y supervisor, realizan reconocimiento de los logros obtenidos cuando una labor la realiza con éxito y un 33,33 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 68,18 % (15 personas) contestaron que sí y 31,82 % (7 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que la jefatura y supervisor, realizan reconocimiento de los logros obtenidos cuando una labor la realiza con éxito, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Moderada fortaleza.**

Tabla 27. ¿Su jefatura y supervisor, le agradecen por las labores que realiza?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	4	66,67%	2	33,33%
Bóveda Central	6	85,71%	1	14,29%
Bóveda (área Administrativa)	6	66,67%	3	33,33%
Total	16	72,73%	6	27,27%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 27. ¿Su jefatura y supervisor, le agradecen por las labores que realiza?

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 66,67 % respondió que sí, la jefatura y supervisor, le agradecen por las labores que realiza y un 33,33 % indican que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 85,71 % respondió que sí, la jefatura y supervisor, le agradecen por las labores que realiza y un 14,29 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 66,67 % respondió que sí, la jefatura y supervisor, le agradecen por las labores que realiza y un 33,33 % indica que no.

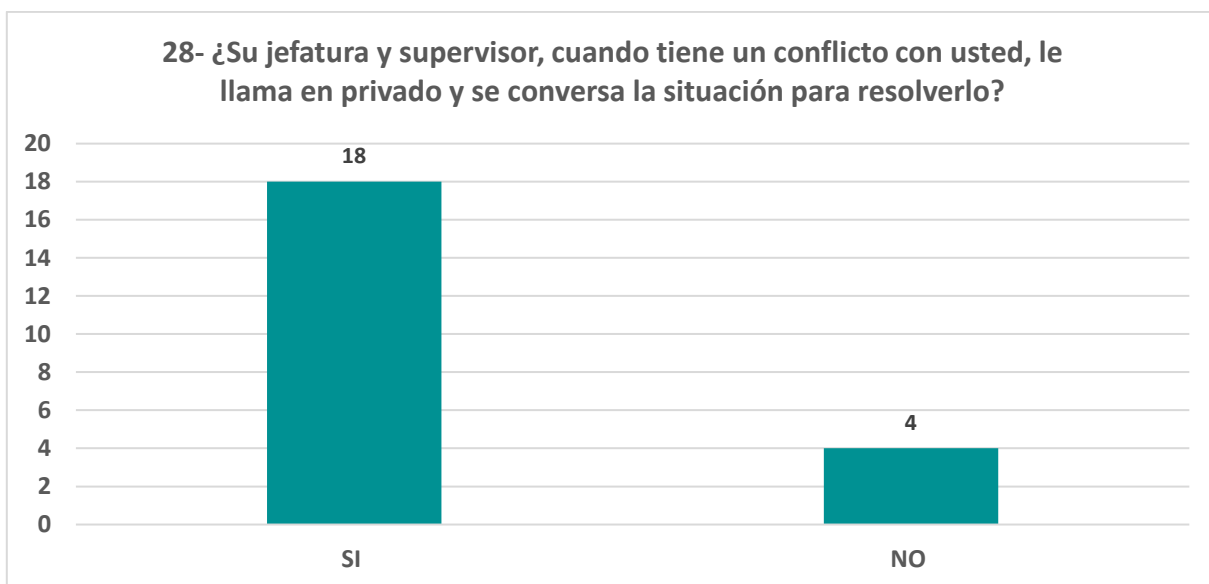
Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 72,73 % (16 personas) contestó que sí y 27,27 % (6 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que la jefatura y supervisor, le agradecen por las labores que realiza, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Moderada fortaleza.**

Tabla 28. ¿Su jefatura y supervisor, cuando tiene un conflicto con usted, le llama en privado y se conversa la situación para resolverlo?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	5	83,33%	1	16,67%
Bóveda Central	5	71,43%	2	28,57%
Bóveda (área Administrativa)	8	88,89%	1	11,11%
Total	18	81,82%	4	18,18%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 28. ¿Su jefatura y supervisor, cuando tiene un conflicto con usted, le llama en privado y se conversa la situación para resolverlo?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 83,33 % respondió que sí, la jefatura y supervisor, cuando tiene un conflicto con algún compañero, le llama en privado y se conversa la situación para resolverlo y un 16,67 % indica que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 71,43 % respondió que sí, la jefatura y supervisor, cuando tiene un conflicto con algún compañero, le llama en privado y se conversa la situación para resolverlo y un 28,57 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 88,89 % respondió que sí la jefatura y supervisor, cuando tiene un conflicto con algún compañero, le llama en privado y se conversa la situación para resolverlo y un 11,11 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 81,82 % (18 personas) contestaron que sí y 18,18 % (4 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que la jefatura y supervisor, cuando tiene un conflicto con algún compañero, le llama en privado y se conversa la situación para resolverlo, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza.**

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- Porque siempre se corrige estando presente todo el personal.

Bóveda Central

- Muchas veces comen cuento y se basa en la persona que llegó con el chisme.
- A veces sí, a veces no.
- Hay buenas comunicaciones.

Administrativo

- Aclarar lo sucedido.
- Muchas veces se hacen de forma grupal sin tomar en cuenta mi opinión.
- Es la mejor forma de solucionar cualquier conflicto.
- Así debe ser, en privado, no delante de las demás personas.

Tabla 29. Con respecto a la respuesta de la pregunta anterior, ¿Cómo le hace sentir la actitud tomada por parte de su jefatura y superior? y ¿por qué?

RUBRO	CU	BC	AD	TOTAL	PORCENTAJE
Pienso que es una actitud correcta	2			2	15,38%
Me han llamado la atención y lo veo de forma tranquilo	1			1	7,69%
Mal porque debe hacerse de forma privada.	1			1	7,69%
Es una jefatura que inspira confianza y no puede estar al tanto de todo		1		1	7,69%
Decepcionado.		1		1	7,69%
Se enfoca las situaciones con claridad y de buena manera.		1		1	7,69%
Creo que cuando las cosas se hablan, las situaciones se entienden mejor		1		1	7,69%
Bien, lo hacen con tacto.		1		1	7,69%
Bien, porque de esa manera se resuelve un conflicto			1	1	7,69%
Se siente bien el poder ser atendido de manera adecuada			1	1	7,69%
Muy desmotivante y no es la forma adecuada de solucionar conflictos			1	1	7,69%
Me hace sentir agradable				1	7,69%
Me parece que la manera de tratar los conflictos es de forma privada, entonces me hace sentir bien el que se llame por aparte				1	7,69%
Bien				1	7,69%
Debe ser la idónea				1	7,69%
Seguro y confiado.				1	7,69%
TOTAL	4	5	3	13	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

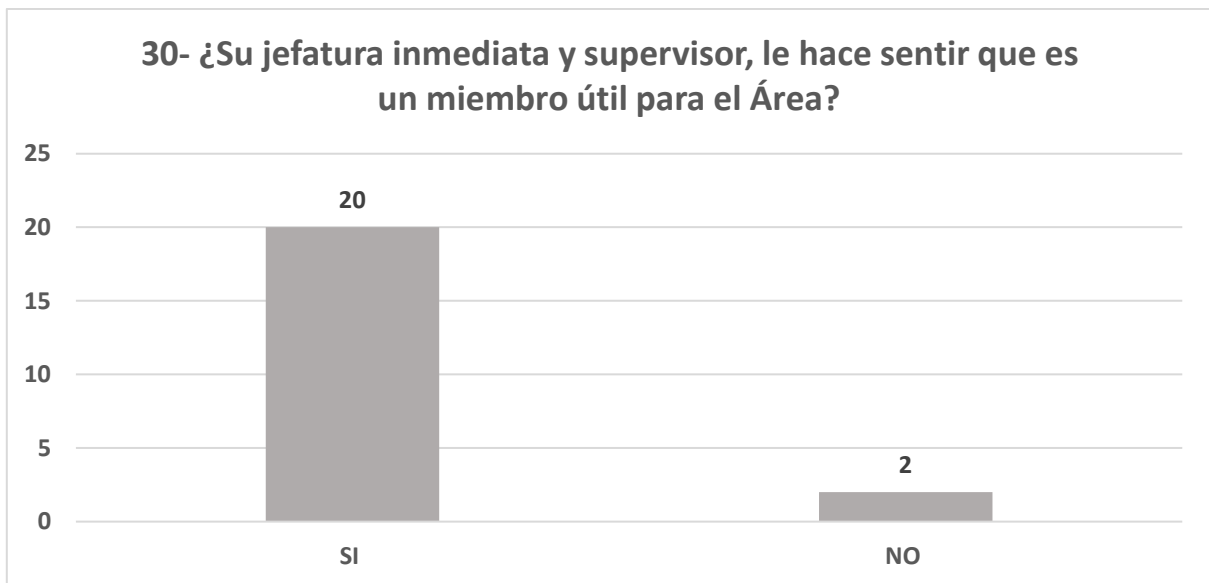
Esta pregunta se realizó abierta, indican que el corregir en privado es la actitud correcta, pero, llama la atención que hay personas que indican que se sienten mal y que no se debería corregirse grupalmente, por lo que se deduce que no siempre se aplica.

Tabla 30. ¿Su jefatura inmediata y supervisor, le hace sentir que es un miembro útil para el Área?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	6	100,00%	0	0,00%
Bóveda Central	7	100,00%	0	0,00%
Bóveda (área Administrativa)	7	77,78%	2	22,22%
Total	20	90,91%	2	9,09%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 30. ¿Su jefatura inmediata y supervisor, le hace sentir que es un miembro útil para el Área?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 100,00 % respondió que sí, la jefatura inmediata y supervisor, le hace sentir que es un miembro útil para el Área.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 100,00 % respondió que sí, la jefatura inmediata y supervisor, le hace sentir que es un miembro útil para el Área.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 77,78 % respondió que sí, la jefatura inmediata y supervisor, le hace sentir que es un miembro útil para el Área y un 22,22 % indica que no.

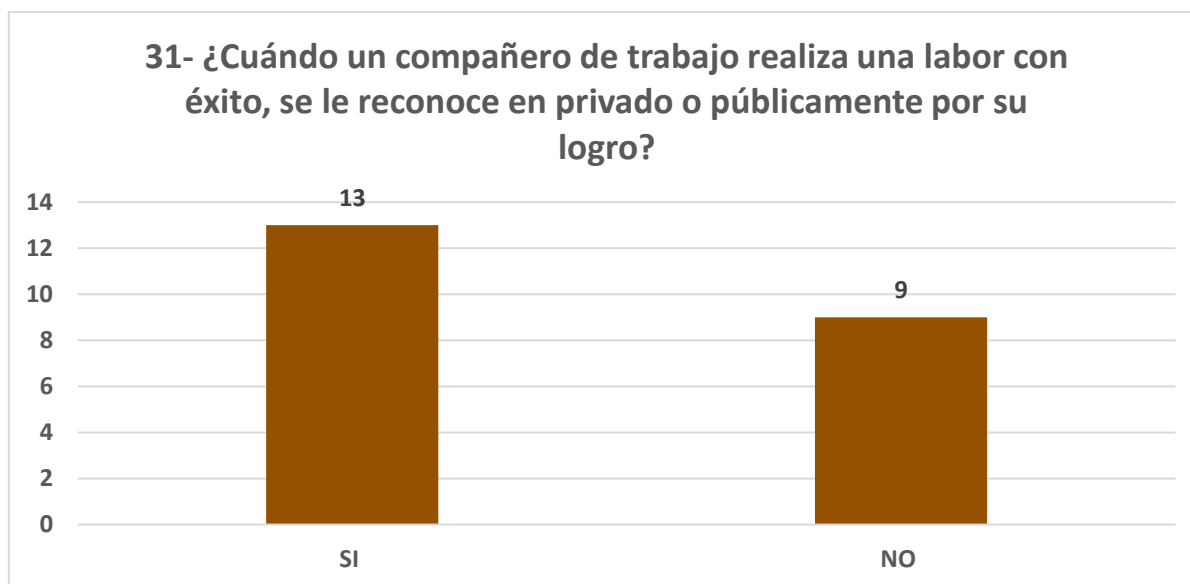
Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 90.91 % (20 personas) contestaron que sí y 09,09 % (2 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que, la jefatura inmediata y supervisor, le hace sentir que es un miembro útil para el Área, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **clara fortaleza**.

Tabla 31. ¿Cuándo un compañero de trabajo realiza una labor con éxito, se le reconoce en privado o públicamente por su logro?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	4	66,67%	2	33,33%
Bóveda Central	2	28,57%	5	71,43%
Bóveda (área Administrativa)	7	77,78%	2	22,22%
Total	13	59,09%	9	40,91%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 31. ¿Cuándo un compañero de trabajo realiza una labor con éxito, se le reconoce en privado o públicamente por su logro?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 66,67 % respondió que sí, cuándo un compañero de trabajo realiza una labor con éxito, se le reconoce en privado o públicamente por su logro y un 33,33 % indica que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 28,57 % respondió que sí, cuándo un compañero de trabajo realiza una labor con éxito, se le reconoce en privado o públicamente por su logro y un 71,43 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 77,78 % respondió que sí, cuándo un compañero de trabajo realiza una labor con éxito, se le reconoce en privado o públicamente por su logro y un 22,22 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 59,09 % (13 personas) contestaron que sí y 40,91 % (9 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que, cuándo un compañero de trabajo realiza una labor con éxito, se le reconoce en privado o públicamente por su logro, es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Oportunidad de mejora.**

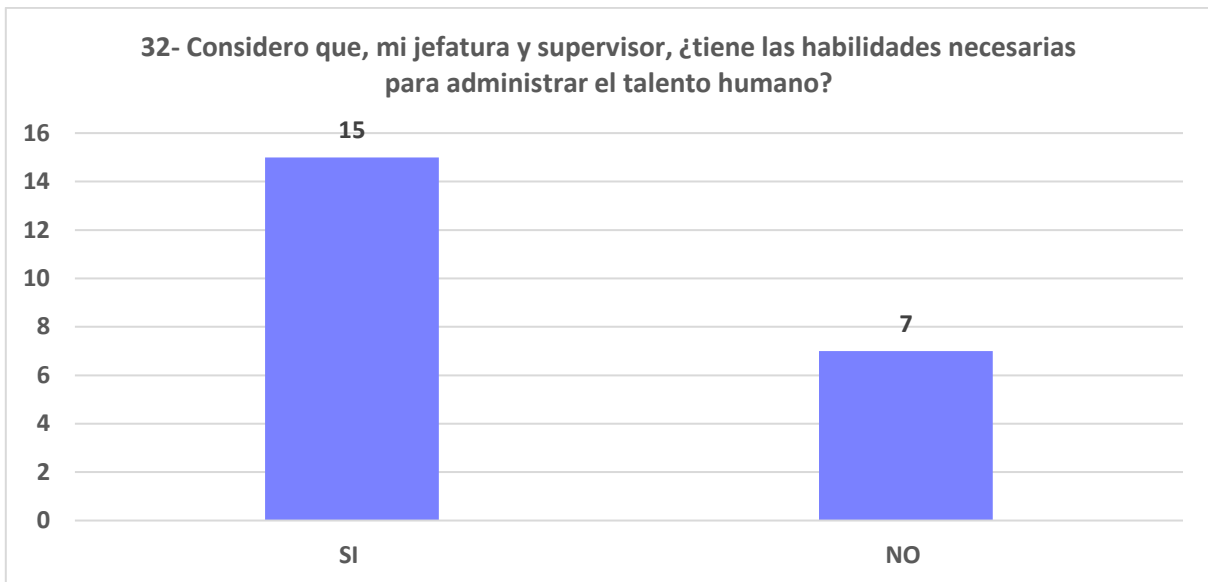
Cabe destacar que, el equipo de trabajo de Bóveda Central, muestra un resultado contrario a los otros dos grupos.

Tabla 32. Considero que, mi jefatura y supervisor, ¿tiene las habilidades necesarias para administrar el talento humano?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	6	100,00%	0	0,00%
Bóveda Central	4	57,14%	3	42,86%
Bóveda (área Administrativa)	5	55,56%	4	44,44%
Total	15	68,18%	7	31,82%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 32. Considero que, mi jefatura y supervisor, ¿tiene las habilidades necesarias para administrar el talento humano?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 100,00 % respondió que sí, consideran que, la jefatura y supervisor, tiene las habilidades necesarias para administrar el talento humano.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 57,14 % respondió que sí, consideran que la jefatura y supervisor tiene las habilidades necesarias para administrar el talento humano y un 42,86 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 55,56 % respondió que sí, consideran que, la jefatura y supervisor, tiene las habilidades necesarias para administrar el talento humano y un 44,44 % indican que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 68,14 % (14 personas) contestaron que sí y 31,82 % (7 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que, consideran que, la jefatura y supervisor, tiene las habilidades necesarias para administrar el talento humano, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Moderada fortaleza.**

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- Es una persona que sabe escuchar y le permite opinión a uno sobre ciertos casos antes de tomar decisiones analiza muy bien el proceder.

Bóveda Central

- Dice las cosas correctamente.
- Falta de tacto y otras variables como la empatía.
- Son personas dialogadoras que busca el bien del departamento.

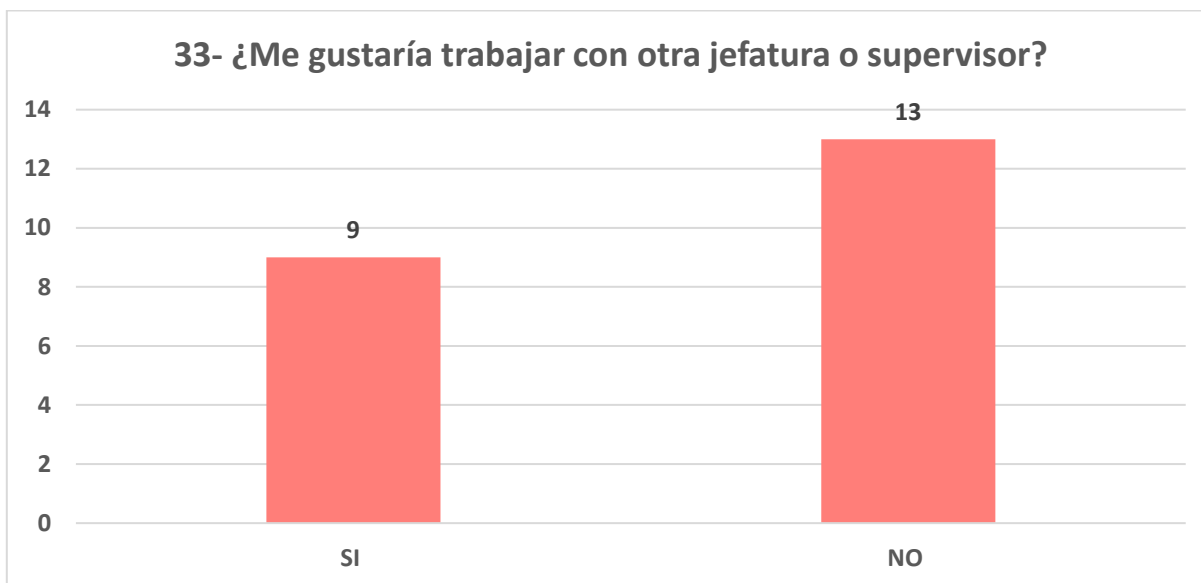
Administrativo

- Le falta motivación, debe conocer más sobre RRHH, Relaciones Humanas.
- Hay personas que tienen más tiempo ocioso que se pueden utilizar
- Se debe de tomar capacitaciones para el manejo de personal.
- ya tiene suficiente experiencia.
- Siento que le falta más tacto, para tratar a los funcionarios, debe tener más conocimiento de lo que hace cada uno de los funcionarios. Debe de aprender a saber decir las cosas a los funcionarios cuando algo no está bien pero no humillando.
- Experiencia.

Tabla 33. ¿Me gustaría trabajar con otra jefatura o supervisor?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	2	33,33%	4	66,67%
Bóveda Central	4	57,14%	3	42,86%
Bóveda (área Administrativa)	3	33,33%	6	66,67%
Total	9	40,91%	13	59,09%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 33. ¿Me gustaría trabajar con otra jefatura o supervisor?

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 33,33 % respondió que sí, le gustaría trabajar con otra jefatura o supervisor y un 66,67 % indica que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 57,14 % respondió que sí, le gustaría trabajar con otra jefatura o supervisor y un 42,86 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 33,33 % respondió que sí, le gustaría trabajar con otra jefatura o supervisor y un 66,67 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 40,91 % (19 personas) contestaron que sí y 59,09 % (13 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que si le gustaría trabajar con otra jefatura o supervisor, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **oportunidad de mejora.**

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- Para cambiar de ambiente, igual me gustaría trabajar en otra área.
- Mi supervisora es excelente.
- Estoy muy a gusto con la que tengo, pero yo he aprendido a trabajar con quien sea y donde sea. Gracias a Dios.

Bóveda Central

- Sí, porque siempre se aprende cosas nuevas y el aspecto de rotar siempre es beneficioso para todo el mundo.
- Nuevas ideas y podemos aprender cosas diferentes.
- Estoy a gusto, solo ajustar cosas de infraestructura.
- Para aprender de otras personas con diferentes capacidades.
- Sí ha sido buena, siempre hay cosas que mejorar.

Administrativo

- Estoy conforme.
- Debe ser un ejemplo a seguir, debe motivar, conocer lo que cada uno hace, no tenga favoritismos.
- Serían buenos los cambios.
- Se debe acumular experiencia para optar por un puesto.
- Son muchos años en esta área y ya me quedan pocos años para mi futura pensión.
- Que tenga más conocimiento, que no se preste a escuchar chismes, un jefe debe ser líder.
- Buena gente.

Tabla 34. ¿Considera que el ambiente laboral en el que trabaja es sano y le ayuda en su crecimiento personal y/o profesional?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	4	66,67%	2	33,33%
Bóveda Central	3	42,86%	4	57,14%
Bóveda (área Administrativa)	5	55,56%	4	44,44%
Total	12	54,55%	10	45,45%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 34. ¿Considera que el ambiente laboral en el que trabaja es sano y le ayuda en su crecimiento personal y/o profesional?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 66,67 % respondió que sí, consideran que el ambiente laboral en el que trabaja es sano y les ayuda en su crecimiento personal y/o profesional y un 33,33 % indica que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 42,86 % respondió que sí, consideran que el ambiente laboral en el que trabaja es sano y les ayuda en su crecimiento personal y/o profesional y un 57,14 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 55,56 % respondió que sí, consideran que el ambiente laboral en el que trabaja es sano y les ayuda en su crecimiento personal y/o profesional y un 44,44 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 54,55 % (12 personas) contestaron que sí y 45,45 % (10 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que si consideran que el ambiente laboral en el que trabaja es sano y les ayuda en su crecimiento personal y/o profesional, es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Oportunidad de mejora.**

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- Se trabaja tranquilo.
- Hay mucha hipocresía y pleitos que afectan el área en general.

Bóveda Central

- Porque todo en la vida es un aprendizaje, bueno o malo, todo enriquece y nos ayuda a fortalecernos como personas.
- Mucho chisme, habladuría y envidia.
- Sano exactamente no es. Hay personas que crean un ambiente pesado.
- Desde la parte de bóveda central no se aplican muchas labores administrativas, son más labores de control, además al ser operativo este aspecto toma más fuerza.

Administrativo

- Mucho chisme, no hay motivación, no hay compañerismo, todo mundo se quita el trabajo para que lo haga otro, el mínimo esfuerzo.
- Demasiado chiste.
- Existen algunas personas que no son aptas para el grupo.
- Todos tenemos las mismas oportunidades.
- Hay que corregir muchas cosas de cómo está el día de hoy en el ambiente.

Tabla 35. ¿Las labores que realiza, las considera como un reto profesional?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	6	100,00%	0	0,00%
Bóveda Central	5	71,43%	2	28,57%
Bóveda (área Administrativa)	9	100,00%	0	0,00%
Total	20	90,91%	2	9,09%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 35. ¿Las labores que realiza, las considera como un reto profesional?

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 100,00 % respondió que sí, las labores que realizan, las consideran como un reto profesional.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 71,43 % respondió que sí, las labores que realizan, las consideran como un reto profesional y un 28,57 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 100,00 % respondió que sí, las labores que realizan, las consideran como un reto profesional.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 90,91 % (20 personas) contestaron que sí y 9,09 % (2 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que si las labores que realizan, las consideran como un reto profesional, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza.**

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- Considero muy importante y delicado lo que hago, lo hago con cuidado y bien hecho.
- Porque hago labores que superan mi categoría.

Bóveda Central

- No, ya que como le dije anteriormente, desde la bóveda central no se aplica nada administrativo (solo supervisiones) todo es muy mecánico.
- No se aprende más de lo que ya se sabe.
- Tomo el trabajo con mucha seriedad.
- Son labores muy delicadas, que deberían ser mejor remuneradas por la responsabilidad tan grande.

Administrativo

- Pongo en práctica mis conocimientos.
- Es algo sumamente delicado y con posibilidades de mejora.
- Todos los días se aprende algo nuevo.
- Es bueno aprender cada día más y retroalimentarse de las cosas buenas de los compañeros que tienen actitud, habilidad para realizar sus funciones.
- Cada día la persona aprende.

Tabla 36. ¿Considera que, conforme pasa el tiempo, las labores que ejecuta le ayudan a adquirir destrezas y nuevos conocimientos?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	5	83,33%	1	16,67%
Bóveda Central	5	71,43%	2	28,57%
Bóveda (área Administrativa)	9	100,00%	0	0,00%
Total	19	86,36%	3	13,64%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 36. ¿Considera que conforme pasa el tiempo, las labores que ejecuta le ayudan a adquirir destrezas y nuevos conocimientos?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 83,33 % respondió que sí, considera que conforme pasa el tiempo, las labores que ejecuta le ayudan a adquirir destrezas y nuevos conocimientos y un 16,67 % indica que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 71,43 % respondió que sí, considera que conforme pasa el tiempo, las labores que ejecuta le ayudan a adquirir destrezas y nuevos conocimientos y un 28,57 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 100,00 % respondió que sí, considera que conforme pasa el tiempo, las labores que ejecuta le ayudan a adquirir destrezas y nuevos conocimientos

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 86,36 % (19 personas) contestaron que sí y 13,64 % (3 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que si consideran que el ambiente laboral en el que trabaja es sano y les ayuda en su crecimiento personal y/o profesional, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza.**

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

Ver comentario anterior

Bóveda Central

Siempre todo trabajo es aprendizaje y aquí se aprende mucho del manejo del efectivo en masa, se ven mucho los principios de honradez del empleado.

Todos los días se aprende y se crece.

Por ser rutinario, solo al menos que cambien los procedimientos.

Por crecimiento, experiencia.

Administrativo

Todos los Días es un reto para plantearse nuevos desafíos.

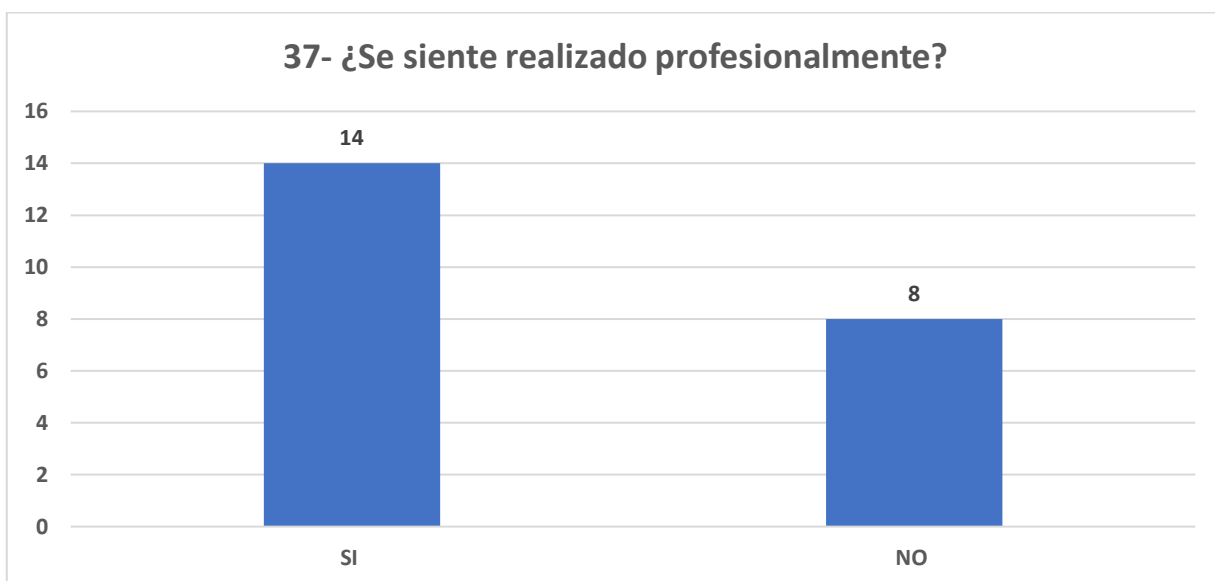
Pueden aparecer situaciones inesperadas.

Así se adquiere más conocimiento.

Tabla 37. ¿Se siente realizado profesionalmente?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	1	16,67%	5	83,33%
Bóveda Central	6	85,71%	1	14,29%
Bóveda (área Administrativa)	7	77,78%	2	22,22%
Total	14	63,64%	8	36,36%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 37. ¿Se siente realizado profesionalmente?

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 16,67 % respondió que sí, se siente realizado profesionalmente y un 83,33 % indica que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 85,71 % respondió que sí, se siente realizado profesionalmente y un 14,29 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 77,78 % respondió que sí, se siente realizado profesionalmente y un 22,22 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 63,64 % (14 personas) contestaron que sí y 36,36 % (8 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que se siente realizado profesionalmente, es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **oportunidad de mejora**.

El área Custodia de Valores muestra un resultado contrario a los otros dos grupos.

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- Sé que a pesar de mi edad (para los 50) puedo dar más y aprender cosas nuevas y nuevos retos.
- Quería estudiar otra profesión y estar fuera del banco.

Bóveda Central

- Cumplan lo que piden y sí se puede dar más
- En este momento no aplico nada de mi carrera.
- He logrado más de lo que yo pensaba.
- En toda labor que realicemos tenemos que ser profesionales y demostrar nuestro esfuerzo.

Administrativo

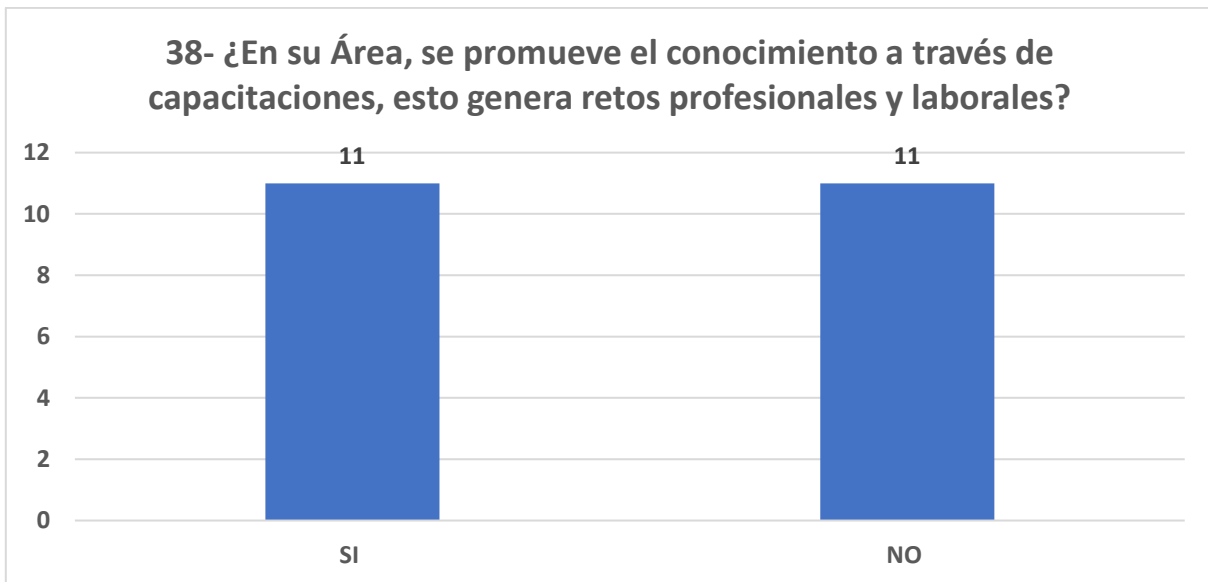
- Aún no obtengo logros.
- Poco a poco cumplo las metas.
- Por el salario, quiero ganar más.
- Me gusta lo que hago y como me realizo profesionalmente.
- Creo que estoy cumpliendo con mis objetivos.
- Tengo que terminar pendientes educativos.

Tabla 38. ¿En su Área, se promueve el conocimiento a través de capacitaciones, esto genera retos profesionales y laborales?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	2	33,33%	4	66,67%
Bóveda Central	2	28,57%	5	71,43%
Bóveda (área Administrativa)	7	77,78%	2	22,22%
Total	11	50,00%	11	50,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 38. ¿En su Área, se promueve el conocimiento a través de capacitaciones, esto genera retos profesionales y laborales?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 33,33 % respondió que sí, en el Área Bóveda y Custodia, se promueve el conocimiento a través de capacitaciones, ya que esto genera retos profesionales y laborales y un 66,67 % indica que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 28,57 % respondió que sí, en el Área Bóveda y Custodia, se promueve el conocimiento a través de capacitaciones, pues esto genera retos profesionales y laborales y un 71,43 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 77,78 % respondió que sí, en el Área Bóveda y Custodia, se promueve el conocimiento a través de capacitaciones, ya que esto genera retos profesionales y laborales y un 22,22 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 50,00 % (11 personas) contestaron que sí y 50,00 % (11 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que en el Área Bóveda y Custodia, se promueve el conocimiento a través de capacitaciones, ya que esto genera retos profesionales y laborales, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Oportunidad de mejora**.

El área Administrativa muestra una percepción contraria a los otros dos grupos e indican que sí se promueve el conocimiento a través de capacitaciones.

Tabla 39. ¿En qué temas necesita capacitarse?

Respuestas
En nada, me dedico a hacer lo que tengo que hacer
Excel
Los adecuados para las labores que se hacen
Administrativos, contrataciones, análisis de procedimientos, manejo de licitaciones, etc.
Relaciones humanas.
En la parte de trato humano y cursos acreditados en el BCCR
Ninguno
Temas específicos de los deberes que realizamos
Temas del SINPE
Todos los que crean necesarios
informes técnicos
Finanzas, económicos, Redacción, Excel, administración de efectivo.

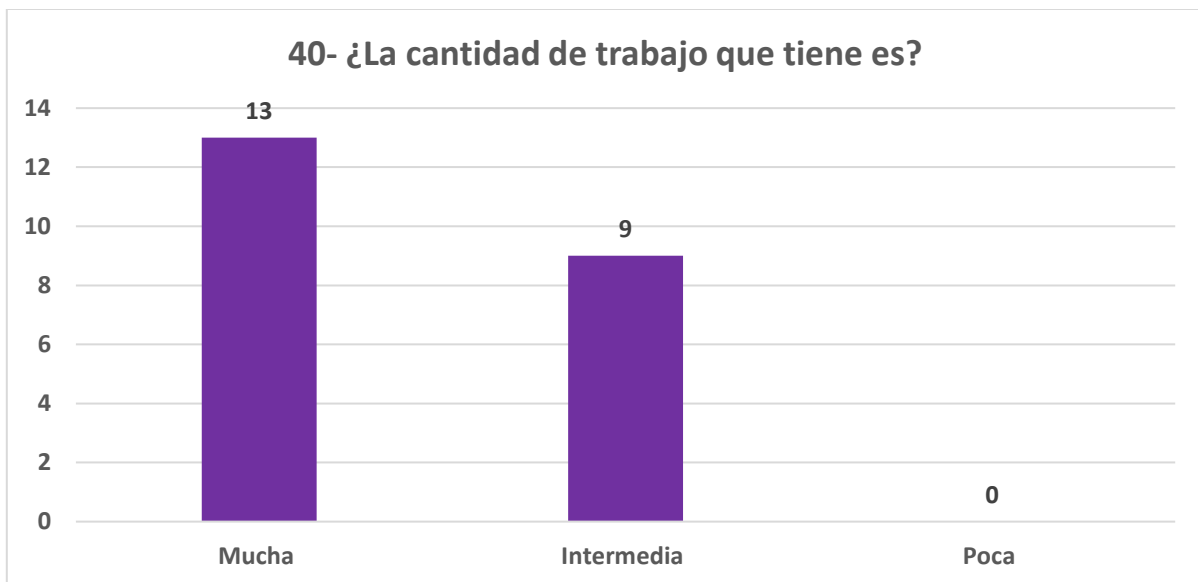
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Tabla 40. ¿La cantidad de trabajo que tiene es?

Respuesta	Custodia	Porcentaje	Bóveda Central	Porcentaje	Bóveda (área aditiva)	Porcentaje	Total	Porcentaje
Mucha	3	50,00%	4	57,14%	6	66,67%	13	59,09%
Intermedia	3	50,00%	3	42,86%	3	33,33%	9	40,91%
Poca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0,00%
Total	6	100,00%	7	100,00%	9	100,00%	22	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 40. ¿La cantidad de trabajo que tiene es?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 50,00 % respondió que tiene mucho trabajo, y un 50,00 % indica que tiene una cantidad intermedia de trabajo y un 0 %,poco trabajo.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 57,14 % respondió que tiene mucho trabajo, y un 42,86 indica que tiene una cantidad intermedia de trabajo y un 0 %,poco trabajo.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 66,67 % respondió que tiene mucho trabajo, y un 33,33 % indica que tiene una cantidad intermedia de trabajo y un 0 %,poco trabajo.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 59,09 % (13 personas) contestaron que tienen mucho trabajo, un 40,91 % (9 personas) una cantidad intermedia de trabajo y un 0 % indica que tienen poco trabajo . Por lo tanto, la percepción de que en el Área Bóveda y Custodia, hay mucho o poco trabajo, es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **oportunidad de mejora.**

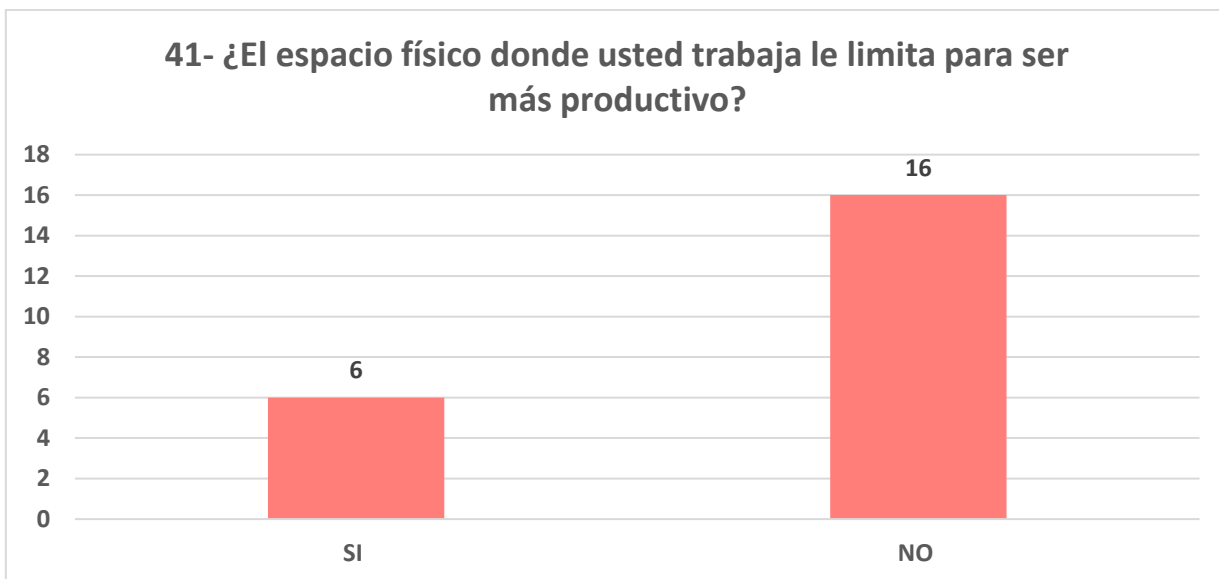
El área Administrativa muestra una percepción más elevada que los otros dos grupos.

Tabla 41. ¿El espacio físico donde usted trabaja le limita para ser más productivo?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	0	0,00%	6	100,00%
Bóveda Central	3	42,86%	4	57,14%
Bóveda (área Administrativa)	3	33,33%	6	66,67%
Total	6	27,27%	16	72,73%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 41. ¿El espacio físico donde usted trabaja le limita para ser más productivo?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 00,00 % respondió que sí, el espacio físico donde trabaja le limita para ser más productivo y un 100,00 % indican que tiene no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 42,86 % respondió que sí, el espacio físico donde trabaja le limita para ser más productivo y un 57,14 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 33,33 % respondió que sí, el espacio físico donde trabaja le limita para ser más productivo y un 66,67 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 27,27 % (13 personas) contestaron que sí y 72,73 % (9 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que si, el espacio físico donde trabaja le limita para ser más productivo, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **moderada fortaleza**

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- Es adecuado para lo que hago

Bóveda Central

- Es un poco reducido
- El lugar es ideal para laborar, realizar, solo falta hacer unas variaciones.
- Los espacios físicos son muy limitados
- Espacios muy pequeños.

Administrativo

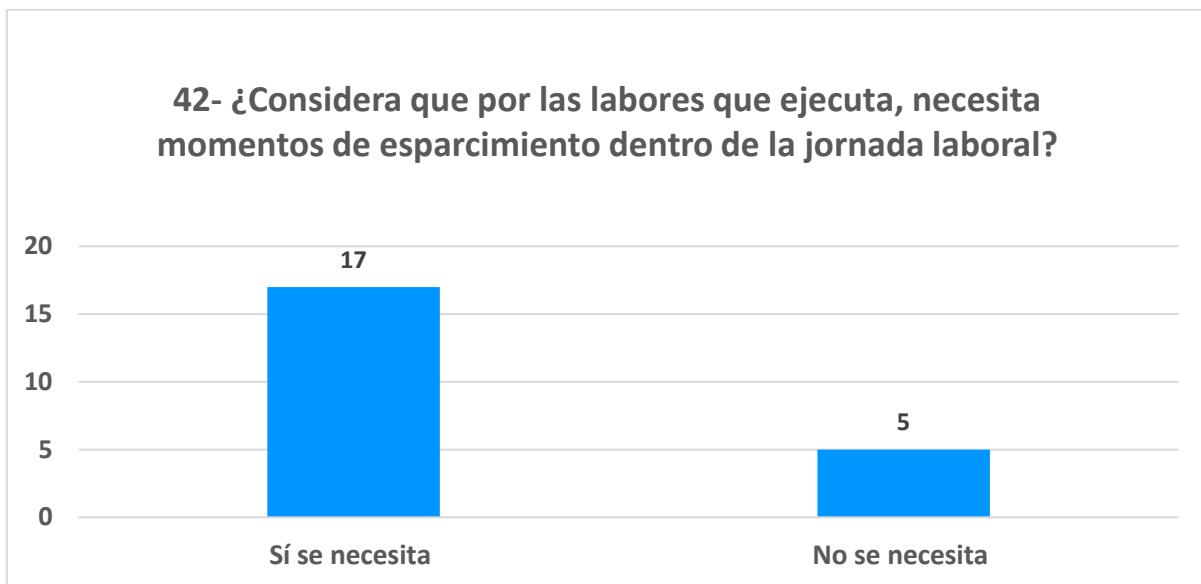
- Tengo un buen espacio físico para realizar mis funciones.
- Muy feo.
- Tengo libertad de acción y cualquier duda la evacúo inmediatamente si es necesario.

Tabla 42. ¿Considera que por las labores que ejecuta, necesita momentos de esparcimiento dentro de la jornada laboral?

Respuesta	Custodia	Porcentaje	Bóveda Central	Porcentaje	Bóveda (área aditiva)	Porcentaje	Total
Sí se necesita	4	66,67%	5	71,43%	8	88,89%	17
No se necesita	2	33,33%	2	28,57%	1	11,11%	5
Total	6	100,00%	7	100,00%	9	100,00%	22

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 42. ¿Considera que por las labores que ejecuta, necesita momentos de esparcimiento dentro de la jornada laboral?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 66,67 % respondió que sí, considera que por las labores que ejecuta, necesita momentos de esparcimiento dentro de la jornada laboral y un 33,33 % indica que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 71,43 % respondió que sí, considera que por las labores que ejecuta, necesita momentos de esparcimiento dentro de la jornada laboral y un 28,57 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 88,89 % respondió que sí, considera que por las labores que ejecuta, necesita momentos de esparcimiento dentro de la jornada laboral y un 11,11 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 77,27 % (17 personas) contestó que sí y 22,73 % (5 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que considera que por las labores que ejecuta, necesita momentos de esparcimiento dentro de la jornada laboral, es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Moderada fortaleza.**

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- No lo considero necesario

Bóveda Central

- Por la rutina.
- La rutina y las condiciones laborales hacen que el trabajo sea muy estresante, además de tener naturaleza de soporte para las demás agencias bancarias.
- Es necesario, levantarse un rato no escuchar tanto ruido, ni estar todo el día sentado, es perjudicial para la salud. Pues tenemos muchos problemas laborales.
- El trabajo realizado amerita mucha dedicación y concentración.
- Es demasiado cansado tanto físicamente como mentalmente ejemplo estrés.
- Los espacios me los hago yo.

Administrativo

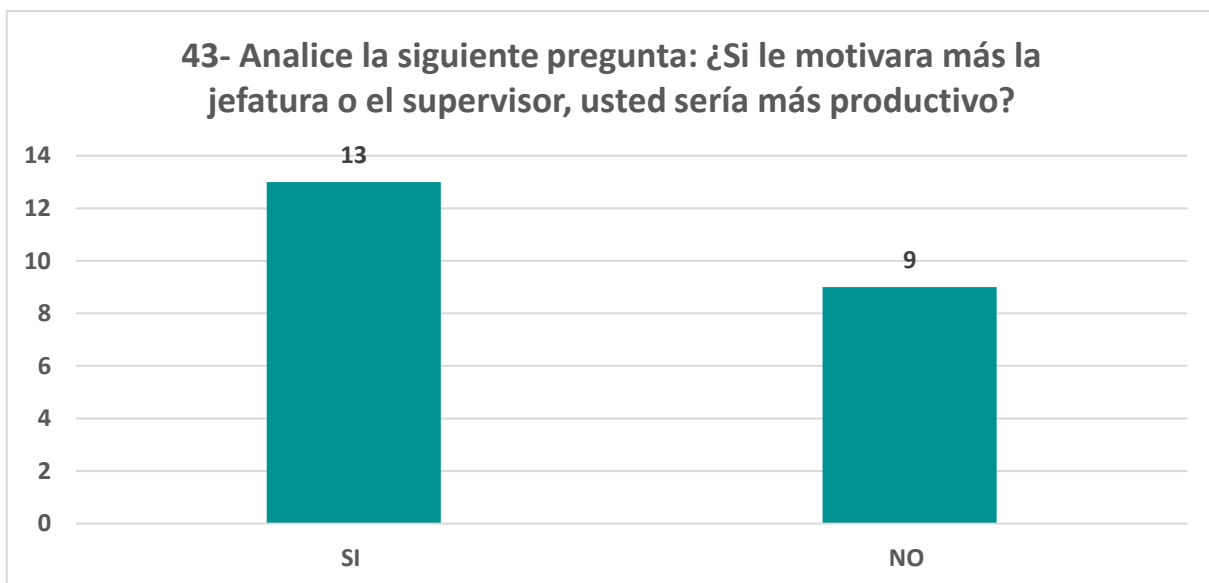
- Tiene que ver mucho el monitor
- Son muchos números y mucho análisis.
- En este momento dependo de cirugías en mi vista y esto me causa dolores de cabeza, agotamiento visual.
- Por las funciones que se realizan se requieren tener espacios de esparcimiento.

Tabla 43. Analice la siguiente pregunta: ¿Si le motivara más la jefatura o el supervisor, usted sería más productivo?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	3	50,00%	3	50,00%
Bóveda Central	4	57,14%	3	42,86%
Bóveda (área Administrativa)	6	66,67%	3	33,33%
Total	13	59,09%	9	40,91%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 43. Analice la siguiente pregunta: ¿Si le motivara más la jefatura o el supervisor, usted sería más productivo?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 50,00 % respondió que sí, si le motivara más la jefatura o el supervisor, sería más productivo y un 50,00 % indica que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 57,14 % respondió que sí, si le motivara más la jefatura o el supervisor, sería más productivo y un 42,86 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 66,67 % respondió que sí, si le motivara más la jefatura o el supervisor, sería más productivo y un 33,33 % indica no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 59,09 % (13 personas) contestaron que sí y 40,91 % (9 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que considera que, si le motivara más la jefatura o el supervisor, sería más productivo, es positiva; sin embargo, se debe interpretar de forma contraria, se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **oportunidad de mejora**.

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- Creo que es muy saludable laboralmente el ser motivado.
- No soy de los que necesitan, que lo que haga me lo estén reconociendo, yo me dedico a trabajar.

Bóveda Central

- No me hace falta motivación, yo me automotivo.
- Doy lo que puedo al máximo
- Mi mayor esfuerzo siempre lo doy indiferentemente.
- Sí claro, la motivación da estímulo, es una parte fundamental, dabemos que el salario es una, pero la parte anímica no compensa lo económico.
- La motivación siempre es esencial para las personas.
- Por lógica.

Administrativo

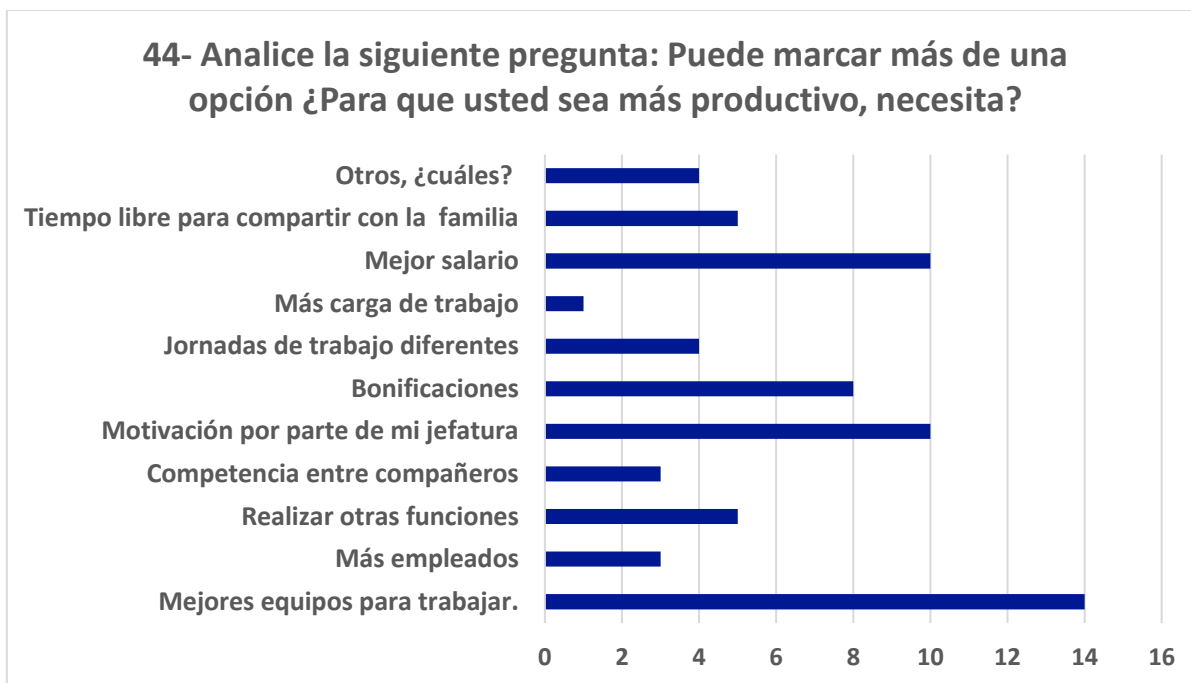
- Porque lo sigo siendo, aunque no me lo reconozcan.
- me sentiría útil y parte de un equipo.
- La motivación viene de uno mismo.
- Toda persona necesita ser motivada, que la jefatura vea o reconozca el trabajo realizado.

Tabla 44. Analice la siguiente pregunta: Puede marcar más de una opción
¿Para que usted sea más productivo, necesita?

Respuestas	CU	Porcentaje	BC	Porcentaje	AD	Porcentaje	Total	Porcentaje
Mejores equipos para trabajar.	3	18%	7	27%	4	17%	14	20,90%
Más empleados	0	0%	3	12%	0	0%	3	4,48%
Realizar otras funciones	3	18%	1	4%	1	4%	5	7,46%
Competencia entre compañeros	1	6%	1	4%	1	4%	3	4,48%
Motivación por parte de mi jefatura	1	6%	4	15%	5	21%	10	14,93%
Bonificaciones	1	6%	3	12%	4	17%	8	11,94%
Jornadas de trabajo diferentes	1	6%	2	8%	1	4%	4	5,97%
Más carga de trabajo	0	0%	1	4%	0	0%	1	1,49%
Mejor salario	3	18%	3	12%	4	17%	10	14,93%
Tiempo libre para compartir con la familia	3	18%	1	4%	1	4%	5	7,46%
Otros, ¿cuáles?	1	6%	0	0%	3	13%	4	5,97%
Total	17	100%	26	100%	24	100%	67	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

**Gráfico 44. Analice la siguiente pregunta: Puede marcar más de una opción
¿Para que usted sea más productivo, necesita?**



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, indicaron que (se anotan los tres rubros con porcentaje más altos):

- 18 % Mejores equipos para trabajar.
- 18% Realizar otras funciones.
- 18% Mejor salario
- 18 % Tiempo Libre para compartir en familia.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, indicaron que (se anotan los tres rubros con porcentaje más altos):

- 18 % Mejores equipos para trabajar.
- 15 % Motivación por parte de la jefatura.
- 12 % Bonificaciones.
- 12 % Mejor salario.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, indicaron que (se anotan los tres rubros con porcentaje más altos):

- 21 % Motivación por parte de la jefatura.
- 17 % Mejores equipos para trabajar.
- 17 % Mejor salario.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, indicaron que ¿Para qué ellos sean más productivo, necesita? (se anotan los cuatro rubros más sobresalientes):

- 14 personas marcaron la opción: mejores equipos para trabajar.
- 10 personas marcaron la opción: Mejor salario.
- 10 personas marcaron la opción: Motivación por parte de mi jefatura.
- 08 personas marcaron la opción: Bonificaciones.

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- Cambios de horario.
- Yo me considero productivo y siempre estoy sabiendo que hay que dar esa milla extra.

Bóveda Central

- Se puede dividir una jornada con horarios distintos en donde los empleados trabajen más efectivamente ya que las condiciones del lugar y por el tipo de trabajo, hará que las personas se estresen y por ende sean menos productivos.
- Considero que las categorías son muy bajas para el trabajo tan delicado que se realiza, y el banco es muy mezquino con los implementos.

Administrativo

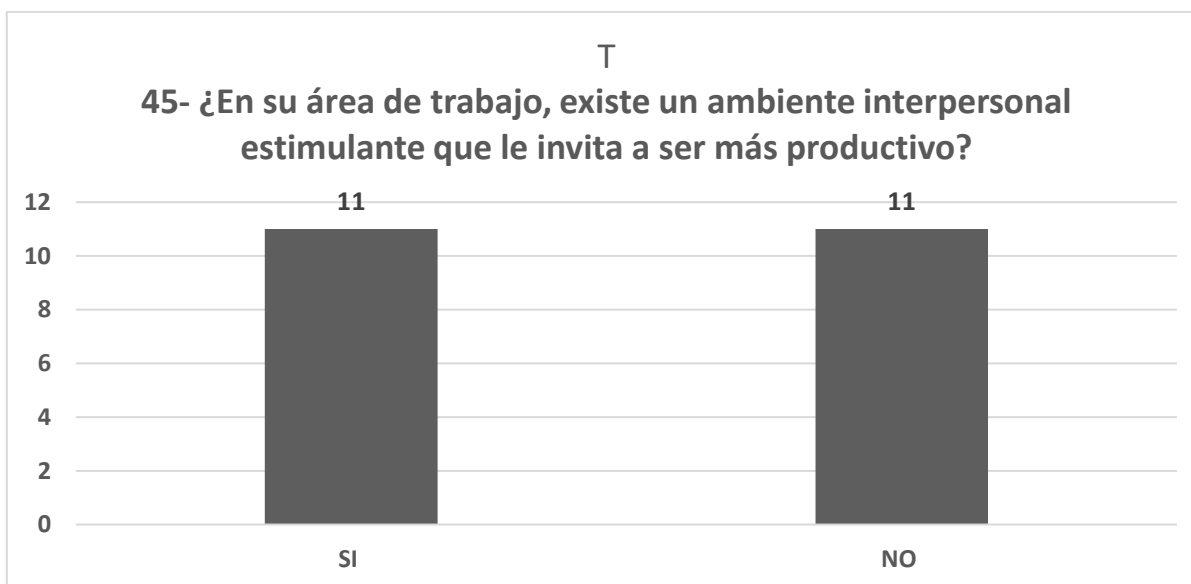
- Buena estructura.
- Mejorar infraestructura.
- mejorar ubicación, fresco.
- Tener espacio para realizar las cosas.

Tabla 45. ¿En su área de trabajo, existe un ambiente interpersonal estimulante que le invita a ser más productivo?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	4	66,67%	2	33,33%
Bóveda Central	2	28,57%	5	71,43%
Bóveda (área Administrativa)	5	55,56%	4	44,44%
Total	11	50,00%	11	50,00%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 45. ¿En su área de trabajo, existe un ambiente interpersonal estimulante que le invita a ser más productivo?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 66,67 % respondió que sí, considera que en el área de trabajo, existe un ambiente interpersonal estimulante que le invita a ser más productivo y un 33,33 % indican que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 28,57 % respondió que sí, considera que en el área de trabajo, existe un ambiente interpersonal estimulante que le invita a ser más productivo y un 71,43 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 55,56 % respondió que sí, considera que por las labores que ejecuta, necesita momentos de esparcimiento dentro de la jornada laboral y un 44,44 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 50,00 % (11 personas) contestaron que sí y 50,50 % (11 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que, en el área de trabajo, existe un ambiente interpersonal estimulante que le invita a ser más productivo, es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **oportunidad de mejora**.

Respuestas a la consulta realizada: ¿Por qué?

Custodia

- Sí, pero se puede mejorar en ese aspecto.
- Hay muchos conflictos con los compañeros.

Bóveda Central

- Las condiciones físicas y de ambiente laboral hacen que esa sea una limitante, teniendo en cuenta la rutina de trabajo y los controles que se aplican.
- No hay.
- Demasiado ruido - calor.
- Aquí se viene a trabajar, no a hacer amigos.
- En ocasiones.

Administrativo

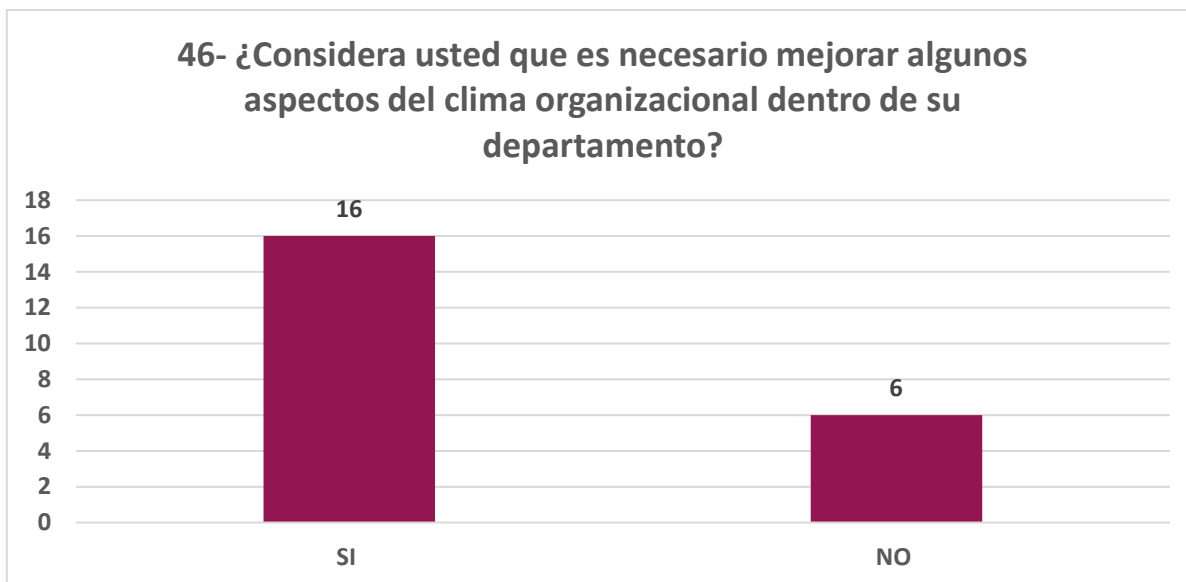
- Si necesito ayuda se me ha brindado, cuando lo he requerido.
- Trabajo en equipo.
- hay personas muy mediocres y hacen solo e mínimo esfuerzo.
- Por las diferencias que hay entre los compañeros.

Tabla 46. ¿Considera usted que es necesario mejorar algunos aspectos del clima organizacional dentro de su departamento?

SUBÁREA	SI	Porcentaje	NO	Porcentaje
Custodia	4	66,67%	2	33,33%
Bóveda Central	5	71,43%	2	28,57%
Bóveda (área Administrativa)	7	77,78%	2	22,22%
Total	16	72,73%	6	27,27%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Gráfico 46. ¿Considera usted que es necesario mejorar algunos aspectos del clima organizacional dentro de su departamento?



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

El área de Custodia de Valores, de las 6 personas que completaron el cuestionario, un 66,67 % respondió que sí, consideran que es necesario mejorar algunos aspectos del clima organizacional dentro del departamento y un 33,33 % indican que no.

El área de Bóveda Central, de las 7 personas que completaron el cuestionario, un 71,43 % respondió que sí, consideran que es necesario mejorar algunos aspectos del clima organizacional dentro del departamento y un 28,57 % indica que no.

El área administrativa de la Bóveda, de las 9 personas que completaron el cuestionario, un 77,78 % respondió que sí, consideran que es necesario mejorar algunos aspectos del clima organizacional dentro del departamento y un 22,22 % indica que no.

Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 72,73 % (16 personas) contestaron que sí y 27,27 % (6 personas) que no. Por lo tanto, la percepción de que consideran que es necesario mejorar algunos aspectos del clima organizacional dentro del departamento, es afirmativa.

Tabla 47. Mencione cinco factores o aspectos del clima organizacional que considera deben mejorar en su departamento

Custodia
Todo referente a relaciones interpersonales, manejo de conflictos, chisme, hipocresía, cuentos, pleitos e inmadurez.
No ninguna en realidad.
Hipocresía y falta de compañerismo.
Bóveda Central
La parte humana, pues en lo laboral es un excelente equipo humano difícil de encontrar por el compromiso.
Empatía, reuniones, capacitaciones, competencias, autoevaluaciones.
Diálogo, comunicación, respeto hacia cada uno de los compañeros.
Infraestructura (servicios sanitarios, agua, más espacios, ventilación)
Actividades de mejora e involucramiento del personal
Administrativo
Evitar chismes, vagancia, roses entre personas, personas con malas intenciones y de doble cara.
Motivación, trabajo en equipo, capacitaciones, actividades sociales.
Motivación, trabajo en equipo.
Espacio físico, mayor remuneración.
Motivación, liderazgo, respeto.
trabajo en equipo que no haya tanta rivalidad entre compañeros, compromiso, liderazgo de la jefatura.

Tabla 48. Mencione aspectos que considera que se deberían mejorar en su lugar de trabajo, en materia de relaciones humanas:

Custodia
Todo es un área demasiado difícil, hay un ambiente manejado negativamente por personal de áreas nuevas que son demasiado problemáticas.
Yo pienso que a pesar de ser un grupo grande como de 30 empleados, nos llevamos bien, solamente dos o tres personas que tal vez por una manera de ser es difícil a veces el tratar con ellas.
Bóveda Central
Este punto depende de cada quien
respeto, compromiso, sinceridad, comprensión, discreción.
empatía básicamente y respeto.
igualdad, respeto, humildad.
tener un acercamiento grupal más frecuente.
tratar de no hablar de las personas, respeto, tolerancia.
Administrativo
compañerismo, respeto hacia los compañeros
respeto, motivación, resolución de conflictos.
compartir más en conjunto en actividades recreativas y sociales.
respeto, comprensión.
actividades sociales van en detrimento.
trato por parte de la jefatura y evitar chismes.
comunicación, motivación compromiso
respeto

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

Tabla 49. Si a usted lo nombraran jefatura o supervisor del lugar donde trabaja ¿qué cosas cambiaría?

Custodia
mejorar control de productividad, (individualmente)
Nada porque no aspiro a ese puesto.
Todo el personal pediría a un área completamente nuevo, un personal meramente profesional.
Bóveda Central
Tendría que analizar en ese momento.
Dialogaría mucho, tomaría mucho en cuenta la opción de las personas que trabajen pero a nivel integral.
Un 90%
Igualdad de cargas, trabajo para todos, el respeto, comprensión.
Infraestructura, servicios sanitarios.
Mejor equipo de trabajo, maquinas,
Considero como una opción el aspecto de las jornadas laborales ya que propicia a los empleados a realizar otras actividades y tener más tiempo con sus familiares, menos estrés y mejor productividad.
Administrativo
No
Primero eliminar los tiempos ociosos de los compañeros, equilibrar las cargas de trabajo, buscar las herramientas necesarias para mejorar las funciones, vacaciones profilácticas, capacitaciones en todas las áreas.
Nada porque necesitaría la ayuda de los demás para salir adelante en todos los trabajos de la oficina.
Más reuniones y actividades para incentivar al personal.
Más dedicación al trabajo, aprovechamiento del tiempo al máximo.
Pondría a trabajar a varios compañeros, motivaría al personal.
Trabajar en equipo, escuchar las opiniones de los colaboradores, no permitir el chisme.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del ABC del CFBPDC, 2018.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos por la aplicación de la herramienta de investigación a colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Al analizar los resultados de las preguntas realizadas con respecto a los datos generados por parte de los colaboradores que completaron la entrevista, se desarrollan conclusiones. Adicionalmente, se detallan una serie de recomendaciones, según las variables e indicadores planteados durante el proceso de estudio.

5.1 Conclusiones

5.1.1 Datos Generales

Pregunta 1. ¿Cuál es su género?: la mayor cantidad de los colaboradores encuestados son de género masculino.

Pregunta 2. ¿Tiene usted hijos?: la mayor cantidad de colaboradores que realizaron la encuesta tienen hijos.

Pregunta 3. ¿En cuál rango de edad se encuentra?: La mayor cantidad de colaboradores que realizaron la encuesta, se encuentran en edades entre 42 y 50

años y el rango de edad de menor participación en la encuesta son aquellos colaboradores que tienen de 20 a 30 años.

Pregunta 4. ¿Cuál es su último grado académico obtenido?: entre los colaboradores quienes completaron el cuestionario la mayor cantidad de personas tienen bachillerato universitario incompleto como último grado académico.

Pregunta 5. ¿En cuál sub área del Área Bóveda y Custodia realiza su trabajo?: el equipo de trabajo que cuenta con mayor participación de colaboradores es el Administrativo de Bóveda, seguido de Bóveda Central y el equipo de trabajo más pequeño es el de Custodia de Valores.

Pregunta 6. ¿En cuál rango de ingresos económicos, se encuentra su salario mensual?: el salario predominante se encuentra entre ₡1,000,001 hasta ₡1,500.000.

5.1.2 Variable: Salario Emocional

5.1.2.1 Indicador: comprender al individuo

Pregunta 7. ¿Considera usted que, el trabajar en un ambiente con personas diversas, que no piensan igual a usted, que sus actitudes son diferentes a las suyas, entre otros, son motivo para enriquecer su vida?: la percepción es positiva, se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **clara fortaleza.**

Dentro de los comentarios que llaman la atención, los colaboradores anotaron lo siguiente:

- Sí, porque hay más aporte de ideas.
- Se empieza a generar más respeto y tolerancia y además se aprende cosas nuevas de las demás personas.
- Sí, porque con el criterio de otros puede alimentar el conocimiento para nuevas oportunidades.
- Se recomienda realizar pruebas de selección en el caso de Roche podrían ser role play, resolución de casos y una prueba indispensable que se debe implementar es la de inglés ya que es indispensable en la mayoría de posiciones y actualmente no se evalúa, y ante las leyes laborales actuales debe sustentarse si se descarta a candidatos por esta razón.

5.1.2.2 Indicador: Cumplir compromisos.

Pregunta 8. ¿Sus compañeros de trabajo, jefatura o supervisor, cuando realizan promesas hacia usted, las cumplen? la percepción es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Moderada fortaleza.**

Sin embargo, dentro de los comentarios que anotaron y que llaman la atención, los colaboradores escribieron lo siguiente:

- Las pueden aplicar, pero por otros factores laborales, casi nunca se da o muy pocas veces.
- Se les olvida lo que prometen.
- Mucha disciplina a veces.

5.1.2.3 Indicador: Demostrar integridad.

Pregunta 9. ¿Cuándo un compañero o compañera de trabajo está físicamente ausente y se está conversando referente a ella, se le brinda lealtad por no estar presente o se propicia el chisme?, la percepción es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Oportunidad de Mejora.**

Cabe destacar que, el equipo de trabajo de Bóveda Central, muestra un resultado contrario a los otros dos grupos, en su mayoría respondieron: no se le brinda lealtad y se propicia el chisme.

5.1.2.4 Indicador: Disculparse.

Pregunta 10. ¿Cuándo un compañero o compañera de trabajo comete un error que afecte a otro compañero, se reúne con la persona y le ofrece disculpas por lo cometido?: la percepción es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Oportunidad de Mejora.**

Dentro de los comentarios que anotaron los compañeros del equipo de trabajo de Bóveda Central y equipo de trabajo del área administrativa y que llaman la atención, se encuentran:

- Cuando, uno comete un error, se debe indicar y realizarlo de manera personal, sí se da, pero se da mucho chisme.
- Es mejor hacerse el ofendido que reconocer los errores.
- Debemos ser maduros y enfrentar los problemas y aceptar que cometimos un error.
- En general se han tomado decisiones sin enfrentar a las partes.
- Algunos sí lo practican, otros dejan mucho qué desear.
- Porque las cosas se hablan en presencia de la persona.
- Conversar con respeto.

Cabe destacar que, el área Custodia de Valores, muestra un resultado contrario (positivo) a los otros dos grupos, dentro de los comentarios que se anotaron se encuentran:

- Porque en mi área no ha ocurrido algo así
- Lo primordial en el equipo es el bienestar y la unidad del área
- En mi área no ha pasado una falta muy grave, sí ha pasado situaciones las cuales en reuniones se abordan esporádicamente.

5.1.2.5 Indicador: Pequeños detalles.

Pregunta 11. ¿Sus compañeros de trabajo, jefatura o supervisor, tienen hacia usted pequeños detalles que lo hacen sentir bien?: la percepción es positiva, se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza.**

Dentro de los comentarios que anotaron los compañeros y que llaman la atención, se encuentran:

- Mi jefatura directa es muy detallista y destaca en eso, hace sentir que somos un equipo importante.
- Tranquilidad para trabajar, ofrecen un ambiente de confianza.
- Por ejemplo, fechas especiales, o por algún trabajo realizado.
- Agradecen mi trabajo.
- Solidaridad.
- Celebramos cumpleaños y me felicitan cuando logro algo.

5.1.2.6 Indicador: Aclarar expectativas

Pregunta 12. ¿Usted es del tipo de persona que espera que sus compañeros de trabajo hagan o digan cosas por usted, pero ellos no hacen nada y lo decepciona?: la percepción es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza.**

Por lo tanto, los componentes de la cuenta bancaria emocional que se encuentran presentes en el Área Bóveda y Custodia, según los indicadores de Stephen Cobin, son los siguientes:

Cuadro 7. Componentes de la CBE, presente en los colaboradores del ABC del CFBPDC, según Stephen R. Covey

Indicador	Tipo de deposito
Comprender al individuo	Crédito
Cumplir promesas	Crédito
Demostrar integridad	Débito
Disculparse	Débito
Pequeños detalles	Crédito
Aclarar expectativas	Crédito

Fuente: Elaboración propia, extraída del instrumento de medición aplicado a los colaboradores del ABC del CFBPDC.

5.1.2.7 Indicador: Otros factores para la cuenta bancaria emocional

Pregunta 13. ¿Cómo me gustaría que me trataran mis compañeros, jefatura y supervisor para sentirme más a gusto en mi lugar de trabajo?, esta pregunta se realizó con el fin de identificar otros factores que se le pueden sumar a la CBE presente en el Área Bodega y Custodia.

Dentro de los resultados, sobresalen los siguientes:

- Que me digan las cosas de frente y que se trabaje en equipo (comunicación, resolución positiva de conflictos y trabajo en equipo)

- Que me hablen con respeto (Respeto).
- Que valoren mi trabajo (productividad).
- Que sean leales (lealtad).

El único comentario que realizaron a la pregunta antes mencionada fue: Que no se presten para chisme

5.1.2.9 Indicador: Necesidades Fisiológicas (Pirámide de Maslow)

Gráfico 14 ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con un lugar adecuado para que usted pueda ingerir sus alimentos?: la percepción es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Oportunidad de mejora.**

Cabe destacar que el área administrativa es la única que muestra resultados contrarios (negativa) a los otros dos grupos de trabajo.

Dentro de los comentarios que anotaron en el cuestionario, se encuentran:

- Porque es un lugar muy pequeño lleno de cucarachas y con un aire acondicionado malo.
- Muy pequeño y hay cucarachas.
- Cocina muy fea, no es cómoda.

- Mucha cucaracha, pequeño.
- El lugar es muy pequeño y en ocasiones no sirve el aire. Es un aire muy olvidada en el banco, no contamos con baño.
- La cocina no reúne las condiciones mínimas para el consumo de alimentos.
- Lleno de cucarachas.
- Hay demasiadas cucarachas en el lugar, hasta en la refrigeradora andan.
- El comedor es sucio, pequeño y tiene miles de cucarachas.
- Somos muchos (30 personas) en un espacio confinado, 10 metros al cuadrado.

Pregunta 15. ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con servicios sanitarios limpios y con artículos de aseo personal?: la percepción es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Alerta - Crítico.**

Pregunta 16. ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con agua potable para consumo diario?: la percepción es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Alerta - Crítico.**

Dentro de los comentarios que anotaron en el cuestionario, se encuentran:

- Hay que ingeniárselas para conseguir cada uno el agua.
- Solo en el cuarto piso hay y es necesario.
- No existen tomas de agua.
- Dicen que es de un tanque con agua estancada, no hay filtros.

- Se tiene que ir hasta el comedor por agua del tubo y no se sabe si le va a salir una cucaracha.
- Porque cuando se ha gestionado no se ha tenido respuesta positiva.

Pregunta 17. ¿En su estación de trabajo, cuenta con la cantidad de iluminación adecuada para realizar sus funciones?: la percepción es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza.**

Dentro de los comentarios que se anotaron en el cuestionario, se encuentran:

Custodia

- Las lámparas puestas afectan mucho la vista, afectan mucho.
- No en todas partes hay suficiente iluminación.
- Porque hay un mueble aéreo que me obstruye.

Pregunta 18. ¿En el Área Bóveda y Custodia, cuenta usted con la ventilación suficiente adecuada para realizar su trabajo?: la percepción es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Oportunidad de mejora.**

Dentro de los comentarios que se anotaron en el cuestionario, se encuentran:

- No cuentan con ventanas y el aire se mantiene muy frío.
- Falta más ventilación.
- Carecemos de extractores para evitar el viento o polvo acumulado que produce el proceso de billetes (numerario).
- Porque es un sótano y no hay aperturas de aire.
- No hay. Al limpiar máquinas, las partículas de polvo fino quedan en el aire.
- Demasiado calor.
- No hay ventanas y hay olores fuertes por dinero en efectivo.

Pregunta 19. ¿En el Área Bóveda y Custodia, considera que el ambiente físico propicia su buena salud?: la percepción es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Alerta Crítico.**

Dentro de los comentarios que se anotaron en el cuestionario, se encuentra:

- Los aires acondicionados no funcionan de forma adecuada y en muchas ocasiones hay malos olores.
- Porque los aires están en mal estado, todo el personal se enferma, la condición del área de clasificación es deplorable.
- Mucho polvo.
- Mala infraestructura.

- Demasiado polvo y ruido, aunque se ha implementado medidas para mitigar no son las debidas, sin embargo existen ciertos aspectos que propician la buena salud.
- No hay lugar para que salga el polvo cuando se limpian las máquinas.
- Está ubicado en un sótano horrible.
- Hay dinero en efectivo, causa alergias.
- No, porque una de las situaciones es que para desplazarnos al baño tenemos que ir a la primera planta.
- No hay ventilación, no hay baño, no hay agua.
- Sí porque tenemos buen espacio y no porque está en el sótano 1, nos obligan a tener el aire acondicionado todo el día frío.
- Cuando se limpian las máquinas el polvo se esparce por todo el lugar y no se cuentan con extractores.

5.1.2.10 Indicador: Necesidades de protección y seguridad (Pirámide de Maslow)

Pregunta 20 ¿En el Área Bóveda y Custodia, se encuentran objetos o infraestructura que atente contra su seguridad o la de sus compañeros?: la percepción es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Alerta crítico.**

Dentro de los comentarios anotados en el cuestionario, se encuentran:

- Al ser un área con un sótano hay obstáculos que pueden provocar accidentes.
- Demasiadas puertas de seguridad y mala praxis de los oficiales al revisar el personal.
- Al estar en un área como el sótano 1 y 2 se encuentran obstáculos que pueden provocar un accidente.
- Perras mal puestas.
- Todos los portones se mantienen cerrados, en caso de un desastre sería fatal.
- Pisos, paredes, gradas.
- Muebles que van para desecho.
- ¡Es un sótano!
- Muchas puertas.

Pregunta 21 ¿Se siente seguro (físicamente) en su lugar de trabajo?: la percepción es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Alerta crítico.**

Dentro de los comentarios que anotaron en el cuestionario y que llaman la atención, se encuentran:

- Infraestructura no es segura.
- Porque el edificio es demasiado viejo y trabajo en un segundo sótano.
- Infraestructura está muy mala, no es segura
- Demasiados portones y puertas en caso de una emergencia.

- Por ser un sótano.

5.1.2.11 Indicador: Necesidades sociales y pertenencia (Pirámide de Maslow)

Pregunta 22. ¿Siente usted orgullo por pertenecer a la institución en la que trabaja?: la respuesta a esta pregunta, es positiva, el 100 % de los colaboradores que completaron la encuesta, se sienten orgullosos por pertenecer a la institución en la que trabaja, se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza.**

Pregunta 23 ¿Siente usted estabilidad laboral?: la percepción de que si se sienten estabilidad laboral es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza.**

Dentro de los comentarios que se anotaron en el cuestionario y que llaman la atención, se encuentra:

- Porque no estoy en propiedad, mi condición es interina
- Por ser interino.

Pregunta 24. ¿Sus compañeros de trabajo, cuando se comunican con usted, lo hacen de forma cortés y con amabilidad?: la percepción es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza.**

Dentro de los comentarios anotados en el cuestionario y que llaman la atención, se contraponen a la percepción general, se encuentran:

- Mucha chusma.
- Algunos, tiene temperamentos fuertes, pero en general se saca el trabajo por la institución.
- Hablan golpeado, gritado, dicen sobrenombres, humillan.

Pregunta 25. ¿Su jefatura inmediata y supervisor, cuando se comunican con usted, lo hacen de forma cortés y con amabilidad?: la percepción es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza.**

5.1.2.12 Indicador: Necesidades de Autoestima (Pirámide de Maslow).

Pregunta 26. ¿Su jefatura y supervisor, realizan reconocimiento de sus logros obtenidos cuando una labor la realiza con éxito?: la percepción es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Moderada fortaleza.**

Pregunta 27. ¿Su jefatura y supervisor, le agradecen por las labores que realiza?: la percepción es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Moderada fortaleza.**

Pregunta 28. ¿Su jefatura y supervisor, cuando tiene un conflicto con usted, le llama en privado y se conversa la situación para resolverlo?: la percepción es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza.**

Cabe destacar los comentarios que se anotaron por parte de los colaboradores que completaron el cuestionario:

- Porque siempre se corrige estando presente todo el personal.
- Muchas veces comen cuento y se basa en la persona que llegó con el chisme.
- A veces sí, a veces no.
- Aclarar lo sucedido.
- Muchas veces se hacen de forma grupal sin tomar en cuenta mi opinión.
- Así debe ser, en privado, no delante de las demás personas.

Pregunta 29 Con respecto a la respuesta de la pregunta anterior, ¿Cómo le hace sentir la actitud tomada por parte de su jefatura y superior? y ¿por qué?

Esta pregunta se realizó abierta, con el fin de conocer el sentir de los colaboradores que completaron el cuestionario, cabe destacar la presencia de personas quienes indican que se sienten mal y no debería corregirse grupalmente.

Pregunta 30. ¿Su jefatura inmediata y supervisor, le hace sentir que es un miembro útil para el Área?: la percepción es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **clara fortaleza**.

Pregunta 31. ¿Cuándo un compañero de trabajo realiza una labor con éxito, se le reconoce en privado o públicamente por su logro?: la percepción es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Oportunidad de mejora**.

Cabe destacar que, el equipo de trabajo de Bóveda Central, muestra un resultado contrario a los otros dos grupos.

Pregunta 32. Considero que, mi jefatura y supervisor, ¿tiene las habilidades necesarias para administrar el talento humano?: la percepción es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Moderada fortaleza**.

De los tres equipos de trabajo, Custodia de Valores muestra un total acuerdo, los otros dos equipos, se encuentran divididos.

Dentro de los comentarios anotados por parte de los que completaron el cuestionario, se extrae la siguiente información y que se considera relevante:

- Es una persona que sabe escuchar y le permite opinión a uno sobre ciertos casos antes de tomar decisiones analiza muy bien el proceder.
- Falta de tacto y otras variables como la empatía.
- Le falta motivación, debe conocer más sobre RRHH, Relaciones Humanas.
- Se debe de tomar capacitaciones para el manejo de personal.
- Siento que le falta más tacto, para tratar a los funcionarios, debe tener más conocimiento de lo que hace cada uno de los funcionarios. Debe de aprender a saber decir las cosas a los funcionarios cuando algo no está bien pero no humillando.
- Experiencia.

Pregunta 33. ¿Me gustaría trabajar con otra jefatura o supervisor?: la percepción es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Alerta crítico, sin embargo, no desean trabajar con otra jefatura o supervisor.**

Dentro de los comentarios anotados en el cuestionario, se extrae la siguiente información:

- Para cambiar de ambiente, igual me gustaría trabajar en otra área.

- Mi supervisora es excelente.
- Estoy muy a gusto con la que tengo, pero yo he aprendido a trabajar con quien sea y donde sea. Gracias a Dios.
- Sí, porque siempre se aprende cosas nuevas y el aspecto de rotar siempre es beneficioso para todo el mundo.
- Nuevas ideas y podemos aprender cosas diferentes.
- Estoy a gusto, solo ajustar cosas de infraestructura.
- Para aprender de otras personas con diferentes capacidades.
- Sí ha sido buena, siempre hay cosas que mejorar.
- Estoy conforme.
- Debe ser un ejemplo a seguir, debe motivar, conocer lo que cada uno hace, no tenga favoritismos.
- Serían buenos los cambios.
- Se debe acumular experiencia para optar por un puesto.
- Son muchos años en esta área y ya me quedan pocos años para mi futura pensión.
- Que tenga más conocimiento, que no se preste a escuchar chismes, un jefe debe ser líder.
- Buena gente.

5.1.2.13 Indicador: Necesidades de autorrealización (Pirámide de Maslow).

Pregunta 34. ¿Considera que el ambiente laboral en el que trabaja es sano y le ayuda en su crecimiento personal y/o profesional?: la percepción es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Oportunidad de mejora.**

Dentro de los comentarios que se anotaron en la encuesta, sobresalen los siguientes:

- Hay mucha hipocresía y pleitos que afectan el área en general.
- Porque todo en la vida es un aprendizaje, bueno o malo, todo enriquece y nos ayuda a fortalecernos como personas.
- Mucho chisme, habladuría y envidia.
- Sano exactamente no es. Hay personas que crean un ambiente pesado.
- Desde la parte de bóveda central no se aplican muchas labores administrativas, son más labores de control, además al ser operativo este aspecto toma más fuerza.
- Mucho chisme, no hay motivación, no hay compañerismo, todo mundo se quita el trabajo para que lo haga otro, el mínimo esfuerzo.

- Demasiado chisme.
- Existen algunas personas que no son aptas para el grupo.
- Hay que corregir muchas cosas de cómo está el día de hoy en el ambiente.

Pregunta 35. ¿Las labores que realiza, las considera como un reto profesional?: la percepción es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza.**

Pregunta 36. ¿Considera que conforme pasa el tiempo, las labores que ejecuta le ayudan a adquirir destrezas y nuevos conocimientos?: la percepción es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Clara fortaleza.**

Pregunta 37. ¿Se siente realizado profesionalmente?: la percepción es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **oportunidad de mejora.**

Cabe resaltar que el equipo de trabajo Custodia de Valores muestra un resultado contrario a los otros dos grupos, en su mayoría, no se sienten realizados profesionalmente.

Dentro de los comentarios que se anotaron en el cuestionario, destacan los siguientes:

- Sé que a pesar de mi edad (para los 50) puedo dar más y aprender cosas nuevas y nuevos retos.
- Quería estudiar otra profesión y estar fuera del banco.
- Cumplan lo que piden y sí se puede dar más
- En este momento no aplico nada de mi carrera.
- He logrado más de lo que yo pensaba.
- Aún no obtengo logros.
- Poco a poco cumplo las metas.
- Por el salario, quiero ganar más.
- Me gusta lo que hago y como me realizo profesionalmente.
- Creo que estoy cumpliendo con mis objetivos.
- Tengo que terminar pendientes educativos.

Pregunta 38. ¿En su Área, se promueve el conocimiento a través de capacitaciones, esto genera retos profesionales y laborales?: la percepción es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Oportunidad de mejora.**

Cabe destacar que el equipo de trabajo que ejecuta labores administrativas muestra, una percepción contraria a los otros dos grupos.

Pregunta 39. ¿En qué temas necesita capacitarse?: esta fue una pregunta abierta, con el fin de conocer las necesidades en capacitación que los colaboradores necesitan, se determinan las siguientes:

- Excel
- Los adecuados para las labores que se hacen.
- Administrativos, contrataciones, análisis de procedimientos, manejo de licitaciones, etc.
- Relaciones humanas.
- En la parte de trato humano y cursos acreditados en el BCCR
- Temas específicos de los deberes que realizamos
- Temas del SINPE
- Informes técnicos
- Finanzas, económicos, Redacción, Excel, administración de efectivo.

5.1.3 Variable: Productividad Laboral

5.1.3.1 Indicador: Cargas de trabajo

Pregunta 40. ¿La cantidad de trabajo que tiene es?: la percepción es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **oportunidad de mejora**.

5.1.3.2 Indicador: Espacio físico

Pregunta 41. ¿El espacio físico donde usted trabaja le limita para ser más productivo?: la percepción es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **oportunidad de mejora**.

Dentro de los comentarios que anotaron los colaboradores que completaron el cuestionario, se exponen:

- Es un poco reducido
- El lugar es ideal para laborar, solo falta hacer unas variaciones.
- Los espacios físicos son muy limitados
- Espacios muy pequeños.
- Tengo un buen espacio físico para realizar mis funciones.
- Muy feo.

5.1.3.3 Indicador: Esparcimiento

Pregunta 42. ¿Considera que por las labores que ejecuta, necesita momentos de esparcimiento dentro de la jornada laboral?: la percepción es positiva; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Moderada fortaleza.**

Dentro de los comentarios que anotaron los colaboradores que completaron el cuestionario, se exponen:

- Por la rutina.
- La rutina y las condiciones laborales hacen que el trabajo sea muy estresante, además de tener naturaleza de soporte para las demás agencias bancarias.
- Es necesario, levantarse un rato no escuchar tanto ruido, ni estar todo el día sentado, es perjudicial para la salud., pues tenemos muchos problemas laborales.
- El trabajo realizado amerita mucha dedicación y concentración.
- Es demasiado cansado tanto físicamente como mentalmente ejemplo estrés.
- Los espacios me los hago yo.
- Tiene que ver mucho el monitor
- Son muchos números y mucho análisis.
- En este momento dependo de cirugías en mi vista y esto me causa dolores de cabeza, agotamiento visual.
- Por las funciones que se realizan se requieren tener espacios de esparcimiento.

5.1.3.4 Indicador: Motivación

Pregunta 43. Analice la siguiente pregunta: ¿Si le motivara más la jefatura o el supervisor, usted sería más productivo?: la percepción de los colaboradores, es positiva; sin embargo, se debe interpretar de forma contraria, ya que la respuesta indica que, si se le motivara serían más productivos, se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **Oportunidad de mejora.**

Dentro de los comentarios que anotaron los colaboradores que completaron el cuestionario, se exponen:

- Creo que es muy saludable laboralmente el ser motivado.
- No me hace falta motivación, yo me automotivo.
- Sí claro, la motivación da estímulo, es una parte fundamental, dabemos que el salario es una, pero la parte anímica no compensa lo económico.
- La motivación siempre es esencial para las personas.
- Por lógica.
- Me sentiría útil y parte de un equipo.
- Toda persona necesita ser motivada, que la jefatura vea o reconozca el trabajo realizado.

5.1.3.5 Indicador: Necesidades generales

Pregunta 44. Analice la siguiente pregunta: ¿Para que usted sea más productivo, necesita?, esta pregunta se realiza abierta con el fin de conocer el sentir de los colaboradores que completaron el cuestionario, se muestran a continuación los cuatro rubros más sobresalientes:

- 14 personas marcaron la opción: mejores equipos para trabajar.
- 10 personas marcaron la opción: Mejor salario.
- 10 personas marcaron la opción: Motivación por parte de mi jefatura.
- 08 personas marcaron la opción: Bonificaciones.

Dentro de los comentarios que anotaron los colaboradores que completaron el cuestionario, se exponen:

- Cambios de horario.
- Se puede dividir una jornada con horarios distintos en donde los empleados trabajen más efectivamente ya que las condiciones del lugar y por el tipo de trabajo, hará que las personas se estresen y por ende sean menos productivos.
- Considero que las categorías son muy bajas para el trabajo tan delicado que se realiza y el banco es muy mezquino con los implementos.
- Mejorar infraestructura.
- Tener espacio para realizar las cosas.

5.1.3.1 Indicador: Ambiente Interpersonal.

Pregunta 45. ¿En su área de trabajo, existe un ambiente interpersonal estimulante que le invita a ser más productivo?: la percepción, es negativa; se ubica en la escala de medición de los indicadores como: **oportunidad de mejora.**

- Sí, pero se puede mejorar en ese aspecto.
- Hay muchos conflictos con los compañeros.
- Las condiciones físicas y de ambiente laboral hacen que esa sea una limitante, teniendo en cuenta la rutina de trabajo y los controles que se aplican.
- Aquí se viene a trabajar, no a hacer amigos.
- Trabajo en equipo.
- hay personas muy mediocres y hacen solo e mínimo esfuerzo.
- Por las diferencias que hay entre los compañeros.

5.1.4 Propuesta

Pregunta 46. ¿Considera usted que es necesario mejorar algunos aspectos del clima organizacional dentro de su departamento?: Del total de las personas que completaron el cuestionario, un 72,73 % (16 personas) contestaron que sí y 27,27 % (6 personas) que no.

Se les solicitó que anotaran aspectos de ellos consideran que se debe mejorar, se anotan a continuación:

Tabla 47 Mencione cinco factores o aspectos del clima organizacional que considera deben mejorar en su departamento, las siguientes fueron los aportes:

Equipo de trabajo Custodia de Valores

- Todo referente a relaciones interpersonales, manejo de conflictos, chisme, hipocresía, cuentos, pleitos e inmadurez.
- Hipocresía y falta de compañerismo.

Equipo de trabajo Bóveda Central

- La parte humana, pues en lo laboral es un excelente equipo humano difícil de encontrar por el compromiso.
- Empatía, reuniones, capacitaciones, competencias, autoevaluaciones.
- Diálogo, comunicación, respeto hacia cada uno de los compañeros.
- Seguridad laboral.
- Actividades de mejora e involucramiento del personal

Equipo de trabajo Administrativo

- Evitar chismes, vagancia, roses entre personas, personas con malas intenciones y de doble cara.
- Motivación, trabajo en equipo, capacitaciones, actividades sociales.
- Motivación, liderazgo, respeto.

- Trabajo en equipo que no haya tanta rivalidad entre compañeros, compromiso, liderazgo de la jefatura.

Pregunta 48. Mencione aspectos que considera que se deberían mejorar en su lugar de trabajo, en materia de relaciones humanas, los siguientes fueron los aportes de los colaboradores:

Equipo de trabajo Custodia de Valores

- Todo, es un área demasiado difícil, hay un ambiente manejado negativamente por personal de áreas nuevas que son demasiado problemáticas.
- Yo pienso que, a pesar de ser un grupo grande como de 30 empleados, nos llevamos bien, solamente dos o tres personas que tal vez por una manera de ser es difícil a veces el tratar con ellas.

Equipo de trabajo Bóveda Central

- Respeto, compromiso, sinceridad, comprensión, discreción.
- Empatía básicamente y respeto.
- Igualdad, respeto, humildad.
- Tener un acercamiento grupal más frecuente.
- Tratar de no hablar de las personas, respeto, tolerancia.

Equipo de trabajo Administrativo

- Compañerismo, respeto hacia los compañeros
- Respeto, motivación, resolución de conflictos.
- Compartir más en conjunto en actividades recreativas y sociales.
- Respeto, comprensión.
- Actividades sociales van en detrimento.
- Trato por parte de las jefaturas y evitar chismes.
- Comunicación, motivación compromiso
- Respeto.

Pregunta 49. Si a usted lo nombraran jefatura o supervisor del lugar donde trabaja ¿qué cosas cambiaría?, los siguientes fueron sus aportes:

Equipo de trabajo Custodia de Valores

- Mejorar control de productividad, (individualmente).
- Todo el personal, pediría uno completamente nuevo, un personal meramente profesional.

Equipo de trabajo Bóveda Central

- Dialogaría mucho, tomaría mucho en cuenta la opción de las personas que trabajen pero a nivel integral.
- Igualdad de cargas, trabajo para todos, el respeto, comprensión.
- Infraestructura, servicios sanitarios.
- Mejor equipo de trabajo, maquinas.

- Considero como una opción el aspecto de las jornadas laborales ya que propicia a los empleados a realizar otras actividades y tener más tiempo con sus familiares, menos estrés y mejor productividad.

Equipo de trabajo Administrativo

- Primero eliminar los tiempos ociosos de los compañeros, equilibrar las cargas de trabajo, buscar las herramientas necesarias para mejorar las funciones, vacaciones profilácticas, capacitaciones en todas las áreas.
- Más reuniones y actividades para incentivar al personal.
- Más dedicación al trabajo, aprovechamiento del tiempo al máximo.
- Pondría a trabajar a varios compañeros, motivaría al personal.
- Trabajar en equipo, escuchar las opiniones de los colaboradores, no permitir el chisme.

5.2 Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos durante la presente investigación, seguidamente se detalla una serie de recomendaciones, según las variables e indicadores planteados durante el proceso de estudio.

5.2.1 Variable 1. Salario Emocional

Para la variable salario emocional, se recomienda lo siguiente:

- 1- Realizar sesiones de trabajo con todos los colaboradores y que se aborde por un especialista los siguientes temas: chismes, lealtad, comunicación asertiva, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, reconocimiento, respeto, entre otros.

- 2- La jefatura y los tres supervisores de cada equipo de trabajo deben realizar sesiones de trabajo de forma periódica donde se comenten los temas relacionados con el Talento Humano y que beneficie a los colaboradores que tienen a cargo.

- 3- Con respecto a las consultas realizadas en el cuestionario, referentes a la pirámide de las necesidades de Maslow (pregunta 14 hasta la 39), se debe tomar en cuenta que, el edificio en el que se ubica el Área Bóveda y Custodia, está en proceso de reforzamiento en toda su estructura, la jefatura del Área Bóveda y Custodia debe elaborar un documento dirigido a la División Infraestructura y Proyectos para que sean reparados: los malos olores, instalación de un baño, acondicionamiento general de la ventilación, purificadores de aire, extractores de polvo y humedad, instalación de tomas de agua con filtros ideales para el consumo humano, entre otros, esto con el fin de mejorar la salud de los colaboradores.

Un punto que llama mucho la atención es que, en reiteradas ocasiones, los colaboradores anotaron en el cuestionario, que existen muchas cucarachas

en el comedor, este aspecto se debe abordar de forma inmediata, la jefatura del Área Bóveda y Custodia debe elaborar un documento dirigido al Área Salud Ocupacional, esto para que a la brevedad realicen una fumigación y se eliminen esta plaga, de no ser así, se puede presentar algún tipo de enfermedades e infecciones que podrían generarse por la existencia de estos insectos (E. Coli, Salmonela, Fiebre Tifoidea, Staphylococcus y Streptococcus, Cólera, Gastroenteritis, Disentería y Lepra) a largo plazo podría afectar gravemente la salud de varios colaboradores.

- 4- Se recomienda que, las jefaturas y supervisores soliciten a Recursos Humanos un curso de coaching enfocado en Talento Humano, esto con el fin de adquirir las herramientas necesarias para dirigir equipos de trabajo y motivar a los colaboradores.

- 5- Se recomienda solicitar a Recursos Humanos formación propia de las labores que ejecutan los colaboradores del Área Bóveda y Custodia, esto con el fin de tener las herramientas necesarias y desarrollar las competencias técnicas para realizar un mayor aporte a las funciones que realizan.

5.2.2 Variable 2: Productividad Laboral

Se realizó una entrevista a la jefatura y supervisores de los tres equipos de trabajo del Área Bóveda y Custodia, con el fin de conocer el nivel de productividad de los

colaboradores, todos concuerdan que, por la naturaleza de sus actividades, la productividad debe ser de un 100 %, si no se cumple este nivel, la repercusión sería un desabastecimiento de efectivo o bien una pérdida de documentos que se encuentran en garantía. Sin embargo, en el cuestionario aplicado, los colaboradores indicaron factores que ellos consideran importantes para ser más productivos, por lo tanto, en el capítulo número seis se desarrolla una sección para ayudar a incrementar la motivación laboral y por ende la productividad.

Para la variable productividad laboral, se recomienda lo siguiente:

- 1- Realizar una valoración por parte del departamento de Salud Ocupacional, sobre los diferentes factores que podrían afectar la salud de los colaboradores del Área Bóveda y Custodia, para esto la jefatura del Área Bóveda y Custodia, debe elaborar un documento con el fin de hacer la solicitud formal.

- 2- Realizar una evaluación de las cargas de trabajo, esto con el fin de distribuir las de forma equitativa y lograr producir más con el mínimo esfuerzo, para subsanar esto, la jefatura del Área Bóveda y Custodia debe elaborar un documento para que la División Calidad realice a través de sus Ingenieros Industriales la revisión de los puestos de trabajo, medición de tiempos de producción, categorías salariales y demás procesos que se realizan.

- 3- Elaborar un programa de incentivos de acuerdo con metas de productividad, esto ayudará a motivar a los colaboradores y generará más y mejores resultados para el área.

- 4- La jefatura y supervisores, deben reunirse individualmente con cada colaborador, esto con el fin de realizar un acercamiento, conocer sus necesidades y sentimientos, además, recibir una retroalimentación por las labores realizadas. Se sugiere que se lleve una bitácora de seguimiento por cada colaborador.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

1 Introducción

El salario emocional es una de las formas de motivar a las personas, de hacerlas sentir parte de un grupo, de crear compromisos, de forjar lazos, de hacer valer los derechos y ver los deberes como parte importante de sus labores.

Esta propuesta tiene como fin ayudar a aumentar el salario emocional y su influencia en la productividad de los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Dentro del área se encuentran tres equipos de trabajo: Bóveda Central, Custodia de Valores y Administrativo y, por la naturaleza de las funciones que ejecutan, son equipos divididos, sin embargo, se pretende la unión de las tres, esto para crear vínculos grupales y lograr un compromiso como Área.

Los instrumentos aplicados para la elaboración del capítulo cuatro se utilizaron con el fin de conocer o determinar puntos de mejora y formular propuestas específicas para los tres equipos de trabajo.

Por tanto, se presenta la siguiente propuesta que detalla las acciones que podrían implementarse con los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

La propuesta consiste en instruir a los colaboradores en materia de:

- Incentivos donde se reconozca la productividad.
- Crear espacios de esparcimiento que fomente la unidad y trabajo en equipo.
- Dotar a las jefaturas y supervisores de competencias necesarias en materia de coaching enfocado en Talento Humano.
- Instruir a los colaboradores en materia de relaciones humanas.

2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Varios son los estudios que revelan la influencia que tiene la motivación sobre la productividad y es precisamente que, a través de los factores que incluyen el salario emocional, se puede obtener mejores niveles de desempeño, productividad, responsabilidad y empoderamiento por parte de los colaboradores, brindándole beneficios personales, sociales, familiares y a la institución.

3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta que ayude a fortalecer el salario emocional que actualmente tienen los colaboradores del Área Bóveda y Custodia y que pueda influir en el incremento de la productividad

3.2 Objetivos específicos

- Instruir a la jefatura y supervisores del Área Bóveda y Custodia en materia de Coaching Ejecutivo con el fin de incentivar las Relaciones Humanas y la productividad laboral entre sus equipos de trabajo, serán capaces de abordar conflictos cotidianos como lo son: chismes, lealtad, comunicación asertiva, resolución conflictos, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, reconocimiento, respeto, entre otros.
- Crear espacios de esparcimiento para los colaboradores del Área Bóveda y Custodia, con el fin de reducir el estrés provocado por largas horas de trabajo, rutina, tareas que implican gran esfuerzo físico o mental y que a largo plazo desmotivan a los colaboradores, causan falta de atención en las tareas laborales y, por ende, ausentismo.
- Desarrollar un programa de incentivos no financieros que influya en el incremento de la productividad en los colaboradores del Área Bóveda y Custodia.

4 ALCANCES Y LIMITACIONES

4.1 Alcances

- **Jefaturas y supervisores:** formar a las jefaturas específicamente en el tema de Coaching Empresarial, esto con el fin de adquirir las competencias necesarias y ayudar en el incremento del salario emocional de los equipos de trabajo.

La Jefatura del Área Bóveda y Custodia es el responsable directo ante la Dirección Crecimiento Humano, es por esta razón que, tiene la potestad de otorgar permisos, organizar actividades grupales, dar días libres, entre otras cosas a sus colaboradores.

- **Colaboradores:** colaboradores motivados e incrementando productividad laboral.
- **Institución:** se formará a los colaboradores del Área Bóveda y Custodia en materia de relaciones humanas, motivación, liderazgo, resolución de conflictos, orientación del Talento Humano, entre otros; adicionalmente, producirá un incremento en la motivación, trabajo en equipo, satisfacción laboral, entre otras cosas.

Equipo de mejora: cada eslabón del organigrama institucional cuenta con un grupo de personas encargadas de dirigir a los equipos de trabajo en materia de clima laboral, por lo tanto, este equipo será el responsable de implementar esta propuesta y todo lo que conlleva el desarrollo de la misma.

4.2 Limitaciones:

- Colaboradores poco comprometidos o desinteresados con el crecimiento grupal.
- Colaboradores con mucha antigüedad laboral que actúan por impulsos y no les gusta la disciplina, dicen las cosas como las piensan sin importar el cómo hará sentir al compañero.

- El Área Bóveda y Custodia no cuenta con una partida presupuestaria que se pueda utilizar para implementar esta propuesta, por lo tanto, se financiará con el dinero que aportará cada colaborador.

5 DEBILIDADES INSTITUCIONALES

Por ser una institución pública, el presupuesto es limitado, existe una partida para capacitaciones, la cual es destinada exclusivamente para conocimientos técnicos, no para la parte emocional, es por esto que, cuando los colaboradores realizan actividades organizadas por el Equipo de Mejora (se debe realizar mínimo una al mes), se solicita una cuota económica que va desde los ¢1,000 colones hasta los ¢7,000, por lo tanto, para implementar las actividades que se proponen, se contará con el dinero de los colaboradores y se incluirán como actividades propias.

6 PROPUESTA

Según el análisis de las respuestas obtenidas al aplicar el cuestionario y la entrevista, esta propuesta se planteará en tres apartados: Salario Emocional, Productividad Laboral y Presupuesto.

6.1 Salario Emocional

En este apartado se incluyen propuestas de mejora, esto con el fin de sensibilizar a los colaboradores en materia de relaciones humanas.

6.1.1 Coaching Ejecutivo para la jefatura, supervisores y Equipo de Mejora del Área Bóveda y Custodia

El fin principal es instruir y desarrollar a la jefatura, supervisores y equipo de mejora del Área Bóveda y Custodia en materia de Coaching Ejecutivo, para desarrollar Relaciones Humanas y la productividad laboral entre sus equipos de trabajo, con estas herramientas, serán capaces de abordar conflictos cotidianos como lo son: chismes, lealtad, comunicación asertiva, resolución de conflictos, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, reconocimiento, respeto, entre otros.

6.1.1.1 ¿Qué es un coach?

Es un profesional capaz de observar el entorno para comprender el por qué suceden las cosas, esto con el fin de poder orientar a las personas o equipos de trabajo, sacar lo mejor de sí y realizar modificaciones al problema tratado.

Para Arqueros (2016), “la labor fundamental de los coaches es la de ayudar a sus clientes a aumentar sus capacidades o a cambiar sus comportamientos para mejorar su rendimiento”. (p. 69)

6.1.1.2 Origen del coaching ejecutivo

El Coaching Ejecutivo es una de las tantas ramas del coach, según Arqueros (2016), el coaching ejecutivo se originó de la siguiente manera:

El coaching ejecutivo emergió como una necesidad ante los conflictos tanto laborales como personales de los individuos que requerían de la presencia de un profesional para que les acompañara en su proceso de cambio, por lo que se aplicó en el ejecutivo en los años noventa a través de la consultoría, para establecerse más adelante a los mandos intermedios en las organizaciones. El cometido es hacer frente a los cambios producidos en las organizaciones, por lo que supone una solución importante para potenciar las habilidades personales de los individuos, cuyo fin es mejorar la efectividad, productividad y competitividad organizacional. (p. 44)

6.1.1.3 Formación de un Coach Ejecutivo

Antes de iniciar con el coaching ejecutivo, se debe conocer la formación que debe tener un coach ejecutivo; para Arqueros (2016), se explica de la siguiente manera:

Los coaches necesitan una mezcla de formación en psicología, experiencia en negocios, una reconocida reputación como coach, habilidades de escucha, y poseer una profesionalidad que se manifieste a través de su inteligencia, integridad, confidencialidad y objetividad. (p. 73 - 74)

6.1.1.4 ¿En qué beneficia un proceso de Coaching Ejecutivo a los colaboradores del Área Bóveda y Custodia?

Para Arqueros (2016), los resultados que se obtienen de un proceso de coaching Ejecutivo, dependerá de lo siguiente:

Los resultados de éxito del coaching ejecutivo ,además de obedecer a una mejora del ejecutivo en sus funciones, también dependen del contexto o cultura organizacional donde se mueve, así como de sus jefes o superiores, aunque no todo lo que es relevante durante el proceso para los coachees se puede medir. (p. 95)

Adicionalmente, Arqueros (2016) indica que influye positivamente en:

El coaching ejecutivo, siempre que influya positivamente en el cambio del ejecutivo, alcanza su objetivo en cinco áreas. Estas son: gestión de la personas, relación con los jefes, establecimiento y priorización de metas, compromiso y productividad, y, por último, dialogo y comunicación. (2016)

6.1.1.5 ¿A quién va dirigido el coaching ejecutivo en el Área Bóveda y Custodia?

Está dirigido a la jefatura, supervisores y equipo de mejora del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Se sugiere que se trabaje con base en los siguientes temas:

- Resolución de conflictos.
- Efecto de los chismes en los equipos de trabajo
- La importancia de la lealtad
- Comunicación asertiva.
- Trabajo en equipo.
- Motivación y liderazgo
- Tipos de reconocimientos para los diferentes equipos de trabajo.
- Relaciones humanas (respeto, amabilidad, cortesía, entre otros).
- Beneficios de la diversidad en los equipos de trabajo
- Inteligencia emocional
- Otros.

Se sugiere que como el Equipo de Mejora estará instruido en estos temas propuestos, las actividades que mensualmente les corresponde realizar con todos los colaboradores del Área Bóveda y Custodia, se incluyan y se desarrollen actividades con el fin de poner en práctica el conocimiento adquirido con el fin de involucrar la totalidad de la población.

Cuadro 8. Presupuesto mensual propuesto para taller

Artículos	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Coach Ejecutivo	12	20,000.00	240,000.00
Hojas blancas	1 resma	0.00	0.00
Lapiceros	30	0.00	0.00
Lápiz de color	4 cajas de 12 unidades	0.00	0.00
Marcadores	10	0.00	0.00
Resaltadores	10	0.00	0.00
Papel periódico	10	0.00	0.00
Refrigerio	27	2,000.00	54,000.00
Costo total			294,000.00

Fuente: Elaboración propia, Licda. Patricia Fonseca Barrios, Psicóloga y Administradora de Empresas.

Equipo a utilizar:

- Video beam
- Televisor
- Computadora
- Parlantes

El equipo que se utilizará, será con el que cuenta el Área Bóveda y Custodia.

Lugar:

El lugar que se muestra más apropiado, es donde labora el equipo de trabajo de Custodia de Valores (generalmente se realizan todas las reuniones en este lugar), esto debido a que es el más espacioso y está acondicionado con el equipo necesario.

6.1.2 Pequeños detalles

En este punto, es importante indicar que, no es necesario realizar regalos costosos, pues los pequeños detalles hacen la diferencia, esto es gratificante y adicionalmente hace saber al colaborador que el empeño que realiza aporta valor al Área y a la Institución, se propone que pueden regalar:

- Chocolates.
- Frutas.
- Snacks saludables.
- Dulces.
- Galletas.
- Helados.

- Tarjeta con algún mensaje motivante.
- Botellas con agua.
- Entre otros.

Estos pequeños detalles se deben realizar dos veces al mes, sobre todo en las quincenas de pagos de salarios que es donde las Agencias Comerciales solicitan mayor cantidad de efectivo y se debe procesar en mayor cantidad. Se propone que sean entregados después de las dos de la tarde o al finalizar la jornada laboral, junto con un mensaje verbal de agradecimiento por parte del supervisor encargado.

Cuadro 9. Presupuesto anual propuesto para pequeños detalles

Rubro	Costo individual	Cantidad mensual	Costo mensual	Cantidad anual	Costo total
Helados	¢450,00	26	¢11.700,00	312	¢140.400,00
Galletas (paquete 12 unidades)	¢1.250,00	3	¢3.750,00	36	¢45.000,00
Dulces (paquete 12 unidades)	¢1.375,00	3	¢4.125,00	36	¢49.500,00
Chocolates (paquete surtidos 12 unidades)	¢3.500,00	3	¢10.500,00	36	¢126.000,00
Botellas con agua	¢350,00	55	¢19.250,00	660	¢231.000,00
Total gastos	¢6.925,00		¢49.325,00		¢591.900,00

Fuente: Elaboración propia, visita a supermercado de venta al por mayor.

6.2 Productividad laboral

6.2.1 Aromaterapia

La aromaterapia son aceites esenciales o concentrados que se extraen de las plantas, específicamente de las raíces, semillas, flores, corteza o tallos. Al extraer sus aceites, químicamente se concentran en altas cantidades de minerales que los hace potencializar su efecto. Una característica de los aceites esenciales es que son volátiles, esto quiere decir que tienen la capacidad de realizar reacciones químicas de forma rápida y cambian su estado molecular permitiéndole dispersarse rápidamente por el aire, permitiendo ingresar en las fosas nasales de la persona y ahí se conectan con las terminales nerviosas que viajan hasta el cerebro, esto porque a través del sentido del olfato se pueden producir respuestas poderosas, mentales, fisiológicas y emocionales provocando calmar, tranquilizar, equilibrar, energizar, estimular, calentar o renovar a la persona. Cabe destacar que el aceite no es el que modifica el problema a tratar, sino es la concentración del aroma que se aspira.

Se recomienda comprar dos botellas de cada una de las esencias con contenido de 118 ml y dividir las en tres grupos, esto para ser repartidos en los tres equipos de trabajo. Se estima que cada botella con su contenido podría tener una duración de tres meses.

Se sugiere que se aplique el aceite esencial que sea de la elección, se debe agregar en el difusor agua y entre dos y cuatro gotas de aceite esencial, tres veces

a la semana, en horarios de 10 a.m. y 14:00 p.m., podría ser los días lunes, miércoles y viernes que es donde se incrementa la cantidad de trabajo.

Los miembros del Equipo de Mejora serán los encargados de instruir a los tres supervisores acerca del uso de la aromaterapia, además le entregarán los aceites esenciales, junto con botellas con agua para alimentar el difusor, posteriormente, programarán en el aplicativo Outlook un recordatorio dirigido a los supervisores con el fin de que activen el difusor.

Para la compra del difusor y de las esencias, el Equipo de Mejora lo puede realizar por internet, hay muchas páginas que las venden y a precios muy accesibles. En el mercado nacional, se consiguen, pero los precios son muy elevados a comparación con las externas.

Cuadro 10. Aromas para aplicar en la oficina

Aroma	Descripción
Lavanda	El Aceite de lavanda tiene un efecto equilibrador sobre el sistema nervioso. Tiene beneficios de aromaterapia que relajan y alivia dolores de cabeza, confortan las articulaciones y los músculos y conjuran energía positiva y calmante en la habitación.
Eucalipto	El aceite de eucalipto ayuda a aclarar la mente, mejorar la concentración y calmar el cansancio.
Té verde	El aceite de árbol de té destilado ayuda a inducir un pensamiento claro y alivia el cuerpo, para elevar el bienestar.
Limón	El aceite de limón es un excelente eliminador de toxinas, ayuda a rejuvenecer la energía.
Romero	Conocido por elevar los espíritus, calmar la mente, neutralizar el estrés y promover una sensación de bienestar.

Fuente: Elaboración propia, extraída de Artnaturals, recuperado de : <https://artnaturals.com/> y Magestic Pure, recuperado de: <https://majesticpure.com/collections/essential-oil>

Cuadro 11. Presupuesto anual para aromaterapia

Rubro	Costo individual dólares	Costo Individual colones	Cantidad a solicitar	Costo total anual
Aceite esencial de lavanda (118 ml)	\$19,95	₡11.396,44	4	₡45.585,75
Aceite esencial de Eucalipto (118 ml)	\$15,00	₡8.568,75	4	₡34.275,00
Aceite esencial de té verde (118 ml)	\$18,00	₡10.282,50	4	₡41.130,00
Aceite esencial de romero (118 ml)	\$18,50	₡10.568,13	4	₡42.272,50
Difusor (125 ml)	\$21,50	₡12.281,88	3	₡36.845,63
Total gastos	\$92,95	₡53.097,69		₡200.108,88
Tipo de cambio venta del BCCR: ₡571,25 del día 25 de agosto de 2018.				

Fuente: Elaboración propia, extraída de Artnaturals, recuperado de : <https://artnaturals.com/>, Magestic Pure, recuperado de: <https://majesticpure.com/collections/essential-oil> y Banco Central de Costa Rica: <https://www.bccr.fi.cr/seccion-indicadores-economicos/tipos-de-cambio>

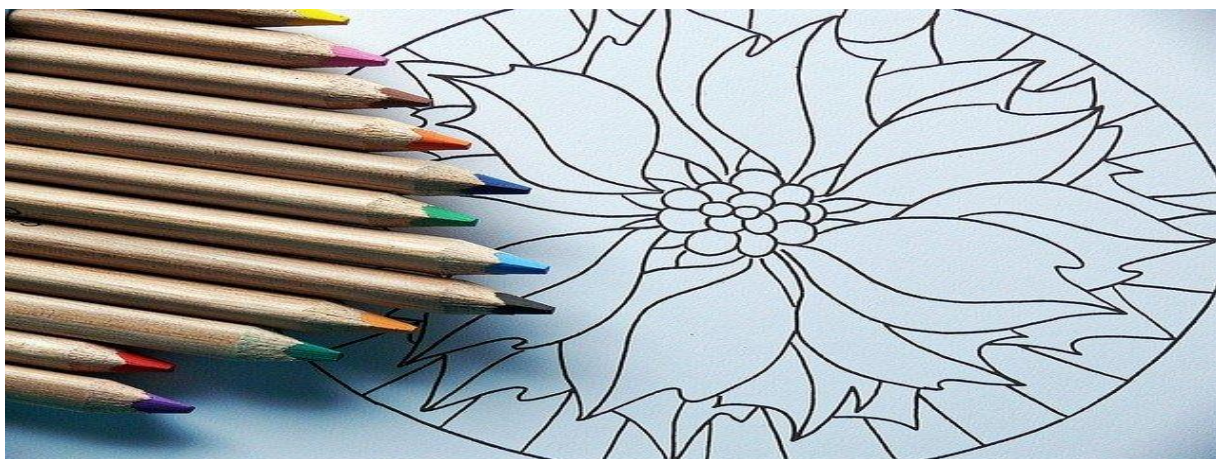
6.2.2 Arteterapia

El pintar, colorear o dibujar distrae a la persona, lo hace por unos minutos separarse de los propios problemas, ayuda a sacar la angustia y desestresarse, además colabora en identificar los sentimientos y a aumentar la capacidad de expresión, lo cual es beneficioso para personas que sufren de estrés. En el adulto, esta actividad le ayuda a vencer el miedo a enfrentarse a sí mismo y le motiva a ser perseverante

Se recomienda descargar de internet machotes de dibujos para colorear, pueden ser los conocidos mandalas, esto si bien es cierto, no elimina los problemas, ayuda a minimizar el estrés y despejar la mente.

Se recomienda que los miembros del Equipo de Mejora, tenga una caja que contenga hojas blancas, lápiz de color machotes con dibujos, para que en los tiempos de alimentación sean aprovechados por los colaboradores. Se sugiere que se coloque en el comedor y se rotule para que se identifique fácilmente.

Ilustración 19. ejemplo de dibujo para colorear



Fuente: La mente es maravillosa, recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com/6-ejercicios-de-arteterapia-para-adultos/>

Adicionalmente, se recomienda acondicionar un espacio donde se realice de forma mensual un mural y se exhiban los dibujos coloreados.

6.2.3 Musicoterapia.

La música tiene un efecto en el organismo que hace que actúe de una forma inmediata, ya sea para tranquilizarlo o acelerarlo.

Se recomienda utilizar un espacio que cuente con una computadora de escritorio (podría ser las computadoras que se encuentran cerca de la salida del Área Bóveda y Custodia, ya que son cubículos retirados de las estaciones de trabajo y que únicamente se utilizan para marcar el ingreso y la salida de la jornada laboral de los colaboradores) y sistema de audio (audífonos o parlantes), que sea de acceso para los colaboradores, esto con el fin de que puedan escuchar alguna melodía que les ayude a mitigar el sentimiento que tienen en ese momento.

Durante varios momentos dentro de la jornada laboral, los colaboradores terminan sus tareas asignadas y por procedimiento interno no se les puede facilitar más insumos para continuar con el trabajo debido a que se trabaja con documentos valores, entonces gozan de espacios de tiempo ocioso, se sugiere que estos momentos sean aprovechados para realizar esta actividad. Se sugiere que cada colaborador aporte música con el fin de clasificarla por género y hacer una carpeta donde esté recopilada y sea de fácil acceso para todos.

Ilustración 20. Ejemplo de musicoterapia.



Fuente: Divulgación dinámica, recuperado de:
<https://www.divulgaciondinamica.es/blog/musicoterapia-beneficios/>

6.2.4 Pelotas antiestrés

Las pelotas anti estrés son utilizadas para liberar estrés a través de la presión que se ejerce sobre ellas, son balones pequeños, de espuma o goma y que al presionarlas regresan a su posición original.

Se recomienda entregarle a cada colaborador del Área Bóveda y Custodia una pelota y que la mantengan en su estación de trabajo, esto con el fin de que durante el día pueda utilizarla libremente.

Ilustración 21. Ejemplo de pelotas antiestrés



Fuente: Internet

Cuadro 12. Presupuesto anual para compra de pelotas anti estrés.

Rubro	Costo individual	Cantidad anual	Costo total
-------	------------------	----------------	-------------

Bolas anti estrés	¢500.00	30	¢15,000.00
Total gastos	¢500.00		¢15,000.00

Fuente: Elaboración propia, visita a tienda oriental de artículos de bajo costo.

6.3 PROGRAMA DE INCENTIVOS

6.3.1 Medio día libre

Para los colaboradores del equipo de trabajo Custodia de Valores y Bóveda Central, por la naturaleza de sus funciones, se sugiere que:

Cada colaborador de este equipo de trabajo tiene asignadas metas de forma mensual, se deben cumplir una cantidad de garantías procesadas en los sistemas, esto se debe coordinar con las oficinas comerciales que le fueron asignados.

Se propone que, la persona que logre cumplir con el total de garantías asignadas (Pagarés, Letras de Cambio, Certificados de Ahorro a Plazo, entre otras) goce de medio día laboral libre a su elección.

Para los colaboradores del equipo de trabajo Bóveda Central, por la naturaleza de sus funciones, se sugiere que también se les brinde este beneficio por haber cumplido con la cantidad de numerario procesado.

6.3.2 Horario flexible

La Jornada laboral del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, inicia a las 7 a.m. y finaliza a las 12 a.m.; sin embargo, el Área Bóveda y Custodia, inicia labores a partir de las 7:30 a.m. y finaliza a las 6:30 p.m.; la mayor parte de los colaboradores comienza su jornada que comprende 8.5 horas diarias durante los días lunes a viernes, se sugiere que, los puestos administrativos y que brindan asesorías a las Oficinas Comerciales, puedan coordinar su jornada laboral entre las 7:30 a.m. y 6:30 p.m.

Una ventaja para el Área Bóveda y Custodia es que los supervisores no tendrían que brindar permisos para que los miembros de sus equipos de trabajo se ausenten a realizar actividades personales, sino más bien, podrían acomodar su jornada laboral de forma tal que el Banco no tenga esa ausencia. Adicionalmente, beneficiaría a los colaboradores que viven lejos y ayudaría a no viajar en horas de alto tránsito vehicular.

Como valor agregado para la Institución, al tener varios horarios, se brindaría soporte a las Oficinas Comerciales que dependen del Área y que normalmente no lo pueden realizar después de las 4:30 debido a que, en su mayoría, los colaboradores se retiran a esa hora. Se sugiere que, se extienda el horario de trabajo del Área Bóveda y custodia para que finalice a las 7 p.m.

6.3.3 Entradas al cine

Para los tres equipos de trabajo, se pueden rifar entradas dobles al cine, aprovechando los días miércoles que son entradas 2x1. Se sugiere realizar esta actividad una vez al mes.

Cuadro 13. Presupuesto anual para entradas al cine

Rubro	Cantidad mensual	Costo Individual	Costo mensual	Cantidad anual	Costo total
Entradas al cine	3	¢4.000,00	¢12.000,00	36	¢432.000,00
Total gastos			¢12.000,00		¢432.000,00

Fuente: Elaboración propia.

6.3.4 Retroalimentación

La jefatura y supervisores del Área Bóveda y Custodia no realizan reuniones de retroalimentación con los colaboradores que integran sus equipos de trabajo, se sugiere que, una vez al mes, cada supervisor converse en un espacio de tiempo de aproximadamente 15 minutos, esto con el fin de conocer las necesidades de cada colaborador. Adicionalmente, el supervisor debe destacar positivamente el esfuerzo realizado, esto genera un incremento en la satisfacción del empleado y fomenta la motivación. A continuación, los supervisores deberán conversar con la jefatura del Área para transmitir el sentir general de los colaboradores y realizarle alguna

solicitud que ayude a resolver situaciones particulares de algún colaborador que pertenezca a su equipo de trabajo.

6.3.5 Vestimenta informal

Se recomienda que, los colaboradores del Área Bóveda y Custodia una vez al mes (preferiblemente viernes) asistan a laborar en ropa informal. Adicionalmente, el Equipo de Mejora, en el tiempo de alimentación podrían organizar alguna pequeña actividad en el parqueo de la institución, como por ejemplo: saltar la cuerda, jugar voleibol, entre otros.

6.3.6 Espacios de esparcimiento

El Área Bóveda y Custodia por la naturaleza de sus funciones, necesita espacios de esparcimiento, por lo tanto, se propone tener espacios para relajarse y recargar el ánimo, ya que esto reduce el estrés, mejora las relaciones laborales y optimiza el rendimiento durante la jornada. Por lo anterior, se propone comprar los siguientes juegos de mesa:

- Naipes
- Dominó
- Rompecabezas
- Jenga
- Twister

- Gran banco
- Uno
- Entre otros.

Estos juegos de mesa serán custodiados por los miembros del Equipo de Mejora, quienes serán los responsables de la entrega y recepción de los mismos, se guardarán en un locker del cual solo ellos custodiarán la llave y pondrán a disposición de los colaboradores, el lugar idóneo para que se utilicen es el comedor, debido a que es amplio, es cuando los colaboradores tienen tiempo libre y se puede hacer ruido, estarán disponibles de doce medio día a tres de la tarde, de lunes a viernes.

Cuadro 14. Presupuesto anual para implementar espacios de esparcimiento.

Rubro	Costo individual	Cantidad	Costo total
Naipes	¢4,995.00	1	¢4,995.00
Dominó	¢5,500.00	1	¢5,500.00
Rompecabezas	¢9,995.00	1	¢9,995.00
Uno	¢4,795.00	1	¢4,795.00
Jenga	¢12,995.00	1	¢12,995.00
Gran banco	¢5,595.00	1	¢5,595.00
Twister	¢14,995.00	1	¢14,995.00
Total gastos	¢58,870.00		¢58,870.00

Fuente: Elaboración propia, llamada telefónica a la tienda Toys ubicada en el centro de San José.

6.3.7 Teletrabajo

6.3.7.1 ¿Qué es el teletrabajo?

Es una forma de prestación de servicios de carácter no presencial fuera de las instalaciones donde se brindan habitualmente, en virtud de la cual una persona trabajadora cumple su jornada laboral desde su propio domicilio o centro de teletrabajo, mediante el uso de métodos de procesamiento electrónico de información y el empleo permanente de algún medio telemático. Sin embargo, el espacio físico donde se realizarán las labores serán autorizadas por el patrono, debe ser un lugar acondicionado para facilitar el acceso a la información habitual y puedan realizar sus funciones sin limitaciones.

En el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, existe un reglamento denominado “Reglamento de Teletrabajo en el Conglomerado Financiero Banco Popular y Subsidiarias”; La Junta Directiva Nacional lo aprobó según sesión ordinaria 5511 del jueves 16 de noviembre del 2017 y fue publicado en Alcance Digital N° 296 y N° 297 a La Gaceta N° 232 del 07 de diciembre del 2017.

El Artículo 5 del Reglamento de Teletrabajo en el Conglomerado Financiero Banco Popular y Subsidiarias (2017), estipula la aprobación del teletrabajo:

La respectiva Junta Directiva, Gerencia General o a quien estos deleguen, suscribirán con la persona teletrabajadora el acuerdo de teletrabajo. La solicitud deberá contar con la justificación y la aprobación de la jefatura

inmediata, así como con la firma del addendum al contrato laboral, cuando el addendum al contrato laboral sea necesario. (p. 05)

6.3.7.2 Condiciones generales para realizar teletrabajo en el CFBPDC

Al artículo 6 del Reglamento de Teletrabajo en el Conglomerado Financiero Banco Popular y Subsidiarias (2017) muestra las condiciones generales para realizar teletrabajo:

- a) Deberá desarrollarse durante la jornada laboral, es decir, no aplicará cuando la persona trabajadora cuente con una jornada ampliada (según lo indicado en el artículo 12 de la Convención Colectiva, en el caso del personal del Banco); tampoco es compatible con el pago de horas extras, salvo excepción justificada por la respectiva jefatura.
- b) La supervisión del cumplimiento de horarios y metas deberá ser ejercida por la jefatura inmediata de conformidad con lo dispuesto en este reglamento.
- c) Las actividades que desarrollará el personal serán establecidas únicamente por su jefatura inmediata o quien está designe.
- d) Los materiales y equipos que la Administración brinda a la persona teletrabajadora (cuando sean brindados) no constituyen salario en especie.
- e) Los días de teletrabajo serán fijados de común acuerdo entre la jefatura inmediata y la persona trabajadora.
- f) No generará a favor del personal un derecho adquirido para continuar desarrollando su trabajo bajo esta modalidad.

- g) Requiere del uso de las tecnologías de información y comunicación, establecidas por la entidad respectiva, para realizar el teletrabajo.
- h) Requiere el cumplimiento de las condiciones necesarias técnicas y de salud ocupacional en el lugar o centro de teletrabajo.
- i) Se ejecuta fuera de las instalaciones de la respectiva entidad, sin que ello afecte el desempeño normal de la persona trabajadora ni de los servicios brindados por el Banco y sus Sociedades Anónimas. La Administración respectiva emitirá un procedimiento que defina la forma en que se verificará que el lugar es apto para la persona teletrabajadora, quien deberá firmar una declaración jurada mediante la cual indica que cumple y mantendrá los requisitos y lineamientos establecidos en materia de salud ocupacional.
- j) Se asocia al cumplimiento de objetivos y metas claras, con tiempos asignados e indicadores de cumplimiento, definidos y aprobados por la jefatura inmediata. Las actividades teletrabajables deben estar debidamente identificadas por la jefatura inmediata y deberán ser asignadas mediante el Flujo de Administración de Tareas para Teletrabajo desarrollado en la Intranet institucional o en el canal establecido para este fin.
- k) Sin perjuicio de lo indicado en el punto a) del artículo 2 de definiciones, para incorporarse a la modalidad laboral de teletrabajo el personal debe contar con la aprobación de su jefatura inmediata y con el visto bueno de la dependencia o persona encargada en cada entidad, en cuanto al cumplimiento de los requisitos para aplicar al teletrabajo. (p. 05 – 06)

6.3.7.3 Perfil de la persona teletrabajadora

Para ser candidato a teletrabajar, debe cumplir con un perfil específico, esto se estipula en el Artículo 11 del Reglamento de Teletrabajo en el Conglomerado Financiero Banco Popular y Subsidiarias (2017):

- a) Cuando el teletrabajo se desarrolle en un lugar elegido por la persona teletrabajadora, este lugar deberá contar con un espacio físico conforme con los lineamientos técnicos y de salud ocupacional establecidos en el procedimiento respectivo. El lugar elegido por la persona teletrabajadora estará sujeto a verificación por parte de la dependencia responsable en la respectiva entidad, previa coordinación con la persona trabajadora.
- b) Cumplir con el perfil de teletrabajador o teletrabajadora definido por la dependencia o persona encargada del teletrabajo de cada entidad.
- c) Cumplir con los lineamientos específicos en materia de tecnología de la información y medios de comunicación.
- d) Desempeñar las actividades definidas por la jefatura directa.
- e) Las personas teletrabajadoras deben mantener las condiciones que justificaron su ingreso a la modalidad, así como cumplir con todas las obligaciones y responsabilidades correspondientes, durante la vigencia del addendum de teletrabajo. En caso de que surja alguna dificultad para mantener dichas condiciones, la persona teletrabajadora o la jefatura inmediata deberá plantearlo formalmente ante la respectiva Junta Directiva,

Gerente General, Auditor o persona designada para que se resuelva lo que proceda.

- f) Pertener a la población trabajadora del Banco Popular o de las Sociedades Anónimas del Conglomerado.
- g) Suscribir el addendum al contrato laboral para ingresar a la modalidad de teletrabajo en conjunto con el Gerente General correspondiente o persona designada, cuando el contrato laboral no incluya la posibilidad de teletrabajo.

(p. 07)

6.3.7.4 Obligaciones de la persona teletrabajadora

El Artículo 12 del Reglamento de Teletrabajo en el Conglomerado Financiero Banco Popular y Subsidiarias (2017) estipula las obligaciones de la persona teletrabajadora en el CFBPDC:

- a) Asegurar el control, resguardo y protección de toda información del Banco utilizada en la prestación del servicio, indistintamente del formato en que se encuentre, ya sea física (información impresa) o electrónica (información digital en sistemas de información), con el fin de cumplir con la normativa vigente de Seguridad de la Información, para lo cual deberá firmar una declaración jurada para dichos fines.
- b) Asistir a las actividades de inducción, sensibilización y capacitación sobre teletrabajo las que sea convocado.

- c) Asumir los gastos de teléfono, electricidad, internet, agua, transporte, alimentación y cualquier otro recurso requerido, necesarios para el desarrollo de las tareas aptas para el teletrabajo.
- d) Brindar información veraz y oportuna en todos los procesos de investigación, evaluación del desempeño y medición a los que deba someterse, previamente determinados en el addendum al contrato laboral para teletrabajo.
- e) Comunicar a la jefatura inmediata, con copia a la respectiva dependencia o persona encargada en cada entidad, mediante correo electrónico, mensaje de texto, oficio o apersonamiento a la entidad respectiva, de cualquier cambio ocasional o permanente, excepcional o fortuito del lugar de teletrabajo, interrupción en la conectividad o cualquier evento inesperado que afecte la continuidad del teletrabajo.
- f) Cumplir con las obligaciones establecidas en el ordenamiento jurídico que regula al Banco Popular y las sociedades.
- g) Cumplir con la jornada de trabajo oficial de la entidad respectiva y presentarse a las instalaciones cuando no se encuentre teletrabajando o la jefatura así lo solicite.
- h) Disponer de las conexiones de red y configuración de equipos en su lugar o centro de teletrabajo para conectar a internet el equipo propio o que la entidad respectiva le asigne.
- i) Estar disponible y localizable, durante la jornada de trabajo, mediante los medios tecnológicos definidos por la entidad respectiva, sea correo

electrónico, mensaje de texto, vía telefónica, o cualquier otro autorizado por la entidad respectiva.

- j) Estar disponible, cuando así lo requiera la jefatura inmediata, para incorporarse a sus labores regulares dentro de la entidad respectiva, de conformidad con lo establecido en el addendum al contrato laboral.
- k) Incluir al final del día de teletrabajo la evidencia respectiva y solicitar la calificación de la jefatura en el Flujo de Asignación de Tareas de la Intranet o cualquier otra herramienta de control establecida. También deberá brindar todos aquellos informes que le solicite la jefatura inmediata.
- l) Permitir el acceso al lugar o centro de teletrabajo a la persona encargada de verificar las condiciones técnicas y de salud ocupacional en cada entidad, previa notificación y coordinación con la persona teletrabajadora.
- m) Ser responsable directo de la confidencialidad y seguridad de la información que utilice, pueda acceder o vaya a generar.
- n) Trasladar el equipo a la entidad respectiva (si es propiedad del Banco o alguna Sociedad), cuando este requiera soporte técnico que no pueda solucionarse por medio de las herramientas de soporte remoto, establecidas previamente por la Dependencia de Tecnología de Información o persona encargada del tema en cada entidad.
- o) Utilizar las herramientas de conexión establecidas por la respectiva entidad.
- p) Utilizar y cuidar el equipo asignado por la respectiva entidad, cuando este sea suministrado para el desarrollo de sus labores. (p. 08-09)

El Área Bóveda y Custodia por la naturaleza de sus funciones no puede aplicar teletrabajo para todos los puestos, se propone que, los colaboradores que realizan labores administrativas y no dependan de equipos especiales o firmas por parte de otros compañeros para realizar sus funciones, se le brinde el beneficio del teletrabajo. Se propone para iniciar un día a la semana y progresivamente otro día de acuerdo con el incremento en la productividad.

6.3.7.5 Perfil de la persona teletrabajadora

El teletrabajo ayuda a disminuir el estrés laboral, mejora el ánimo y genera compromiso, tanto con la empresa como con sus responsabilidades. En el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, los colaboradores que deseen teletrabajar, para poder optar por este beneficio, la jefatura de la Dirección, División, Área o Unidad, debe proponer a los colaboradores la opción de teletrabajar e indicarles que completen la solicitud y un addendum al contrato laboral; dicha solicitud es un formulario que se descarga en la intranet institucional, en el cual la persona postulante explicará las funciones que realiza, los sistemas informáticos a los cuales debe tener acceso (por ser computadores portátiles, el colaborador tiene derecho de trasladarla al lugar donde la necesite para realizar sus tareas asignadas, eso sí, está estipulado que, cada activo otorgado debe ser manipulado adecuadamente y está bajo responsabilidad de la persona que tiene asignado), adjuntará fotografías del lugar donde desarrollará sus labores, debe incluir: la silla giratoria, escritorio, iluminación y ubicación espacial).

Cuando la documentación esté completa, será trasladada a la Jefatura quién revisará y firmará la solicitud para ser cargada digitalmente en un sitio en la intranet institucional dedicado exclusivamente para la recepción de solicitudes del teletrabajo, el personal designado remitirá a una comisión que pertenece a la Dirección Crecimiento Humano, para que revise la solicitud y será quien tendrá la decisión final. El personal designado revisará el perfil del colaborador que se encuentra en el expediente personal y emitirá su criterio, ya sea autorización o rechazo. De ser aprobada la solicitud, se convocará a la persona solicitante a realizar una prueba psicológica y otra psicométrica con el fin de validar si la persona en ese momento se encuentra en condiciones de realizar teletrabajo. Posteriormente, se le comunicará al solicitante el resultado del teletrabajo y se coordinará la visita a lugar propuesto para realizar la observación y medición de las condiciones.

6.3.7.6 Derechos de la persona teletrabajadora en el CFBPDC

Los trabajadores del CFBPDC conservarán todos los derechos que le amparan antes de adquirir la modalidad de teletrabajo, esto se estipula en el Artículo 13 del Reglamento de Teletrabajo en el Conglomerado Financiero Banco Popular y Subsidiarias (2017):

- a) Conservar todos los derechos laborales compatibles con el teletrabajo, establecidos en el ordenamiento jurídico vigente, que regula al Banco y las

Sociedades. La modalidad de teletrabajo no otorga por sí derechos adquiridos a quien teletrabaja.

- b) Estar protegido por la póliza de riesgos del trabajo que posee la respectiva entidad, siempre que cumpla con las disposiciones establecidas y procedimientos vigentes para ese fin. (p. 09)

6.3.7.7 Obligaciones de la persona teletrabajadora en el CFBPDC:

El Artículo 12 del Reglamento de Teletrabajo en el Conglomerado Financiero Banco Popular y Subsidiarias (2017) indica las obligaciones que todo colaborador debe cumplir bajo esa modalidad:

- a) Asegurar el control, resguardo y protección de toda información del Banco utilizada en la prestación del servicio, indistintamente del formato en que se encuentre, ya sea física (información impresa) o electrónica (información digital en sistemas de información), con el fin de cumplir con la normativa vigente de Seguridad de la Información, para lo cual deberá firmar una declaración jurada para dichos fines.
- b) Asistir a las actividades de inducción, sensibilización y capacitación sobre teletrabajo las que sea convocado.
- c) Asumir los gastos de teléfono, electricidad, internet, agua, transporte, alimentación y cualquier otro recurso requerido, necesarios para el desarrollo de las tareas aptas para el teletrabajo.

- d) Brindar información veraz y oportuna en todos los procesos de investigación, evaluación del desempeño y medición a los que deba someterse, previamente determinados en el addendum al contrato laboral para teletrabajo.
- e) Comunicar a la jefatura inmediata, con copia a la respectiva dependencia o persona encargada en cada entidad, mediante correo electrónico, mensaje de texto, oficio o apersonamiento a la entidad respectiva, de cualquier cambio ocasional o permanente, excepcional o fortuito del lugar de teletrabajo, interrupción en la conectividad o cualquier evento inesperado que afecte la continuidad del teletrabajo.
- f) Cumplir con las obligaciones establecidas en el ordenamiento jurídico que regula al Banco Popular y las sociedades.
- g) Cumplir con la jornada de trabajo oficial de la entidad respectiva y presentarse a las instalaciones cuando no se encuentre teletrabajando o la jefatura así lo solicite.
- h) Disponer de las conexiones de red y configuración de equipos en su lugar o centro de teletrabajo para conectar a internet el equipo propio o que la entidad respectiva le asigne.
- i) Estar disponible y localizable, durante la jornada de trabajo, mediante los medios tecnológicos definidos por la entidad respectiva, sea correo electrónico, mensaje de texto, vía telefónica, o cualquier otro autorizado por la entidad respectiva.

- j) Estar disponible, cuando así lo requiera la jefatura inmediata, para incorporarse a sus labores regulares dentro de la entidad respectiva, de conformidad con lo establecido en el addendum al contrato laboral.
- k) Incluir al final del día de teletrabajo la evidencia respectiva y solicitar la calificación de la jefatura en el Flujo de Asignación de Tareas de la Intranet o cualquier otra herramienta de control establecida. También deberá brindar todos aquellos informes que le solicite la jefatura inmediata.
- l) Permitir el acceso al lugar o centro de teletrabajo a la persona encargada de verificar las condiciones técnicas y de salud ocupacional en cada entidad, previa notificación y coordinación con la persona teletrabajadora.
- m) Ser responsable directo de la confidencialidad y seguridad de la información que utilice, pueda acceder o vaya a generar.
- n) Trasladar el equipo a la entidad respectiva (si es propiedad del Banco o alguna Sociedad), cuando este requiera soporte técnico que no pueda solucionarse por medio de las herramientas de soporte remoto, establecidas previamente por la Dependencia de Tecnología de Información o persona encargada del tema en cada entidad.
- o) Utilizar las herramientas de conexión establecidas por la respectiva entidad.
- p) Utilizar y cuidar el equipo asignado por la respectiva entidad, cuando este sea suministrado para el desarrollo de sus labores. (p. 08 – 09)

6.3.7.8 Obligaciones de la jefatura inmediata de la persona teletrabajadora en el CFBPDC

El Artículo 14 del Reglamento de Teletrabajo en el Conglomerado Financiero Banco Popular y Subsidiarias (2017) estipulan las obligaciones de la jefatura cuando tiene a cargo personal que desarrollan teletrabajo:

- a) Aprobar o rechazar la solicitud para realizar teletrabajo del personal a su cargo, previa verificación de que la persona trabajadora solicitante cumple con lo dispuesto en el formulario de solicitud de teletrabajo. En caso de rechazo de la solicitud, ésta deberá ser debidamente justificada.
- b) Comunicar a la dependencia o persona encargada del teletrabajo de cada entidad, con anterioridad al inicio del teletrabajo, el listado de las personas trabajadoras que teletrabajarán, cuando corresponda para que este elabore los addendum y expedientes respectivos, así como proceder con la creación de los permisos y accesos correspondientes en el Flujo de Asignación de Tareas de la intranet o en la herramienta definida para este fin.
- c) Documentar e informar a la dependencia o persona encargada del teletrabajo en cada entidad, de la finalización del teletrabajo y de las causas que la originaron, así como de las desviaciones, inconsistencias o incumplimientos, por parte de la persona teletrabajadora, y que puedan afectar el desempeño esperado del teletrabajo.
- d) Supervisar el desempeño de la persona teletrabajadora. Para ello, utilizará los mecanismos e instrumentos autorizados, definidos en el addendum al contrato laboral, cuando el addendum al contrato laboral sea necesario.
- e) En todas las áreas en donde exista una persona trabajadora con el perfil y puesto teletrabajable, la jefatura inmediata incentivará para que se lleve a

cabo el teletrabajo en su dependencia, sin que ello afecte el rendimiento de la persona trabajadora y las condiciones del servicio brindado.

- f) Verificar regularmente que la persona trabajadora cumpla con los requisitos establecidos en el presente Reglamento. (p. 09 – 10)

7. Presupuesto General

La propuesta se realiza a un plazo de un año, iniciando en el mes de setiembre de 2018 y finaliza en setiembre de 2019.

7.1 Ingresos

Para la realización de esta propuesta, se solicitará a cada colaborador una cuota de ¢6.082,94 mensuales, esto con el fin de cubrir los gastos. Esto debido a que no existe una partida presupuestaria institucional para llevarla a cabo.

Los ingresos de esta propuesta se contemplan de forma anual.

Cuadro 15. Ingresos anuales para implementar propuesta

Cantidad de colaboradores	Monto individual mensual	Monto individual anual	Monto grupal mensual	Monto grupal anual
26	¢6,082.94	¢72,995.34	¢158,156.44	¢1.897.878,84

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Gastos

Los gastos de esa propuesta se contemplan de forma anual.

Cuadro 16. Gastos anuales para implementar propuesta.

Rubro	Cantidad anual	Costo unitario	Costo anual total
Coach Ejecutivo.	12	€20.000,00	€240.000,00
Refrigerio para talleres	324	€2.000,00	€648.000,00
Aceite esencial de lavanda (118 ml)	4	€11.396,44	€45.585,75
Aceite esencial de Eucalipto (118 ml)	4	€8.568,75	€34.275,00
Aceite esencial de té verde (118 ml)	4	€10.282,50	€41.130,00
Aceite esencial de romero (118 ml)	4	€10.568,13	€42.272,50
Difusor (125 ml)	3	€12.281,88	€36.845,63
Helados	312	€450,00	€140.400,00
Galletas (paquete 12 unidades)	36	€1.250,00	€45.000,00
Dulces (paquete 12 unidades)	36	€1.375,00	€49.500,00
Chocolates (paquete surtidos 12 unidades)	36	€3.500,00	€126.000,00
Botellas con agua	660	€350,00	€231.000,00
Bolas anti estrés	30	€500,00	€15.000,00
Entradas al cine	36	€4.000,00	€144.000,00
Naipes	1	€4.995,00	€4.995,00
Dominó	1	€5.500,00	€5.500,00
Rompecabezas	1	€9.995,00	€9.995,00
Uno	1	€4.795,00	€4.795,00
Jenga	1	€12.995,00	€12.995,00
Gran banco	1	€5.595,00	€5.595,00
Twister	1	€14.995,00	€14.995,00
Total gastos		€145.392,69	€1.897.878,84

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

LIBROS

Alcalá, A. y Suarez, J. (2013) ***Medición del impacto del salario emocional***. Colegio de estudios superiores de administración. Recuperado de: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/947/TEF00265.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Arqueros, M. (2016). ***El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso***. (Tesis inédita de Doctorado). Universidad Complutense, Madrid, España.

Bernal, C. (2016). ***Metodología de Investigación***. 4 ed. Editorial Pearson Educación, Colombia. Recuperado de: <http://201.195.87.22:2222/?il=4326>

CFBPDC, (2017) ***Reglamento de Teletrabajo en el Conglomerado Financiero Banco Popular y Subsidiarias***. Intranet institucional.

Chiavenato, I. (2017) **Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones** 10 ed. Editorial: McGraw-Hill Interamericana, México, Recuperado de: <http://201.195.87.22:2222/onlinepdfjs/view.aspx>

Código de Trabajo (2017), 1 ed., Editorial Investigaciones Jurídicas S.A, Costa Rica.

Covey, S. (2017). **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva** 1 ed. Editorial Espasa Libros, SRU, Barcelona, España.

Caldera de Fex, E y Giraldo, L. (2013). **Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A.** (Tesis inédita de Especialista). Universidad de Medellín, Colombia.

Galindo, M y Ríos V (2015) **“Productividad”** serie de Estudios Económicos, Vol. 1, México DF: México ¿cómo vamos?. Recuperado de: http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf

Gay, F. (2006) **“El salario emocional, clave para reducir el estrés”**.
Revista Gestión Práctica de Riesgos Laborales (33): 45. Recuperado de:
<http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>

González Vallejo, L; Guerra Vargas, G y Jara Ocampo, A. (2018). **Manual Normas A.PA.1** ed. Universidad. Hispanoamericana. San José, Costa Rica.

Hellriegel, D; Jacson, S y Slocum J. (2017). **Un enfoque basado en competencias** 12 ed. Cengage Learning Editores, S.A. México. Recuperado de:
<http://201.195.87.22:2222/onlinepdfjs/view.aspx>

Hernandez Sampieri, R; Fernández Collado, C y otros. (2014). **Metodología de la investigación**. 6 ed. Editorial McGraw-Hill, México.

Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2017). **Administración: Una perspectiva global**. Decimocuarta edición. México: Mc Graw Hill.

Llano Restrepo, P. (2014). ***La flexibilidad laboral y el salario emocional***. Aglala, Universidad Los Libertadores. Recuperado de: <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/700>

Martinez Montaña, M. (2013). ***Metodología de la investigación para el área de salud***. 2 ed. Editorial McGraw Hill, México, D.F. recuperado de: <http://201.195.87.22:2222/onlinepdfjs/view.aspx>.

Manani Merma, L. (2016). ***Motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mibanco de la ciudad de Puno***. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Puno, Perú.

Muñoz Razo, C. (2015). ***Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis***. 3 ed. Editorial Pearson. México D.F. Recuperado de: <http://201.195.87.22:2222/?il=4107>

Pimienta, J. y De la Orden, A. (2017). ***Metodología de la investigación***. 3 ed. Editorial Pearson Educación. México. Recuperado de: <http://201.195.87.22:2222>

Pullupaxi Nuñez, P y Suárez Erazo, R. (2014). ***El salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa HOSPIPLAN Cía. Ltda. la productividad de la empresa comercializadora P.S.*** (Tesis inédita de Titulación). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.

Quispe Gamio, S. (2016). ***Niveles de estrés y clima laboral en los colaboradores de una empresa privada de Lima.*** (tesis inédita de Licenciatura). Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú.

Robbins. S, Coulter. M y Decenzo D. (2017) ***Fundamentos de Administración.*** 10 Ed Pearson Educación, México. Recuperado de: <http://201.195.87.22:2222/book.aspx?i=4914>

Shaughnessy, J; Zechmeister, E. y Zechmeister, J. (2007). ***Métodos de investigación en psicología.*** 7 ed. Editorial McGraw Hill. México D.F. Recuperado de: <http://201.195.87.22:2222/?il=3088>

Soler I Blanch, G. (s.f). ***El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC***

(URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC). (tesis inédita Doctoral). Barcelona, España.

Ulate Solano, L. (2017). ***Analizar la motivación y satisfacción laboral del personal del departamento de servicio administrados de la empresa ALTUS CONSULTING del segundo periodo del 2016.*** (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, Heredia, Costa Rica.

Universidad Hispanoamericana. (2018). ***Guía, trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales.*** 1 ed. Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

PÁGINAS DE INTERNET

Banco Popular y de Desarrollo Comunal (2017). ***Página Principal.***
Recuperado el 10 de febrero de 2018, 10:17 a.m, de:
<https://www.bancopopular.fi.cr/Paginas/default.aspx>

Divulgación Dinámica, S.L. (2018). ***¿Qué es la musicoterapia y qué beneficios tiene?*** Recuperado el 24 de junio de 2018, 11:35 a.m, de:
<https://www.divulgaciondinamica.es/blog/musicoterapia-beneficios/>

Entrepreneur (2018). ***Atrévete a probar la aromaterapia para ser más productivo.*** Recuperado el 24 de junio de 2018, 11:26 a.m, de:
<https://www.entrepreneur.com/article/267895>

La Mente es Maravillosa (2018). ***6 ejercicios de arteterapia para adultos***
Recuperado el 24 de junio de 2018, 11:51 a.m, de:
<https://lamenteesmaravillosa.com/6-ejercicios-de-arteterapia-para-adultos/>

Popular Valores Puesto de Bolsa, S.A. (2018). **Quiénes somos**. Recuperado el 10 de febrero de 2018, 12:48 p.m., de: <https://www.popularvalores.com/index.php/popular-valores/quienes-somos>.

GLOSARIO

ABC: Área Bóveda y Custodia

Banca de segundo piso: Es cuando un banco le presta a otra entidad financiera y utilizará ese dinero para prestar a sus clientes, un ejemplo de ello son las Cooperativas.

BCCR: Banco Central de Costa Rica, ente regulador del Sistema Financiero Nacional.

CFBPDC: Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Contrato emocional: Es compromiso que involucra a la empresa y al trabajador con el fin de alcanzar objetivos comunes.

Crédito: Es lo que se le agrega o suma a la cuenta.

Cuenta bancaria emocional: Es una metáfora, cuando hay actos positivos se incrementa la ganancia, en su defecto, con acciones negativas se generan pérdidas.

Débito: Es lo que se quita o resta a la cuenta.

Holístico: Se visualiza de forma integral.

Salario emocional: Es el pago que recibe a nivel emocional por su labor realizada.

ANEXOS

Cuadro 17. Control de variables indicadores y preguntas.

Variables	Indicador	Instrumento	N° pregunta	Se le aplica a	Observaciones
Datos personales	No aplica	Cuestionario	6	Colaboradores del ABC del CFBPDC	No aplica
Salario Emocional	Comprender al individuo	Cuestionario	7	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Cuenta bancaria emocional Stephen Covey
Salario Emocional	Pequeños detalles	Cuestionario	11	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Cuenta bancaria emocional Stephen Covey
Salario Emocional	Cumplir compromisos	Cuestionario	8	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Cuenta bancaria emocional Stephen Covey
Salario Emocional	Aclarar expectativas	Cuestionario	12	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Cuenta bancaria emocional Stephen Covey
Salario Emocional	Demostrar integridad	Cuestionario	9	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Cuenta bancaria emocional Stephen Covey
Salario Emocional	Disculparse	Cuestionario	10	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Cuenta bancaria emocional Stephen Covey
Salario Emocional	Otros factores para la cuenta bancaria emocional del ABC	Cuestionario	13	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Se obtendrán otros componentes de la cuenta bancaria emocional para el ABC
Salario Emocional	Necesidades fisiológicas	Cuestionario	14-15-16-17-18-19	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Pirámide de las necesidades de Maslow
Salario Emocional	Necesidades sociales y de pertenencia	Cuestionario	22-23-24-25	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Pirámide de las necesidades de Maslow
Salario Emocional	Necesidades de protección y seguridad	Cuestionario	20-21	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Pirámide de las necesidades de Maslow
Salario Emocional	Necesidades de autorrealización.	Cuestionario	34-35-36-37-38-39	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Pirámide de las necesidades de Maslow
Salario Emocional	Necesidades de autoestima	Cuestionario	26-27-28-29-30-31-32-33	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Pirámide de las necesidades de Maslow
Productividad Laboral	Carga de trabajo	Cuestionario	40	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Factores que determinan productividad.
Productividad laboral	Espacio físico	Cuestionario	41	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Factores que determinan productividad.

Productividad Laboral	Esparcimiento	Cuestionario	42	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Factores que determinan productividad.
Productividad laboral	Motivación	Cuestionario	43	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Factores que determinan productividad.
Productividad Laboral	Necesidades generales	Cuestionario	44	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Factores que determinan productividad.
Productividad Laboral	Ambiente interpersonal	Cuestionario	45	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Factores que determinan productividad.
Propuesta	Compromiso laboral	Cuestionario	46-47-49	Colaboradores del ABC del CFBPDC	Se obtendrá el criterio de los colaboradores para elaborar la propuesta

Fuente: Elaboración propia.



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS
TESIS PARA SALARIO EMOCIONAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD

Estimado Colaborador:

El siguiente cuestionario tiene como propósito conocer los componentes del salario emocional que se presenta en los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Este instrumento cuenta con **49 ítems**, los mismos deben ser contestados en su totalidad, seleccionando con **X** una o varias de las alternativas propuestas como respuesta y cuando se requiera, ampliar las respuestas con su criterio.

Los datos aquí suministrados, serán tratados con estricta confidencialidad, se le solicita que complete este cuestionario con la mayor sinceridad, esto con el fin de realizar una propuesta que influya en el aumento de la motivación y que impacte en la productividad, se le recuerda que, no hay respuestas correctas o incorrectas.

1- DATOS GENERALES

1- ¿Cuál es su género?

() Masculino

() Femenino

() Otro especifique: _____

2- ¿Tiene usted hijos?

() Sí

() No

3- ¿En cuál rango de edad se encuentra?

() De 20 a 30 años

() De 31 a 40 años

() De 41 a 50 años

() más de 50 años

4- ¿Cuál es su último grado académico obtenido?

- () Secundaria completa
- () Técnico medio
- () Técnico
- () Bachiller universitario incompleto
- () Bachiller universitario completo
- () Licenciatura incompleta
- () Licenciatura Completa
- () Maestría

5- ¿En cuál sub área del Área Bóveda y Custodia realiza su trabajo?

- () Custodia
- () Bóveda Central
- () Bóveda (área administrativa)

6- ¿En cuál rango de ingresos económicos, se encuentra su salario mensual?

- () Inferior a 500.000
- () De 501.000 a 700.000
- () De 700.001 a 1.000.000
- () De 1.000.001 a 1.500.000
- () Superior a 1.500.001

2- Variable 1: Factores que influyen en la Cuenta Bancaria Emocional

7- ¿Considera usted que, el trabajar en un ambiente con personas diversas, que no piensan igual a usted, que sus actitudes son diferentes a las suyas, entre otros, son motivo para enriquecer su vida?

() Sí

() No

¿Por qué?

8- ¿Sus compañeros de trabajo, jefatura o supervisor, cuando realizan promesas hacia usted, las cumplen?

() Sí

() No, ¿Por qué?

9- ¿Cuándo un compañero o compañera de trabajo está físicamente ausente y se está conversando referente a ella, se le brinda lealtad por no estar presente o se propicia el chisme?

() Se le brinda lealtad y no se habla del tema hasta que esté presente.

() No se le brinda lealtad y se propicia el chisme.

10- ¿Cuándo un compañero o compañera de trabajo comete un error que afecte a otro compañero, se reúne con la persona y le ofrece disculpas por lo cometido?

- () Sí
- () No

¿Por qué?

11- ¿Sus compañeros de trabajo, jefatura o supervisor, tienen hacia usted pequeños detalles que lo hacen sentir bien?

- () Sí, ¿Cuáles? _____
- () No

12- ¿Usted es del tipo de persona que espera que sus compañeros de trabajo hagan o digan cosas por usted, pero ellos no hacen nada y lo decepciona?

- () Sí
- () No

**13- ¿Cómo me gustaría que me trataran mis compañeros, jefatura y supervisor para sentirme más a gusto en mi lugar de trabajo?
Respuesta múltiple.**

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| () Que sean humildes | () Que sean comprensivos |
| () Que me hablen con respeto | () Que no me humillen |
| () Que sean leales | () Que prediquen con el ejemplo |
| () Que sean íntegros | () Que no hablen mal de mí |
| () Que me digan las cosas de frente | () Que me motiven |
| () Que se trabaje en equipo | () Que no se metan en vida personal |

() Que valoren mi trabajo

() Que respeten mi privacidad

() Otro especifique _____

3-Variable 2: Tipo de Motivación (Teoría de las necesidades de Maslow)

14- ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con un lugar adecuado para que usted pueda ingerir sus alimentos?

() Sí

() No, ¿por qué?

15- ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con servicios sanitarios limpios y con artículos de aseo personal?

() Sí

() No, ¿por qué?

16- ¿El Área Bóveda y Custodia, cuenta con agua potable para consumo diario?

() Sí

() No, ¿por qué?

- () Sí
- () No

¿Por _____ **qué?**

22- ¿Siente usted orgullo por pertenecer a la institución en la que trabaja?

- () Sí
- () No

¿Por qué?

23- ¿Siente usted estabilidad laboral?

- () Sí
- () No, ¿por qué?

24- ¿Sus compañeros de trabajo, cuando se comunican con usted, lo hacen de forma cortés y con amabilidad?

- () Sí

() No, ¿Por qué?

25- ¿Su jefatura inmediata y supervisor, cuando se comunican con usted, lo hacen de forma cortés y con amabilidad?

() Sí

() No, ¿Por qué?

26- ¿Su jefatura y supervisor, realizan reconocimiento de sus logros obtenidos cuando una labor la realiza con éxito?

() Sí

() No

27- ¿Su jefatura y supervisor, le agradecen por las labores que realiza?

() Sí

() No

28- ¿Su jefatura y supervisor, cuando tiene un conflicto con usted, le llama en privado y se conversa la situación para resolverlo?

() Sí

() No

¿Por qué?

29- Con respecto a la respuesta de la pregunta anterior, ¿Cómo le hace sentir la actitud tomada por parte de su jefatura y superior? y ¿por qué?

30- ¿Su jefatura inmediata y supervisor, le hace sentir que es un miembro útil para el Área?

() Sí

() No

31- ¿Cuándo un compañero de trabajo realiza una labor con éxito, se le reconoce en privado o públicamente por su logro?

() Sí

() No

32- Considero que, mi jefatura y supervisor, ¿tiene las habilidades necesarias para administrar el talento humano?

() Sí

() No

¿Por qué?

33- ¿Me gustaría trabajar con otra jefatura o supervisor?

() Sí

() No

¿Por qué?

34- ¿Considera que el ambiente laboral en el que trabaja es sano y le ayuda en su crecimiento personal y/o profesional?

() Sí

() No

¿Por qué?

35- ¿Las labores que realiza, las considera como un reto profesional?

() Sí

() No

¿Por qué?

36- Considera que conforme pasa el tiempo, las labores que ejecuta le ayudan a adquirir destrezas y nuevos conocimientos?

() Sí

() No

¿Por qué?

37- ¿Se siente realizado profesionalmente?

() Sí

() No

¿Por qué?

38- ¿En su Área, se promueve el conocimiento a través de capacitaciones, esto genera retos profesionales y laborales?

() Sí

() No

¿Por qué?

39- ¿En qué temas necesita capacitarse?

3- Productividad Laboral.

40- ¿La cantidad de trabajo que tiene es?

- Mucha
- Intermedia
- poca

41- ¿El espacio físico donde usted trabaja le limita para ser más productivo?

- Sí
- No

¿Por qué?

42- ¿Considera que por las labores que ejecuta, necesita momentos de esparcimiento dentro de la jornada laboral?

- Sí se necesita
- No se necesita

¿Por qué?

43- Analice la siguiente pregunta: ¿Si le motivara más la jefatura o el supervisor, usted sería más productivo?

- Sí

() No

¿Por qué?

44- Analice la siguiente pregunta: Puede marcar más de una opción ¿Para que usted sea más productivo, necesita?

- () Mejores equipos para trabajar.
- () Más empleados.
- () Realizar otras funciones.
- () Competencia entre compañeros.
- () Motivación por parte de mi jefatura.
- () Bonificaciones.
- () Jornadas de trabajo diferentes.
- () Más carga de trabajo.
- () Mejor salario.
- () Tiempo libre para compartir con la familia.
- () Otros, ¿cuáles?

45- ¿En su área de trabajo, existe un ambiente interpersonal estimulante que le invita a ser más productivo?

() Sí

() No

¿Por qué?

5- Propuesta

46- ¿Considera usted que es necesario mejorar algunos aspectos del clima organizacional dentro de su departamento?

() Sí

() No, Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 48.

47- Mencione cinco factores o aspectos del clima organizacional que considera deben mejorar en su departamento

48- Mencione aspectos que considera que se deberían mejorar en su lugar de trabajo, en materia de relaciones humanas:

49- Si a usted lo nombraran jefatura o supervisor del lugar donde trabaja ¿qué cosas cambiaría?

¡Gracias por su Colaboración!