



**Diseño de un modelo de felicidad laboral para contrarrestar factores internos que afectan la motivación y la productividad de los equipos de trabajo del sector bancario en la región Santanderes.**

Seindy Tatiana González Acosta  
Luz Karime Gamboa Romero

Universidad EAN  
Facultad de Administración, finanzas y ciencias económicas  
MBA Maestría en Administración de Empresas  
San José de Cúcuta, Colombia  
Julio/2022

**Diseño de un modelo de felicidad laboral para contrarrestar factores internos que afectan la motivación y la productividad de los equipos de trabajo del sector bancario en la región Santanderes**

Seindy Tatiana González Acosta  
Luz Karime Gamboa Romero

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
Magister en Administración de empresas

Directora:  
Carolina Mejía Corredor

Modalidad:  
Monografía

Universidad EAN  
Facultad de Administración, finanzas y ciencias económicas  
MBA Maestría en Administración de Empresas  
San José de Cúcuta, Colombia  
Julio/2022

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

## **Dedicatoria**

A Dios por ser mi creador y guiar mi existencia, a mi madre por enseñarme a perseverar a pesar de las circunstancias, a mi esposo por su apoyo incondicional, amor y confianza, a mis hijos por ser el motor para llegar a este sueño, a mi compañera Tatiana por compartir esta aventura.

*Luz Karime Gamboa Romero*

Dedico este trabajo a Dios quien ha soñado todas estas aventuras para mí, a mí esposo que siempre ha visto en mis capacidades que desconozco y me acompañó en cada paso, a mis hijos por esperarme y por ser el motivo para construir cada día una mejor versión de mí, a mi mamá por recordarme de dónde venimos y por todas las cosas que hemos podido superar, a mi compañera Luz Karime por todos los momentos compartidos en la construcción de este gran sueño.

*Seindy Tatiana González Acosta*

## **Agradecimientos**

Damos gracias a Dios el dador de la vida por permitirnos alcanzar este logro en nuestra vida profesional.

Agradecimientos a la universidad EAN por confiar en nosotras y abrirnos sus puertas para generar abundancia en nosotras como profesionales.

A todos los docentes que nos guiaron en el proceso de aprendizaje en especial a nuestra tutora Carolina Mejía Corredor por todo su apoyo en al desarrollo de nuestro proyecto.

A nuestras familiares por su apoyo incondicional y ser el motor para crecer como persona y profesionalmente.

***Luz Karime Gamboa Romero & Seindy Tatiana González Acosta***

## Resumen

El presente trabajo se basa exclusivamente en el diseño de un modelo de felicidad laboral que pueda contrarrestar los factores internos que afectan la productividad de los trabajadores, para esto fue necesario aplicar encuestas y entrevistas a 136 personas divididas entre la ciudad de Cúcuta y Bucaramanga, que laboran en el sector bancario. La metodología aplicada para el desarrollo de la investigación fue una metodología de tipo cualitativo y cuantitativo, es decir mixta, en la cual se utilizó como instrumento de recolección de información entrevistas y encuestas. Los resultados obtenidos de estas, indican que se presenta una satisfacción general en los trabajadores, especialmente en relación a los factores de trabajo en equipo, la infraestructura de las entidades; sin embargo, se detecta la necesidad de mejorar condiciones económicas como los salarios y mejora en los beneficios de tipo económico, prestaciones sociales, incentivos y beneficios por cumplimiento de metas, adicionalmente los empleados manifiestan la necesidad de contar con una mejora en el descanso compensatorio por las largas jornadas que deben desarrollar. Finalmente, es importante concluir que los resultados de este trabajo son recomendaciones para las entidades participantes y que su finalidad se enfoca en los factores internos de la organización utilizando como fundamento de estudio específicamente la teoría motivacional de Herzberg.

**Palabras clave:** Felicidad, satisfacción, motivación, productividad, sector bancario, insatisfacción.

### **Abstract**

The present work is based exclusively on the design of a model of happiness at work that can counteract the internal factors that affect the productivity of workers, for this it was necessary to apply surveys and interviews to 136 people divided between the city of Cucuta and Bucaramanga, which They work in the banking sector. The methodology applied for the development of the research was a qualitative and quantitative methodology, that is, mixed, in which interviews and surveys were used as an instrument for collecting information. The results obtained from these indicate that there is a general satisfaction in the workers, especially in relation to the factors of teamwork, the infrastructure of the entities; however, the need to improve economic conditions such as wages and improvement in economic benefits, social benefits, incentives and benefits for meeting goals is detected, additionally, employees express the need to have an improvement in compensatory rest for the long hours they must develop. Finally, it is important to conclude that the results of this work are recommendations for the participating entities and that its purpose focuses on the internal factors of the organization, specifically using Herzberg's motivational theory as a basis for study.

**Key words:** Happiness, satisfaction, motivation, productivity, banking sector, dissatisfaction.

## Contenido

<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>10</b>
<b>Lista de Tablas</b> .....	<b>11</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>12</b>
<b>Planteamiento del problema</b> .....	<b>13</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>16</b>
<i>Objetivo general</i> .....	16
<i>Objetivos específicos</i> .....	16
<b>Justificación</b> .....	<b>17</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>18</b>
<i>Teoría motivacional de Herzberg (1959) o Teoría de los dos factores de mot.</i> .....	18
<i>Factores de Higiene</i> .....	19
<i>Factores de motivación</i> .....	20
<i>¿Que es la felicidad organizacional?</i> .....	22
<i>Teoría de la felicidad en el ámbito laboral</i> .....	24
<i>Teoría del bienestar ó Modelo PERMA, de Martin Seligman</i> .....	24
<i>Felicidad y productividad en el trabajo</i> .....	27
<b>Hipótesis</b> .....	<b>27</b>
<b>VARIABLES</b> .....	<b>28</b>
<i>Definición conceptual</i> .....	29
<i>Definición operacional</i> .....	30
<b>Metodología</b> .....	<b>31</b>
<i>Enfoque y alcance de la investigación</i> .....	32
<i>Población y muestra</i> .....	32
<i>Instrumentos</i> .....	33
<i>Ficha bibliográfica</i> .....	34
<i>Formato Entrevista semiestructurada</i> .....	34
<i>Encuesta de opinión</i> .....	34
<i>Validación de los instrumentos</i> .....	34
<i>Técnicas para el análisis de la información</i> .....	36
<i>La triangulación</i> .....	36

<b>Trabajo de Campo</b> .....	<b>36</b>
<b>Análisis de resultados</b> .....	<b>38</b>
<i>Factores internos que afectan la motivación de los trabajadores del sector bancario conforme los aportes de la literatura contemporánea.</i> .....	38
<i>Factores de higiene y motivación</i> .....	38
<i>Higiene</i> .....	39
<i>Factores de motivación</i> .....	41
<b>Aprendizaje de la teoría de Herzberg</b> .....	<b>42</b>
<b>Los elementos con mayor incidencia del sector bancario que alteran la productividad laboral dentro de las organizaciones</b> .....	<b>43</b>
<b>Propuesta de solución a la problemática</b> .....	<b>64</b>
<b>Diseño del modelo de felicidad</b> .....	<b>68</b>
<i>Los factores de higiene</i> .....	70
<i>Factor económico</i> .....	70
<i>Condiciones laborales</i> .....	70
<i>Seguridad laboral</i> .....	71
<i>Factores sociales</i> .....	71
<i>Beneficios adicionales</i> .....	71
<b>Discusión</b> .....	<b>74</b>
<b>Conclusiones y Trabajo Futuro</b> .....	<b>78</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>80</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>83</b>

### Lista de Figuras

Figura 1. Ruta teórica del proyecto .....	18
Figura 2. Modelo PERMA de Martin Seligman .....	25
Figura 3. Cinco factores del Modelo PERMA. ....	26
Figura 4. Pregunta 1. ¿Se encuentra satisfecho con su trabajo? .....	44
Figura 5. Pregunta 2. Desde su perspectiva ¿Qué tan importante es el rol que desempeña para la entidad bancaria?.....	45
Figura 6. Pregunta 3. ¿Cuál de las siguientes opciones se presentan en la entidad para la cual labora y le genera felicidad? .....	46
Figura 7. Pregunta 4. ¿Según las siguientes opciones ¿Cuales tiene la entidad para la cual labora y le generan la motivación en el cumplimiento de sus funciones?.....	48
Figura 8. Pregunta 5. ¿Cómo es el ambiente laboral en la entidad bancaria?.....	50
Figura 9. Pregunta 6. ¿Realizan actividades laborales en equipo? .....	51
.....	52
Figura 10. Pregunta 7. ¿Cuáles de las siguientes acciones o condiciones se dan en su entidad? .....	52
.....	52
Figura 11. Pregunta 8. ¿Cuáles de los siguientes factores considera que afectan directamente en su productividad? .....	53
Figura 12. Pregunta 9. ¿Siente motivación al realizar las labores asignadas a su cargo? .....	54
Figura 13. Pregunta 10. ¿La entidad bancaria realiza acciones para mantener motivados a sus empleados? .....	54
Figura 14. Pregunta 11. ¿Cuáles de los siguientes factores influyen directamente en su motivación laboral? .....	56
Figura 15. Pregunta 12. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que debe mejorar la entidad para la cual usted labora para mantener una buena motivación y productividad en sus empleados? .....	57
Figura 16. Esquema de felicidad laboral .....	73

### **Lista de Tablas**

Tabla 1. Análisis integral y diferenciación del enfoque cuali-cuantitativo.....	32
Tabla 2. Condiciones que generan felicidad .....	47
Tabla 3. Entrevista directores Bucaramanga .....	60
Tabla 4. Entrevista directores Cúcuta .....	63
Anexo A. Ficha Bibliográfica. ....	83
Anexo B. Formato entrevista semiestructurada. ....	84
Anexo C: Formato encuesta de opinión. ....	87
Anexo D. Formato validación de los instrumentos. ....	88

## **Introducción**

La felicidad es un factor fundamental en el desempeño laboral, lo que está directamente relacionado con la productividad laboral, por ende, la satisfacción personal, la motivación y la felicidad hacen parte de ciertos modelos que permiten establecer una mejora en la relación de los trabajadores y el desarrollo de las funciones.

Es importante reconocer que teóricamente se han establecido diferentes modelos a lo largo de la evolución del ser humano, generando cambios en los diferentes elementos que interfieren en la motivación y productividad de los trabajadores, sin embargo, los modelos aquí analizados han sido los más efectivos y permiten acomodarse a los diferentes sectores laborales.

Para el caso concreto, se pretende realizar un análisis basado en la felicidad laboral que permita contrarrestar estos factores internos que afectan la productividad laboral, para esto, es necesario inicialmente contextualizar los diferentes modelos y seleccionar el que cumpla con los requerimientos de la investigación.

Posteriormente, se establece mediante la aplicación de algunos instrumentos de recolección de información, diseñados para tal fin, las condiciones que interfieren internamente en la productividad y motivación laboral del personal del sector bancario en la región Santanderes.

Finalmente, se hará necesario aplicar este modelo de manera genérica para que pueda ser tenido en cuenta por parte de las entidades bancarias participantes, siendo acogido, aplicado y evaluado dentro de cada una de las organizaciones permitiéndoles mejorar sus niveles de productividad.

## **Planteamiento del problema**

La dinámica de trabajo del sector bancario es esencial para cualquier sociedad, al punto que logra mover la economía de un país, este sector actualmente se expone a una cantidad considerable de alteraciones emocionales y psicológicas capaces de minimizar el rendimiento operacional de sus funciones, especialmente todo aquello que involucra la efectividad de su factor humano. En ese orden de ideas, se expone una recapitulación de las condiciones y consecuencias que están afectando la motivación de las personas involucradas en este sector.

En el contexto actual, se evidencian algunos de factores internos que alteran el libre desarrollo de actividades laborales encomendadas al factor humano dentro de las organizaciones, especialmente en el medio colombiano el cual está dominado por la incertidumbre del quehacer profesional (Marvel, Rodríguez, & Núñez, 2011). Este efecto lleva a identificar las contrariedades que pueden influir en mayor proporción en un conflicto indiferentemente del sector económico en que se presenten y es que en simple medida orientaciones prácticas como lo principios de la teoría de la felicidad laboral, la mejora continua de los procesos y factores emocionales, son el pilar que dirige efectivamente instituir una productividad capaz de posicionar la organización (Rodríguez, 2019).

En primer lugar, Velásquez (2015) establece que la diligencia de la motivación laboral abarca la productividad de las organizaciones porque este proceso permite analizar con mayor propiedad la motivación del trabajador. Por otra parte, Obreque & Quezada (2016) definen que es difícil identificar estrategias capaces de incentivar esta faceta dentro de la compañía, lo cual no permite reconocer el esfuerzo de los colaboradores destacando la ausencia de elementos que provocan una insatisfacción y disminución de la efectividad de la producción, ya que no es posible lograr los resultados esperados ni tampoco, genera un impacto favorable a la productividad.

Según Fontalvo, Granadillo, & Morelos (2017) examinar el sentido y los elementos de la producción que establecen los niveles de rendimiento en las empresas, tras predominar la participación esencial del recurso humano en el alcance de los objetivos y fines propuestos a grado empresarial, y su interacción, con otros puntos relevantes de la organización como son los precios y la administración de calidad, deben considerar generar la medición de la productividad de los procesos y los componentes internos de la compañía como indicadores de incremento financiero. En sí, las relaciones interpersonales para satisfacer la sección de actividades comunes germinaron el planteamiento del trabajo como un recurso que debe nutrirse desde el momento en que los seres humanos reciben un sustento económico en contribución a su esfuerzo aplicado (Ortiz, 2019).

Por ende, la principal opción de sustento y obtención de recursos financieros para muchos individuos y su correspondiente familia, provienen directamente del salario o retribución obtenida del mismo, constatando así un elemento de mayor influencia al momento de desarrollar las actividades que lograrán acrecentar la productividad (Herazo, Ospina, & Ramírez, 2013).

Analizando a los trabajadores de las instituciones bancarias, es normal observar comportamientos de estrés debido a la naturaleza de sus tareas, donde se maneja un alto nivel de riesgo por el manejo de dinero a la vez que deben realizar ventas de productos financieros y brindar atenciones a todo tipo de cliente, lo que genera en ellos fatiga, tensión, irritación, entre otros. Estas conductas obedecen en parte a las metas que deben cumplirse, y que afectan el desempeño del personal, provocando una fuga de talento humano a otras oportunidades laborales más convenientes (Gómez & Rodríguez, 2018).

No obstante, en la región Santanderes pueden presentarse otros elementos que inciden directamente en la motivación del sector bancario y es por ello que resulta evaluarlos correspondientemente a indicadores que Asobancaria (2021) ha delimitado para el año 2021, acciones como el despido masivo de empleados, la limitación del trabajo durante la pandemia, y la indisponibilidad de los clientes para la cancelación de la cartera morosa, son aspectos que tienden a desmejorar el rendimiento del personal, por ello, es preciso generar una propuesta para contrarrestar estas crisis que alteran la productividad por causas internas del equipo de trabajo, de tal manera que la competitividad pueda establecerse o equilibrarse más favorablemente desde la perspectiva financiera y laboral.

Los factores internos que más inciden al momento de establecer una productividad para el equipo de trabajo el cual tiene encomendado una labor en particular, debe evaluarse desde diferentes perspectivas, no solamente por los ingresos que recibe el trabajador por el desarrollo de su gestión, sino evaluar sus condiciones de trabajo, clima organizacional e instrumentales, necesarios para aplicar un desarrollo productivo especial (Rodríguez, 2019).

Todo esto lleva no solamente a tener en cuenta factores como el dinero, sino también es preciso recalcar teorías tan simples como la felicidad laboral, la mejora continua de los procesos y la comprensión de los estados emocionales de los mismos integrantes de la organización.

Por ende, el presente trabajo de investigación pretende bajo una revisión sucinta de la literatura y un trabajo de campo aplicado al uso directo de encuestas y entrevistas al factor humano de entidades bancarias en la región Santanderes, necesarios para comprobar los elementos organizacionales capaces de alterar la motivación del trabajador correspondiente al sector financiero.

Aquí se debe tener en cuenta la participación de estos interventores, ya que no solamente se pretende identificar el alcance de los objetivos empresariales, sino también plantear una distinción derivada en la obtención de resultados favorables sobre la alta productividad obtenida, durante el desarrollo del ejercicio laboral en organizaciones bancarias grandes, por ser un segmento que involucra las finanzas del país.

En ese orden de ideas, es preciso tener como principio esencial, involucrar a los colaboradores en todo lo que refiere al progreso de la compañía, para que tengan mayor motivación y con ello generar la optimización de las tareas.

Finalmente, es necesario que el desarrollo del proyecto, dé respuesta al siguiente planteamiento ¿Cuáles son los componentes de un modelo de felicidad laboral que puede contrarrestar factores internos que afectan la motivación y la productividad de los equipos de trabajo del sector bancario en la región Santanderes?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de felicidad para contrarrestar factores internos que afectan la motivación y la productividad de los equipos de trabajo del sector bancario en la región Santanderes.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los factores internos que afectan la motivación de los trabajadores del sector bancario conforme a los aportes de la literatura contemporánea.
- Determinar los elementos de mayor incidencia del sector bancario que alteran la productividad laboral dentro de las organizaciones.
- Determinar los componentes del modelo de felicidad laboral común que puede ser aplicado al sector bancario para acrecentar la productividad.

## **Justificación**

La finalidad de este proyecto de investigación es hacer una revisión de la literatura, una validación de datos a un contexto real de trabajo tanto de los fundamentos teóricos, como de averiguaciones empíricas, con el objetivo de entablar colaboraciones en medio de las cambiantes relativas al elemento humano y su efecto en la productividad. La táctica empleada pertenece a un diseño no empírico detallado, que se basa en la fijación de razonamientos para la revisión literaria, con la intención de delimitar el asunto a trabajos que conciernen a la productividad con el componente humano. Para eso, se requiere investigar en bases de datos y revistas con argumentos afines, conjuntamente examinar tesis doctorales, libros divulgados y referentes a la predominación del componente humano en la productividad.

Como consecuencia de esta investigación, se puede resaltar la categorización de dos aspectos desarrollados en los individuos una vez que trabajan en las empresas: magnitud psicológica y magnitud psicosocial. Entre los componentes humanos integrados en estas se hallan: los componentes personales (la motivación, las capacidades, la satisfacción gremial, la individualización, el compromiso y la discrepancia con la organización), los componentes grupales (la colaboración, la conexión y la administración de conflictos) y los componentes empresariales (la cultura organizacional y el liderazgo).

Los datos obtenidos se utilizarán para la formulación de una guía que incorpore los componentes humanos reconocidos al considerar el fenómeno de manera integral. El mismo va a ser abordado, con el fin de evaluar las colaboraciones causales que lograsen existir entre los factores internos y la productividad.

### Marco Teórico

El presente capítulo relaciona posiciones teóricas de diversos autores contemporáneos que se han enfocado a lo largo de sus trabajos, en estudiar la importancia de generar condiciones favorables de trabajo para los colaboradores de una organización, especialmente aquellas que se encuentran sometidas a una exigencia en el cumplimiento de metas que pueden ser complejas de alcanzar (Ver figura 1).



**Figura 1.** Ruta teórica del proyecto. Fuente: Elaboración propia (2022).

### Teoría motivacional de Herzberg (1959) o Teoría de los dos factores de motivación

Según Sabater, Armas, & Medina (2018) se define la presencia de dos condicionantes que dirigen las acciones, las cuales son:

- La satisfacción que es por esencia una derivación de todos los componentes que regulan la motivación. Dichos factores presiden en incrementar la complacencia de la persona, no obstante, tiene un leve resultado para contrarrestar la insatisfacción tras manipular emociones que en ciertos casos pueden alterarse (Ramos, Coral, & Villota, 2020).

- La insatisfacción en cambio está sujeta por condiciones de los factores de higiene, si presentan fallas o son inapropiados para las condiciones del trabajador generar una sensación descontenta sobre su hecho situacional, es decir que tiene un mínimo efecto sobre la satisfacción a un período prolongado de tiempo (Ramos, Coral, & Villota, 2020).

### **Factores de Higiene**

Según Herzberg (1959) los elementos circunstanciales mantienen un vínculo con la satisfacción del individuo, pues se asienta en un dominio que abarca requerimientos para el desempeño de una labor. Por lo tanto, los términos profesionales son dirigidos y planteados por la organización, cuyo ámbito estratégico vincula factores de higiene situados por fuera de la superioridad del personal que participan en las actividades internas, como piezas alternas que circundan el desempeño. Herzberg evidencia características particulares de la dinámica laboral en correspondencia a la interpretación personal sobre las condiciones que deben ajustarse en un trabajo siempre con la predisposición de consolidar una tarea, por ello, esta representación teórica se ajusta especialmente con sensaciones capaces de arribar el rendimiento laboral.

En ese sentido, se puede definir un fundamento ligado a la propia motivación de cumplir la asignación como una gestión que en muchas oportunidades se convierte en un inconveniente para cumplirla con mayor detenimiento. Aunque no necesariamente logra definir acciones limitadas sobre consecuencias situacionales, pese a gestiones que pueden generar promociones salariales al plantearse como una alternativa de solución común; en muchos casos si no se orienta a la finalidad de los objetivos corporativos porque simplemente este método no puede alcanzar el impacto deseado entre los colaboradores. Así pues, resulta preciso considerar una experiencia asociativa capaz de fortalecer políticas organizacionales y conscientes de las necesidades del factor humano y con ello optimizar las aptitudes

vocacionales, es decir, las condiciones exteriores innegablemente renovarán el dinamismo el trabajo (Marczak & Yawson, 2021).

A su vez, incentivar la labor de los individuos mediante distinciones (exaltación positiva), o sanciones (incitación negativa). Según las averiguaciones de Herzberg, una vez que los componentes higiénicos son inapreciables, solamente impiden la insatisfacción, puesto que no logran elevar consistentemente el apremio dentro de la organización, y una vez que la elevan, no pueden mantenerla por un tiempo prolongado.

En ese sentido, una vez que los componentes higiénicos son malísimos o perecederos, ocasionan la insatisfacción de la mano de obra (Lastra, y otros, 2019). Gracias a dicha predominación la insatisfacción, en esencia profiláctica y provisoria que según los cuestionamientos de Herzberg (1959) no ocasionan satisfacción. Su impacto es parecido al de ciertos de fármacos que previenen la infección o enfrentan la migraña, pero no la cura, eso mismo pasa en un equipo de trabajo que se encuentra sometido a tácticas de fidelización laboral poco contundentes para la labor encomendada. Herzberg los llama componentes de insatisfacción.

Por consiguiente, según Herzberg (1959), los componentes de Higiene que más se destacan son: 1) Salario y provechos corporativos; 2) Política de la compañía y su distribución; 3) Colaboraciones con los colegas; 4) Entorno físico; 5) Inspección; 6) Estatus; 7) Estabilidad gremial; 8) Aumento; 9) Madurez; y 10) Afianzamiento.

### **Factores de motivación**

Evidenciando los aportes de Cote (2019) el autor sostiene que los componentes motivacionales o componentes individuales, permanecen involucrados directamente con la satisfacción en la propia vacante y con el origen de las labores que la persona realiza. Es decir, los componentes motivacionales permanecen bajo la intervención del sujeto, puesto que se corresponden con el quehacer de la labor y la práctica para desarrollarlo.

Esos enfoques implican relacionar inevitablemente las emociones involucrados con el aumento y adelanto personal, el escrutinio profesional, las insuficiencias de autorrealización;

donde la más grande responsabilidad está sujeta a las labores desplegadas al momento de entregar el producto final requerido por la empresa, dependiendo del caso, puede tratarse de un servicio específico o el cumplimiento de las metas trazadas con antelación.

Por otra parte, Kumar (2020) dice que usualmente, las labores y los cargos fueron trazados y definidos con la exclusiva inquietud de atender a los inicios de validez y de economía, deshaciendo los puntos más desafiantes y posibilitando con ello las opciones creativas del personal. Aunque el autor es muy claro en advertir con este método la pérdida del sentido psicológico para la persona que los hace y por consiguiente poseen un impacto desfavorable porque causa apatía, desidia y falta de orientación psicológica, debido a que la compañía únicamente da un espacio decente para laborar.

Madero (2019) sugiere que la satisfacción en el puesto de trabajo es efecto del compendio o de las ocupaciones desafiantes o inspiradoras ejercidas. Con ello, medios de esta condición están ligados a una motivación periódica la cual siempre va de la mano con los logros alcanzados por referir el valor agregado otorgado por las personas para después guiar el reconocimiento de la gestión desplegada donde puede definir una libertad laboral proporcional a la capacidad de compromiso del trabajador que posteriormente dirige la promoción del cargo a un nivel mucho más elevado.

Gabini (2018) plantea que la motivación es un tema de fundamental trascendencia en el trabajo encomendado a los individuos, pero para poder hacer niveles eficaces de satisfacción y bienestar, es prescindible vincular el progreso de la psicología organizacional. Frente a este argumento los pensamientos de Maslow, (2016) discurren que el ser humano busca continuamente novedosas satisfacciones para sus privaciones, donde preside en mayor apropiación la valoración de la vida, debido a que la motivación es un etapa transitoria donde se deberían ofrecer incentivos y modelos provechosos de aumento en cada una de las facetas superficiales del individuo, para relacionar un funcionamiento armónico completamente favorable en cualquier grado y entorno de la vida de una persona.

### **¿Qué es la felicidad organizacional?**

Fernández (2015) expone que la felicidad organizacional es un asunto capaz de abarcar varias facetas de la vida laboral hasta el punto de despertar el más creciente interés en los individuos que cooperan en una compañía, tras definir que diversos estudiosos de la Psicología Positiva bajo una orientación apreciativa del hombre, demarca un anhelo constante de buscar felicidad y siempre se enfoca en buscar el camino que lo lleve a esta fase mental la cual logre controlar estados emocionales favorables, basados en una sensación equilibrada, relacionada directamente con la propia viabilidad sostenida del confort situacional del ser humano.

Actualmente hay poca documentación sobre aspectos que dirijan a consolidar la felicidad en el trabajo y cómo organizar una compañía completamente feliz. Bajo ese contexto Torres (2015) relaciona una diferenciación organizacional asociada a una disposición de trabajo dirigida en fortalecer una organización para posteriormente crear confort personal en sus trabajadores y mantener una virtud profesional. En sí, la felicidad en el trabajo y sus ocupaciones particulares realizadas para mejorar una disposición de vida frente la propia percepción personal que en la mayoría de los casos pueden a llegar a ser efímeras en las organizaciones (Torres, 2015). El autor es muy claro en definir la importancia de la intervención diligente de las directivas para consolidar y proporcionar a sus colaboradores las condiciones y secuencias de trabajo que concedan la dispersión de sus fortalezas personales y colectivas, para dirigir el manejo de proyecciones convenientemente sustentables y razonables, creando así un activo estructural e intangible difícilmente imitable.

Es importante distinguir entre felicidad organizacional y felicidad en el trabajo, porque la primera noción conceptual se dirige en la función de la compañía para regularizar recursos y administrarlos para generar una propuesta de costo para los colaboradores que equilibren la salud económica de la firma y la integridad psicosocial de estos interventores. Mientras que felicidad en el trabajo es la diferenciación personal e intrínseca, un desempeño, prosperidad y salud profesional (Silva, Espinosa, Martínez, Abarca, & Tirado, 2020).

En ese sentido, se puede percibir que la felicidad en el puesto de trabajo es el indicador primordial para definir empresas felices, puesto que involucra el confort, salubridad e integridad

del talento humano y disposición futura donde el limitante directo estará fijado por la eficacia organizacional atribuida por un adeudo personal (Fernández, 2015).

Los escépticos de la administración de felicidad laboral, suponen la consolidación de metas como una apreciación circundante de este estado emocional que aparte de contar con una fuerza financiera, puede desvariarse hasta estimular parámetros que no se suplen con la cancelación de un sueldo, el cual mantendrá inconvenientes de la comunidad laboral si no logra llevarlo con mayor propiedad, ya que las personas no buscan solamente un capital financiero, sino perfeccionar estilos de vida enlazados por la sociedad que generen un valor agregado a la organización y a la propia vida de sus semejantes. Ramírez (2019) resalta la importancia de mantener compromisos particulares que eleven las voluntades de los grupos y las mallas organizacionales que asisten al individuo, poniendo a la luz la paz personal dentro de una interacción laboral que pueda ocupar mayor parte de su vida.

La felicidad organizacional indirectamente según lo plantea Díaz & Carrasco (2018) es una corresponsabilidad entre compañía y capital humano, cuya finalidad relaciona el manejo de emociones personales, en la que una compañía indirectamente no puede acatarse la responsabilidad de generarle esa satisfacción a sus trabajadores ya que es un hecho desarrollado por ambas partes hasta el punto de involucrar aspectos personales, psicológicos y su propia interacción con la sociedad. Por lo que requiere hacer un esquema facilitador de condicionantes organizacionales para la dispersión del confort psíquico y el fortalecimiento de aptitudes individuales y sus conjuntos operacionales (Cote, 2019).

Dicho de otro modo, la felicidad en las empresas es un adeudo complementado por las mismas y la felicidad laboral es un compromiso adjudicado solamente a los trabajadores. Es decir, ambas partes son corresponsables de generar una vida estable en el trabajo. Por eso, pensar en la felicidad organizacional como una guía estratégica que indudablemente permite la creación de cuatro efectos que otorgan el cumplimiento de sus objetivos, 1) Optimizar la productividad; 2) Asistir con efectividad al comprador o cliente, 3) Mejorar el rendimiento operacional y 4) Establecer un confort de trabajo conveniente para el personal (Ramírez & Perea, 2019).

Precisando con ello la utilización de modelos de administración para guiar felicidad organizacional en firmas locales e internacionales demostró que sí es viable su aplicación con elevado efecto en los resultados. Lo más concluyente es la consciencia y persuasión de quienes anhelan modificar la vida de bastantes personas en las empresas, generando el recuento entre resultados y confort personal.

### **Teoría de la felicidad en el ámbito laboral**

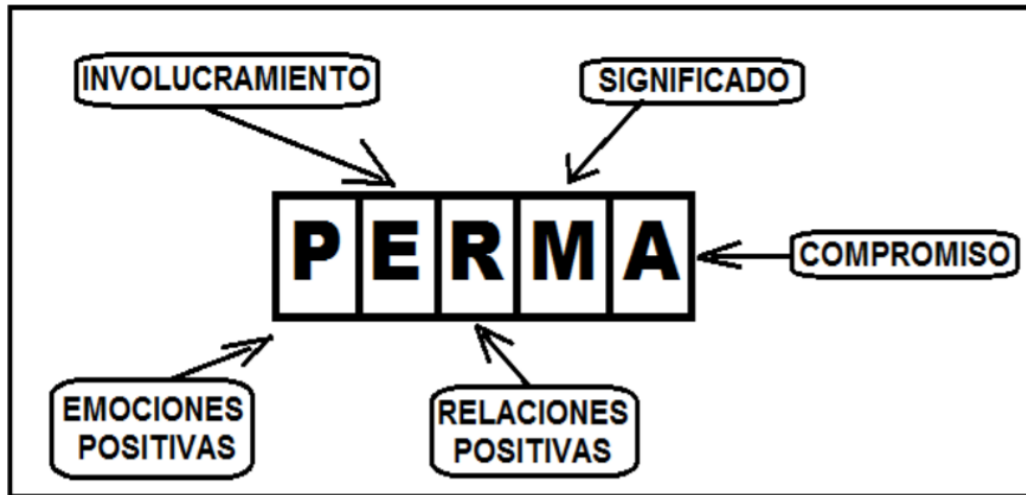
Lyubomirsky (2005) instructora de Psicología en la Universidad de California estima que nuestra felicidad es dependiente de diversos componentes y que varios de ellos permanecen a nuestro alcance. Su tesis se plantea de la siguiente forma: Los genes establecen un 50% en las situaciones de la vida que poseen una mínima predominación en lo felices que podemos sentirnos. Por otro lado, se estima que un 10% está definido por las situaciones vitales como la salubridad, condiciones económicas, relaciones de pareja, entre otros aspectos, donde una parte importante de este estado de ánimo, precisamente el 40%, es discrecional, es decir, sí es posible acceder al cambio. (Lyubomirsky, 2005).

En dicha proporción tenemos la posibilidad de laborar más o menos en funcionalidad de nuestro propósito. Por otro lado, Karpinski (2021) amonesta que hay una secuencia de razones que avivan nuestra felicidad. 1) Manifestar gratitud y apreciación, 2) Manifestar generosidad, 3) Empeñarse en pensar de manera positiva, 4) Instruirse para otorgar el perdón, 5) Evadir el cotejo social, 6) Tomar cognición de los instantes alegres, 7) Labrar interrelaciones interpersonales provechosas, 8) Plantearse fines y perseguirlos de manera activa, 9) Nutrir nuestra magnitud espiritual, 10) Proteger el cuerpo, 11) Incrementar las vivencias donde conservamos una concentración bastante alta y 12) Elogiar las alegrías que nos alcancen. Estas acciones tienen la posibilidad de promover plenitud personal, que con su ejecución puede lograr un nivel de felicidad en sus grupos sociales.

### **Teoría del bienestar o Modelo PERMA, de Martin Seligman**

Hablamos de la última contribución a modo de iniciativa del paradigma que ha promovido Martin Seligman, estimado como uno de los mayores representantes y fundador de la Psicología Positiva (Ver figura 1). Este modelo plantea una maniobra renovadora de su primera

iniciativa, dirigidas por tres caminos específicos para consolidar la felicidad, y estas tres vías son 1) La existencia satisfactoria; 2) La existencia comprometida y 3) La existencia reveladora (Seligman, 2017).



**Figura 2.** Modelo PERMA de Martin Seligman. Fuente: Tomado de Crecimiento Positivo (2012)

La Teoría del Bienestar (o Modelo PERMA) en esencia está situada como una representación conceptualizada de la deliberación no forzada; en otros términos, es una especificación de lo cual los individuos escogen con libertad su destino para aumentar su tranquilidad. El propio Seligman alterna el objeto de análisis con esta teoría, traspasando una definición de la felicidad por la obtención de una vida tranquila.

Cada factor del Modelo PERMA debería llevar a cabo tres características para contar como factor en la teoría: 1) Que ayude a generar tranquilidad; 2) Que bastantes personas lo seleccionen por su propio provecho, no solamente para obtener condiciones personales que no involucre las alteraciones de un medio situacional constantemente cambiantes; y 3) Que se defina y mida de manera libre las diferencias del modelo (exclusividad). (Hernández, Lozano, & Murcia, 2019).

PERMA es un acrónimo que agrupa los cinco componentes primordiales sobre los que relaciona un enfoque especial para las organizaciones (Ver figura 3).

Sigla	Significado en Inglés	Significado en Español	En qué consiste
<b>P</b>	Positive Emotions	Emociones Positivas	Reconocer los beneficios de las emociones positivas y el impacto en la salud de una persona y en la calidad de sus relaciones. Se trata de desarrollar las habilidades para decididamente aumentar la cantidad de emociones positivas en relación con las emociones positivas.
<b>E</b>	Engagement	Compromiso	En hacer un compromiso con nosotros mismos, nuestras fortalezas y la búsqueda de experiencias óptimas. Las 24 fortalezas de carácter propuestas por Seligman y Peterson son agrupadas en seis virtudes y todas son valoradas en la mayoría de las culturas por ellas mismas, no como medios para otros fines, y lo más importante es que se pueden modificar con el ejercicio de la voluntad. Seligman y Peterson han desarrollado una metodología para identificar las propias fortalezas y ofrecen una serie de alternativas comprobadas para desarrollarlas, aplicarlas y alcanzar un mayor bienestar. El compromiso con la búsqueda de experiencias óptimas se refiere a lo que Csikszentmihalyi ha estudiado como el placer derivado del compromiso con la tarea efectiva y la capacidad de experimentar experiencias de flujo (flow). Dicho estado se logra cuando una actividad nos absorbe y sentimos que el tiempo pasó muy rápido. Es una ecuación entre nuestras habilidades personales y las características de la tarea.
<b>R</b>	Positive Relationships	Relaciones Positivas	Aumentar nuestras habilidades para interrelacionarnos con las demás personas. Diferentes investigaciones demuestran que la variable más frecuentemente correlacionada con el bienestar es la cantidad de tiempo que estamos con otras personas en un contexto agradable.
<b>M</b>	Meaning	Significado	Se refiere a la búsqueda del sentido, significado y propósito de nuestra vida. Pertenecer a algo más grande que uno mismo.
<b>A</b>	Accomplishment	Logro	Se refiere a la agencia personal que permite el crecimiento y el desarrollo de las capacidades humanas.

**Figura 3.** Cinco factores del Modelo PERMA. Fuente: Tomado de Crecimiento Positivo (2012)

Crecimiento Positivo (2012) al final sugiere que el modelo en discrepancia de su primera iniciativa: Las Fortalezas Particulares que sustentan todos los recursos donde pone a disposición las primordiales aptitudes que conducen a más sensaciones favorables, con más sentido, dirigido al éxito y apoyado por mayores colaboraciones, porque, involucra la manera en la que se selecciona un camino en la vida, llevando a aprovechar con mayor propiedad los cinco pilares del confort. El propósito de la Psicología Positiva en ese sentido es lograr aumentar la proporción de bienestar de la propia vida y la de otros.

## **Felicidad y productividad en el trabajo**

Gabini (2018), en su intervención investigativa que relaciona la felicidad con la productividad laboral trata de implantar vínculos precisos entre la prosperidad y la productividad partiendo de la siguiente conjetura “in individuo feliz”, va a poder enfocar toda su cabida innovadora hacia las ocupaciones que hace, sacando más grande beneficio y más grande rendimiento del tiempo inverso; obtención de beneficios, tanto a grado personal, como para la compañía.

En ese ámbito Moccia (2017) asegura que la felicidad gremial pertenece a los más grandes desafíos y retos de cualquier compañía y es que tener una cultura organizacional eficiente y feliz, donde los trabajadores se encuentren involucrados con su labor, para que se sientan prósperos profesionalmente y relacionados con la proyección de la firma, parece ser una tarea que pocos pueden seguir. Una vez que se debate sobre los alcances de la felicidad en el trabajo fundamentalmente no es como un adeudo ineludible por decreto para las compañías, sin embargo, la literatura siempre recomienda buscar consolidar el aprovechamiento de este procedimiento en los puestos de trabajo, para con ello promover el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

## **Hipótesis**

1. La hipótesis para comprobar es el impacto y la importancia que tiene para el trabajador el rol que ocupa de cara a la organización como un ser integral, donde puede crecer y llegar a sentirse una pieza indispensable, dando lo mejor de sí mismo para el alcance de las metas trazadas. Esta parte de la hipótesis está asociada con la detección de las variables de la teoría Motivacional De Herzberg que explica la conducta de las personas frente a hechos alterados y también variables comprendidas por factores motivacionales, que enlazan la disposición para incentivar la productividad.

## **Variables**

Las variables iniciales que van a dirigir el rumbo de la investigación están demarcadas en atender la recapitulación de aspectos teóricos necesarios en la comprensión de la situación problema correspondiente al manejo de la motivación laboral, para con ello optimizar la productividad dentro de las entidades bancarias, tras ser un sector económico de suma importancia para impulsar el desarrollo del país; pero, por su amplia complejidad de desarrollo, tiende a alterar los estados de ánimo de los colaboradores. Por otra parte, para medir el nivel de satisfacción laboral es preciso aplicar dos instrumentos recolectores de información referente a la encuesta como recurso cuantitativo y la entrevista como recurso cualitativo, el cual dará los datos necesarios para comprender los factores que inciden en la proliferación de este conflicto.

A continuación, se presentan algunas de las variables que serán utilizadas dentro de la investigación y que hacen parte de los factores motivacionales que conforman el marco teórico de la presente investigación en relación a la teoría motivacional de Herzberg (1959) o Teoría de los dos factores de motivación.

1. Factores de satisfacción: Inicialmente es necesario tener en cuenta que la satisfacción hace parte importante de las teorías motivacionales que a su vez se encuentran estrechamente ligadas con la felicidad, puesto que si un trabajador se encuentra motivado con su ámbito laboral, sus pagos prestacionales, sus compensaciones salariales, su entorno laboral y los demás elementos que rodean al trabajador en el desempeño de sus funciones, entonces este tendrá una optimización de sus recursos, una potencialización en su trabajo lo que genera una mayor productividad y por ende resulta en lo que se conoce como felicidad organizacional. Este es un concepto que puede definirse como:

Baker, Greenberg y Hemingway (2006) señalan que felicidad es un comportamiento organizacional (no emociones) y resultado de visión estratégica. Los mismos autores definen organización feliz como aquella donde cada individuo, en todos los niveles jerárquicos, tiene fortalezas, trabaja en equipo hacia un objetivo común, obtiene satisfacción al desarrollar nuevos productos o servicios y, a través de estos nuevos productos o servicios, suele proporcionar una diferencia positiva en la vida de otras personas. Para brindar una definición propia concreta, basada en las anteriores, podemos concluir en que Felicidad Organizacional es la capacidad de una organización para brindar bienestar a sus colaboradores en el ámbito laboral, contribuyendo al despliegue de sus fortalezas y a su mejor desempeño, creando así una verdadera ventaja competitiva (Ramírez, 2019, pág. 16).

A su vez dentro de estos factores de satisfacción se pueden identificar algunas variables propias del modelo de felicidad, dentro de las cuales se reconoce: trabajo en equipo, aspecto económico o salarial, el logro, el reconocimiento, los beneficios adicionales, la seguridad laboral, la infraestructura, la importancia dentro de la entidad, etc.

2. Factores de insatisfacción: Al igual que la variable anterior, está se encuentra relacionada con la insatisfacción que pueden producir ciertos aspectos laborales y que generan una incomodidad al trabajador lo que se traduce en la infelicidad para el trabajador. Aquí, se tienen en cuenta algunas variables como: el trato entre compañeros y sus directivos, los horarios de trabajo, el reparto de funciones y el apoyo de la entidad en los diferentes aspectos relacionados con el trabajador.

### **Definición conceptual**

Las nociones conceptuales para poder desarrollar el proceso investigativo están referidas en atender los siguientes planteamientos:

- Teoría Motivacional De Herzberg para explicar mejor la conducta de las personas en situaciones de presión laboral ya que es importante comprender la magnitud del conflicto que altera el rendimiento de los colaboradores del sector bancario.

- Factores de higiene relacionados con la insatisfacción. En definición, se deben relacionar aspectos claves que involucran no estar a gusto con un puesto de trabajo, lo cual ayuda a delimitar con mayor precisión el modelo de felicidad a diseñar y el más conveniente para el sector bancario en la región Santanderes.
- Factores motivacionales correspondientes con aquella labor por hacer y su desempeño. En esta variable se enlaza la disposición de los bancos para incentivar la productividad y cómo están los colaboradores manejando esta iniciativa, ya que es necesario trabajar de la mano con las directivas para generar ambientes felices de trabajo.

Estas teorías serán el punto de partida para establecer una guía clara que permita diseñar un modelo de felicidad laboral acorde a los requerimientos del factor humano de este sector empresarial, ajustándolo a la realidad contextual de los trabajadores.

### **Definición operacional**

Los recursos claves que se considerarán a lo largo del proceso investigativo se asentarán en los próximos criterios que van a ser el soporte para el desarrollo de este procedimiento:

1. Google Académico como gestor de búsqueda apartado para referir documentación precisada del estudio.
2. Artículos o monografías disponibles en repositorios institucionales proporcionados al aprovechamiento de la felicidad laboral entre las empresas del país.
3. Estudios elaborados a partir de un contexto renovado a las circunstancias del medio laboral sobre la motivación y la productividad.

Una vez desarrollada la revisión de la literatura se procede a aplicar los instrumentos recolectores de información correspondiente a la encuesta de opinión y a una entrevista semiestructurada, la cual permitirá constatar teorías expuestas en la literatura para posteriormente diseñar un modelo de felicidad laboral, bajo la siguiente secuencia procedimental:

- Diseño de una encuesta para aplicarla a la muestra definida con anterioridad.

- Aplicar la entrevista a los directivos de las entidades bancarias, para contrastar las dos partes del entorno de trabajo.
- Tabulación de los datos obtenidos para posteriormente generar una triangulación de la información.

### **Metodología**

Esta investigación es de tipo cuali-cuantitativo (Ver tabla 1), en ella se integra una discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento de la situación problema (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). En el cual sirva de apoyo para desarrollar un programa de Felicidad Laboral, que conduzca a mejorar la motivación y rendimiento laboral, partiendo de poder fortalecer los factores motivacionales. Se pretende revisar fuentes primarias y secundarias de información, con el propósito de comprender la insatisfacción laboral, presentada en el personal del sector Bancario en la región Santanderes.

<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Indicadores</b>
Cualitativo	Permite descripciones, puntos de vista de los investigadores, reconstrucciones los hechos.	Ficha Bibliográfica	Describe factores internos que afectan la motivación según aportes de estudios que han desarrollado la temática
		Entrevista semiestructurada	Se estipula una descripción contextual detallada de las sensaciones y persecuciones del personal y directivos de sector bancario

			Valora el grado de aceptación
Cuantitativo	Obtienen rangos de valores de las respuestas, se observan las tendencias obtenidas	Encuesta de opinión	Frecuencia de insatisfacción laboral
			Nivel de efectividad del programa de felicidad laboral propuesto

**Tabla 1.** Análisis integral y diferenciación del enfoque cuali-cuantitativo. Elaboración propia. 2022

### Enfoque y alcance de la investigación

El alcance del análisis es detallado, pues permite plasmar sucesos de la misma forma en que se presentan, para sintetizar con ello las insuficiencias de los empleados de este sector, al plantear la optimización del rendimiento y estimular un avance en la disposición de un modelo de felicidad laboral. En ese orden de ideas Sampieri, Fernández, & Baptista, (2014) indican que con las investigaciones descriptiva-correlacional se busca detallar las características, las propiedades y los perfiles de individuos, conjuntos, sociedades, procesos, cosas o cualquier anomalía particular que se someta a un estudio. Es decir, solamente pretenden computar o acumular información de forma contigua sobre las nociones referidas.

### Población y muestra

La población seleccionada para aplicar los instrumentos recolectores de información está fijada directamente en empleados del banco 1, banco 2 y banco 3. Para el uso de las entrevistas semiestructuradas se les aplicara por conveniencia a un total de 6 directores 2 por cada banco seleccionado.

Por otra parte, la encuesta de opinión requiere de una fijación porcentual más detallada. Inicialmente el Banco 1 tiene 45 empleados de la ciudad de Bucaramanga y 23 de la ciudad de Cúcuta, dando en total de 68 personas. El banco 2 tiene 45 empleados en la ciudad de

Bucaramanga y 25 en la ciudad de Cúcuta, dando un total de 70 trabajadores y finalmente el Banco 3 tiene 55 empleados en la ciudad de Bucaramanga y 25 en la ciudad de Cúcuta generando 80 trabajadores para esta sede, en total sumando esta cantidad de trabajadores daría un resultante de 218 participantes. Para determinar el número efectivo de trabajadores del sector bancario que van a aplicarse la encuesta de opinión, es preciso aclarar que el universo de este trabajo mantiene una característica finita lo que lleva a utilizar la siguiente fórmula:

$$N = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde según Aguilar (2005) muestra que cada variable posee los siguientes términos de manejo en conformidad a su condición de confianza fijada para este trabajo:

N= Total de la población

Z= 1.96 al cuadrado por ser un rango de seguridad del 95%

P= Proporción esperada en este caso un 5%= 0.05

q= 1 – p (en este caso 1 – 0.05 = 0.95)

e= Precisión (en este caso 5%=0.05)

Posteriormente se procede a calcular la muestra al reemplazar las variables que la fórmula de las poblaciones finitas determina.

$$N = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$
$$N = \frac{209.36}{1.5}$$

La muestra requerida para este proceso es:  $N = 139$  colaboradores.

## Instrumentos

En este apartado se expone los instrumentos que van a utilizarse en el proceso de recolección de datos referente a las fichas bibliográficas, entrevistas semiestructuradas y la encuesta de

opinión (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014), las cuales serán indispensables para cumplir las fases definidas en el diseño metodológico del presente proyecto de investigación

### **Ficha bibliográfica**

Con este recurso se validará las posturas y descubrimientos de otros procesos investigativos que han antecedido el presente estudio, para posteriormente acondicionar sus descubrimientos a la situación real del sector bancario en la región Santanderes que se va a analizar posteriormente con el cruce de datos de las entrevistas semiestructuradas y la encuesta (Anexo A)

### **Formato Entrevista semiestructurada**

Con este formato las investigadoras del presente proceso investigativo se dirigirán a contactar a los 6 directores presentes en la región Santanderes por conveniencia entre los bancos 1, 2 y 3 para así obtener su punto de vista de una manera más personal y cotejarla después con los datos de la encuesta (Ver Anexo B)

### **Encuesta de opinión**

La actual encuesta de opinión está dirigida a colaboradores del sector bancario, las cuales se dividen en apreciar tres niveles esenciales que relacionan las teorías desarrolladas en el presente informe (Ver Anexo C).

### **Validación de los instrumentos**

En lo concerniente a la aplicabilidad de los instrumentos previamente definidos, para la medición de la motivación y felicidad en el trabajo, se fundamenta su validación desde la teoría conservadora de los test, la cual según Martínez (1995), expone ciertas condiciones que prevalecidas por la Teoría de Respuesta al Ítem (TRI) posicionando al proyecto dentro de ésta última categoría. Donde la TRI, se enfoca en generar una sustentación probabilística y característica a la situación problemática sobre la ponderación de semblantes y constructos no notorios, o semblantes ocultos. Desde esta perspectiva, se atiende al ítem como componente

esencial del proceso investigativo basándose en funcionalidades analíticas que vinculan la probabilidad de una réplica individual a un ítem con la competencia general del participante (Gómez C., 2015).

Frente a esta exposición teórica de la validación de los instrumentos se expone que para probar la eficacia de estos recursos es prescindible contar con la evaluación de 5 expertos capaces de apreciar con mayor distinción la pertinencia de la entrevista semiestructurada y la encuesta de opinión. (Ver anexo D)

Como es de esperar se diseña un formato de validación (Anexo D) el cual es compartido para generar un mejor alcance y aproximación a los hechos del estudio. Durante el desarrollo de este proceso se hace una breve introducción sobre la temática a tratar, la metodología y se explica la funcionalidad de los instrumentos recolectores de datos a los evaluadores.

Posteriormente este formato se desarrolla de forma individual por cada interventor consultado en donde se expone un apreciativo a los siguientes indicadores: 1. Claridad; 2. Objetividad; 3. Actualidad; 4. Organización; 5. Suficiencia; 6. Pertinencia; 7. Consistencia; 8. Coherencia; 9. Metodología; 10. Aplicación. Para obtener la calificación de estos indicadores es preciso contar el número de respuestas de cada valoración de los ítems donde solo tiene 5 posibles respuestas, (Deficiente, Baja, Regular, Buena y Muy buena). Una vez que los consultados ubiquen su calificación de los instrumentos, se procede a la realización de un cálculo con la siguiente fórmula:

$$\text{Calificación global} = \frac{1 * A + 2 * B + 3 * C + 4 * D + 5 * E}{50}$$

En ese sentido, los resultados de la conveniencia tuvieron calificaciones superiores a un ponderado de 0,81, lo cual establece la pertinencia para aplicar los instrumentos sobre la población objeto de estudio ya que son suficientes para validar el alcance de los objetivos propuestos, medir las variables definidas en la metodología, dar respuesta a la pregunta problema y finalmente generar insumos conceptuales y situacionales suficientes para diseñar un modelo de felicidad laboral que se ajuste a las necesidades del sector bancario de la región Santanderes.

Como recomendación final por los consultados, la mayoría expusieron que para obtener una mayor efectividad en la recolección de los datos debido a la naturaleza del estudio es recomendable aplicar las encuestas y entrevistas de manera presencial y después tabularse en una hoja de cálculo de Excel, permitiendo así generar las tablas y gráficos de resultados más convenientes a este proceso.

### **Técnicas para el análisis de la información**

Toda prueba después de ser producida y previo a su aplicación, debe pasar por una etapa de análisis o validación, con el objeto de arreglar o mejorar puntos de la composición investigativa de los datos (Sampieri R., 2014). Al ser frecuente que debe existir una relación de los parámetros descubiertos por la aplicación de los instrumentos con lo cual se espera concluir una buena composición trascendental de las posturas teóricas que permitan generar una discusión más abierta sobre los resultados obtenidos por ello, para analizar los datos y finalmente diseñar el programa de felicidad laboral esperado. Por lo que la técnica de análisis de datos está guiada por la triangulación.

### **La triangulación**

Según Vellejo & Franco (2009) con la ejecución de un análisis cruzado se alcanza a obtener datos capaces de reconocer el contraste de los mismos componentes que involucra el eje situacional de la cuestión. Debido a que el valor de compararlos entre sí es con el objetivo de fichar esos puntos que no tienen la posibilidad de distinguirse en dicha interacción, para establecer los diversos motivos por los que se dificulta obtener la felicidad en el área de trabajo, especialmente en el sector bancario, donde puntos como el desinterés o el mismo agobio personal, no ayudan a superar todas estas dificultades expuestas.

### **Trabajo de Campo**

El trabajo de campo realizado para el desarrollo del presente proyecto, se enfocó en la obtención inicialmente del aval participativo de las entidades bancarias en cada uno de los municipios ( Bucaramanga y Cúcuta), esta reacción participativa de las entidades se tornó

compleja en relación a la negativa de algunos bancos para la aplicación de los instrumentos de recolección de información, sin embargo; en la ciudad de San José de Cúcuta participaron entidades como el banco 1, banco 2 y banco 3; quienes presentaron su disposición para la contestación de 36 encuestas dirigidas a los empleados y 3 entrevistas dirigidas a los directivos de cada una de las entidades bancarias.

En la ciudad de Bucaramanga, fueron participantes los bancos 1, 2 y 3, en las cuales se aplicaron 103 encuestas dirigidas a los empleados y 3 entrevistas dirigidas a las directivas de las empresas.

Como limitantes en este trabajo de campo realizado, se presentó la negativa de las entidades que se esperaban como participantes; las cuales basaron sus negativas en las políticas de privacidad de las corporaciones bancarias y a la dependencia del nivel central quien sería el nivel encargado de aprobar este tipo de solicitudes.

## **Análisis de resultados**

### **Factores internos que afectan la motivación de los trabajadores del sector bancario conforme a los aportes de la literatura contemporánea.**

Algunos de los autores que conforman el marco teórico del presente proyecto, cuentan con una serie de teorías de la motivación laboral en los empleados independientemente de los sectores económicos en los que se dé su campo de acción. Sin embargo, el autor seleccionado presenta una serie de condiciones que pueden ser aplicables indistintamente a cualquier sector económico (para el caso concreto: sector bancario), por lo que se toma como referentes en las teorías de la afectación de la motivación.

El autor seleccionado es el psicólogo Frederick Herzberg, quien desarrolló una teoría de la motivación conocida como “teoría de dos factores” o “teoría motivación- higiene”, la cual puede relacionarse posteriormente con la teoría de la pirámide de necesidades de Maslow.

Como su nombre lo indica, la teoría “motivación- higiene” de Herzberg está basada tanto en factores internos y externos que influyen directamente en el trabajador y su relación con el entorno laboral, haciendo más satisfactorio o menos satisfactorio el desarrollo de su trabajo. Es fundamental, conocer el concepto de satisfacción establecido por el autor para dar continuidad a la comprensión de esta teoría:

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción (Herzberg, s.f.)

### **Factores de higiene y motivación**

Estos factores, son considerados por el autor como determinantes para explicar la satisfacción o insatisfacción que pueda provocarse dentro del entorno laboral de un trabajador. Para el autor, estos factores están estrechamente relacionados con otra teoría; la cual es conocida como la pirámide de necesidades de Maslow; quien a través de una estructura piramidal encaja

necesidades del ser humano, priorizándolas por las básicas o necesarias, pasando por necesidades de seguridad, satisfacción, reconocimiento y auto complacencia.

Como se reconoce, es necesario que se presente una satisfacción completa de las necesidades principales, es decir, las fisiológicas y de seguridad, sin embargo; las demás necesidades de la pirámide de Maslow se reconocen y se complementan a través de la motivación, especialmente en las necesidades de tipo social y las que tienen relación con la autorrealización.

### **Los factores de Higiene**

Para el autor, los factores de higiene están relacionados con el entorno laboral del empleado, es decir, los factores que aunque sean internos de la empresa, son externos a la esfera personal del trabajador, como por ejemplo, los salarios, los horarios laborales, el trabajo en equipo, las condiciones de infraestructura de la entidad, entre otros de los múltiples factores externos que se presentan para un desarrollo satisfactorio del ambiente laboral del trabajador, sin que esto pueda generar una afectación al rendimiento laboral del mismo.

Es importante que estos factores se mantengan satisfechos para obtener niveles de motivación altos que permitan un buen desempeño laboral. Entre los factores de higiene que señala el autor se presentan los siguientes:

#### **1. Factores de tipo económico**

Como su nombre lo indica, estos factores están relacionados con los aspectos pecuniarios de la relación laboral como por ejemplo los salarios, los beneficios adicionales como pago de prestaciones sociales, los incentivos de tipo económico en cuanto al reconocimiento de premios y demás factores que impliquen una compensación económica. Según el autor, es importante que los salarios estén acorde a las actividades realizadas por el empleado o sus funciones, es decir, es sumamente necesario que esto no genere una insatisfacción o un malestar en el empleado al sentirse explotado o sencillamente que el pago del salario no es equivalente a la labor realizada.

## **2. Condiciones laborales**

El tema de las condiciones laborales hace referencia según el autor a la infraestructura de las instalaciones del lugar de trabajo u oficina, es decir, estas deben estar constantemente limpias, aseadas y en condiciones higiénicas aceptables para el desarrollo de las funciones de los trabajadores; puesto que el desorden y suciedad pueden generar un nivel de estrés a los empleados lo que se traduce en insatisfacción y finalmente en desmotivación laboral.

## **3. Seguridad laboral**

El tema de la seguridad laboral, está relacionada con los procedimientos, procesos, normas, reglas y demás condiciones que se enmarcan dentro de una relación laboral; las cuales deben regir la relación empleador- empleado y deben basarse en los principios de seguridad, justicia, equidad, publicidad, etc. Este último principio de la publicidad está enfocado a que las reglas deben ser definidas de manera inicial y conocidas por las partes, para evitar, confusiones en el desarrollo del trabajo, evitando que se genere insatisfacción a los trabajadores.

## **4. Factores sociales**

Claramente, los seres humanos requieren de relaciones sociales, que para el caso concreto corresponde al trato con sus compañeros de trabajo, jefes y superiores. Estos factores son sumamente relevantes puesto que generalmente se presentan problemas entre los superiores y sus subordinados, por lo que estas relaciones deben basarse en el respeto, la afectividad, la amistad y especialmente en la tolerancia para evitar acciones que puedan generar malestar en los empleados y posteriormente una insatisfacción de este factor.

## **5. Beneficios adicionales**

Estos beneficios adicionales, tienen relación a todos los programas, servicios y recompensas adicionales que se le reconocen por parte del empleador a sus trabajadores; ya sean para reconocer sus esfuerzos, logros o metas o simplemente para aumentar su motivación. Es importante reconocer que estos beneficios adicionales también se pueden tener por parte de la

infraestructura, puesto que los cambios en la adecuación de la planta física también benefician a los trabajadores.

## **Factores de motivación**

Los factores de motivación están relacionados con los niveles de productividad y la búsqueda de los niveles de eficiencia, eficacia y excelencia, que se presentan en cada uno de los cargos que desempeñan los trabajadores. Dentro de estos factores de motivación, se presentan los siguientes:

### **1. Trabajo estimulante**

Evidentemente, para que exista motivación; una persona debe estar constantemente estimulada, logrando así un mejor desempeño y que la persona pueda realizar plenamente sus funciones. Esto se logra a través del reconocimiento de las funciones, sintiéndose importante y útil para su cargo y para la empresa.

### **2. Logro y autorrealización**

La satisfacción se da cuando las labores son reconocidas y se le brinda la importancia y el valor a un trabajador. Es importante que este logro se dé en todas las personas puesto que esto no solo contribuye al crecimiento de la empresa, sino un crecimiento a nivel personal o individual que está estrechamente relacionado con la satisfacción de las necesidades de autorrealización de Maslow en su teoría piramidal de las necesidades.

### **3. Reconocimiento**

Como se ha expresado a lo largo de este trabajo, el reconocimiento del logro alcanzado por un empleado, es de vital importancia para mantener los niveles de satisfacción elevados, puesto que no sólo generan motivación, sino que repercuten de manera positiva en el desarrollo profesional.

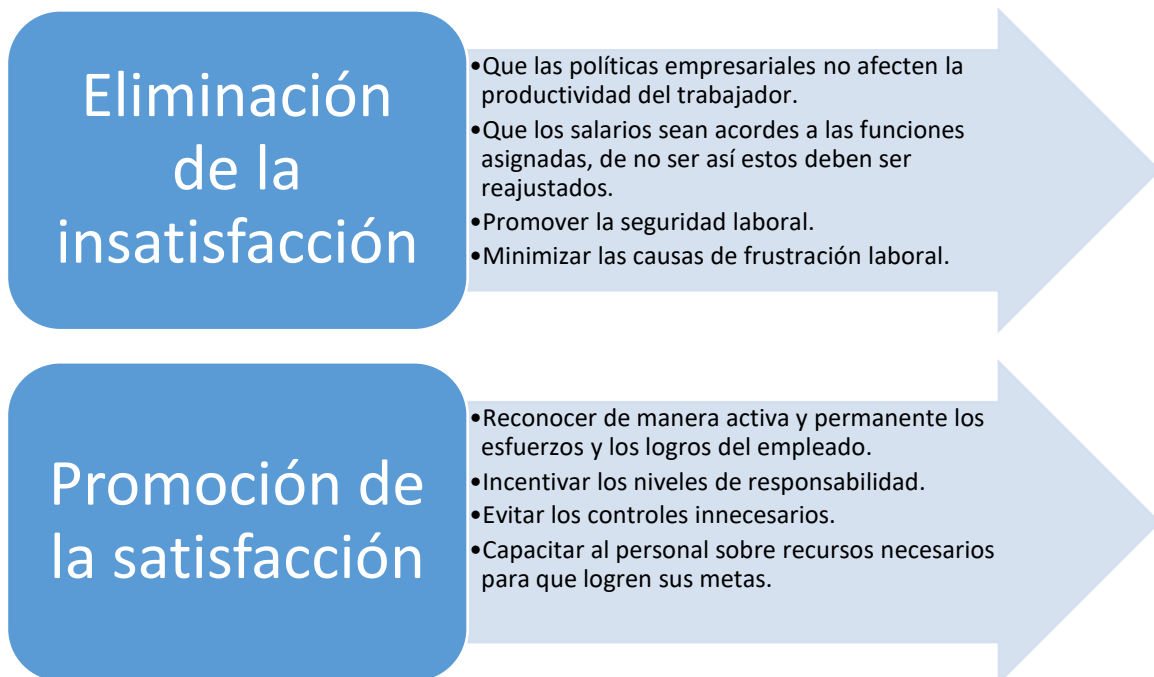
#### 4. Responsabilidad

La responsabilidad en el cumplimiento de tareas asignadas es importante, puesto que cuando se presenta una disminución en los controles que realizan los empleadores se genera una zona de libertad para la realización de las funciones que incentiva la imaginación, la responsabilidad y satisfacción generalizada para ambas partes.

#### Aprendizaje de la teoría de Herzberg

El aprendizaje de esta teoría de Herzberg, está enfocado a que los trabajadores puedan tener un entorno laboral favorable, es decir, que puedan cumplir sus metas, tengan reconocimientos laborales, lograr una mejoría en diferentes cargos, generando una experiencia positiva en el trabajo.

Para que los empleados se mantengan satisfechos en las empresas, estas deben tener en cuenta que:



Por último, esta teoría se basa en que los trabajadores puedan estar satisfechos en sus trabajos y así desempeñarse mejor en su ámbito laboral. Esta motivación influye directamente en la productividad, favoreciendo el entorno laboral y en el rendimiento del mismo.

### **Los elementos con mayor incidencia del sector bancario que alteran la productividad laboral dentro de las organizaciones.**

Para dar inicio a la determinación de los elementos que pueden alterar la productividad de las organizaciones, se presentan los resultados de las encuestas que pretenden abarcar los aspectos mencionados por la “teoría de dos factores” o “teoría motivación- higiene” de Frederick Herzberg. Estos factores se incluyeron dentro de los niveles de las encuestas y entrevistas aplicadas, a continuación, se presentan los resultados relacionados con las encuestas aplicadas en la ciudad de Bucaramanga y Cúcuta, muestran un resultado comparativo entre ellas.

El primer nivel analizado es el relacionado con las circunstancias laborales, en el cual se pretende determinar las condiciones apreciadas por la persona para seguir desarrollando sus funciones en el sector bancario.

La primera pregunta es ¿se encuentra satisfecho con su trabajo?, la cual tenía exclusivamente como opción de respuesta Si- No – Algunas veces y las respuestas obtenidas fueron las siguientes

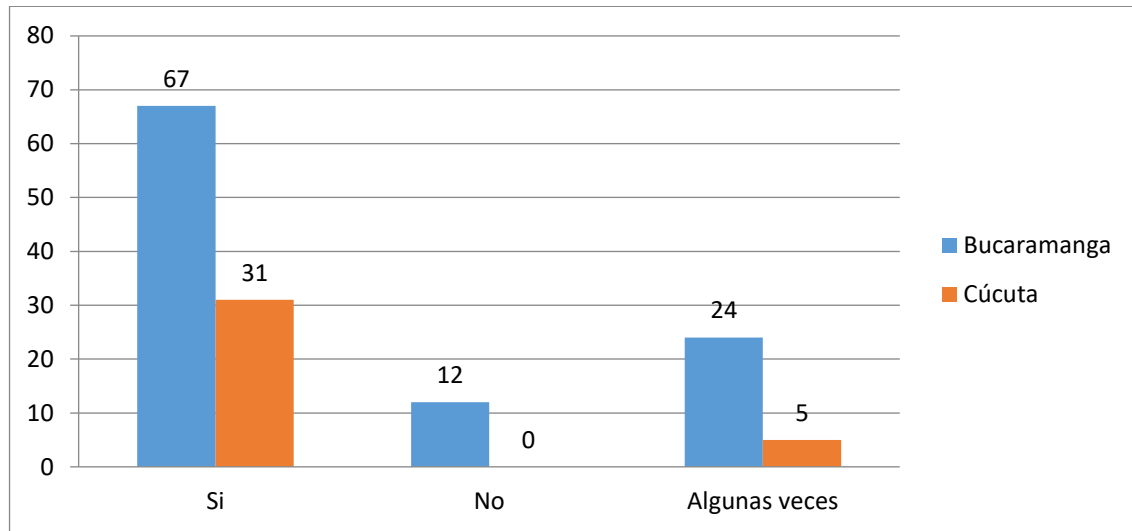


Figura 4. Pregunta 1. ¿Se encuentra satisfecho con su trabajo? Fuente: Elaboración propia (2022)

Como se puede evidenciar, 98 personas de las 139 encuestadas en total concuerdan en estar satisfechos con sus trabajos en el sector bancario; mientras que otras 12 No y los 29 restantes indican que sólo algunas veces se sienten satisfechos con el empleo. Este es un factor relevante en razón a que a pesar de que algunos factores puedan ser causantes de la falta de motivación, en general estos participantes se encuentran satisfechos en sus necesidades y por ende mantienen sus niveles de motivación.

La pregunta dos está relacionada con la importancia del rol que se desempeña en la entidad, ya que la percepción del funcionario es importante para determinar los niveles de motivación.

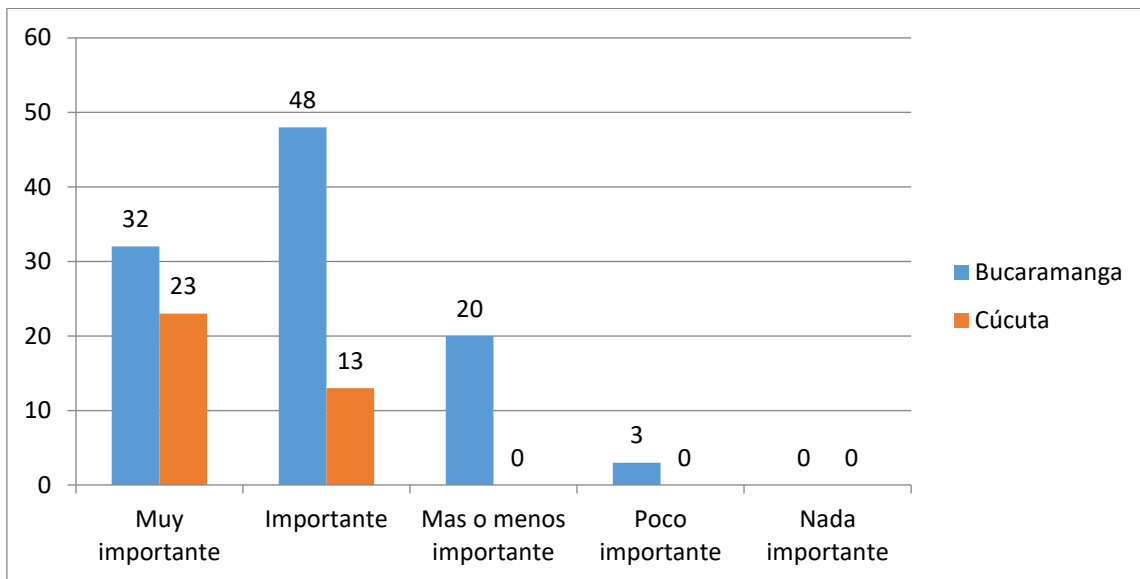


Figura 5. Pregunta 2. Desde su perspectiva ¿Qué tan importante es el rol que desempeña para la entidad bancaria? Fuente: Elaboración propia (2022)

En la pregunta dos la mayoría de las personas consideran que su trabajo es importante y muy importante, especialmente en la ciudad de Bucaramanga donde 48 personas indicaron que consideran que el rol que desarrolla en su trabajo es importante para la entidad, mientras que 32 trabajadores indicaron que era muy importante, 20 más o menos importantes y finalmente 3 indicaron que es poco importante el rol que desempeña. En la ciudad de Cúcuta, por el contrario, la situación es un poco diferente; 23 de los participantes manifiestan que el rol desempeñado en la entidad es muy importante y 13 consideran que es importante. Esto puede ser un indicio de la satisfacción dentro de la entidad, situación directamente relacionada con la motivación.

A continuación, se presenta la pregunta 3 la cual tiene una serie de condiciones que pueden generar felicidad en los trabajadores, las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

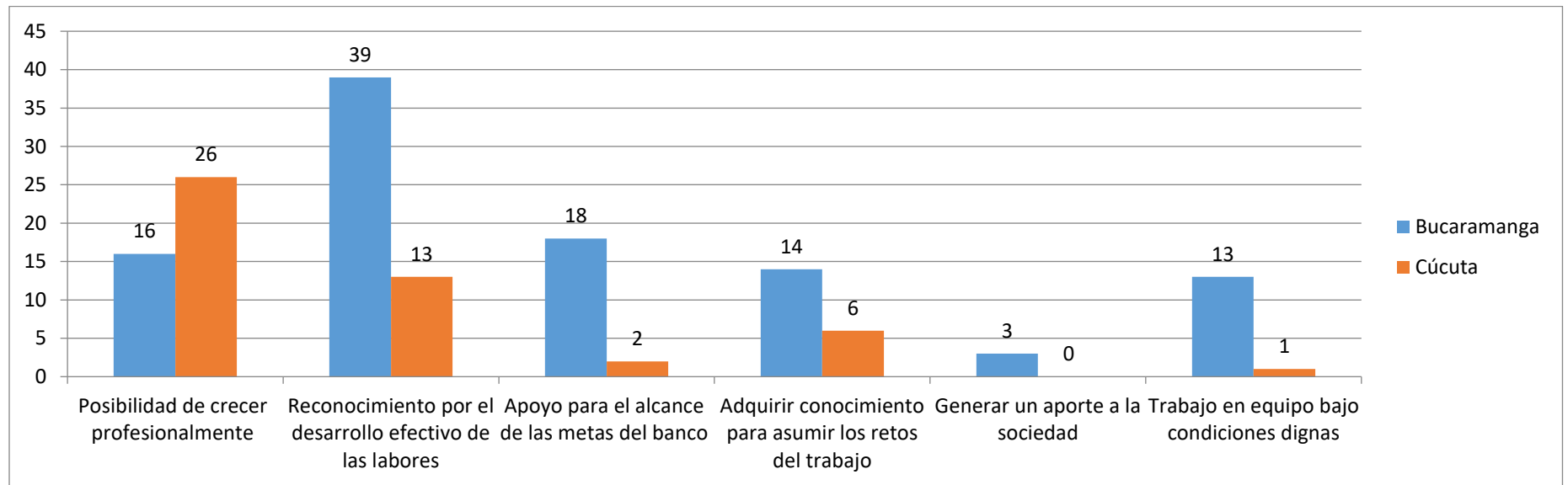


Figura 6. Pregunta 3. ¿Cuál de las siguientes opciones se presentan en la entidad para la cual labora y le genera felicidad? Fuente: Elaboración propia (2022)

Esta pregunta tiene una serie variada de respuestas, determinando cuales de las siguientes condiciones puede generar felicidad en los trabajadores:

<b>Condiciones</b>	<b>Bucaramanga</b>	<b>Cúcuta</b>
Reconocimiento por el desarrollo efectivo de las labores	39	13
Apoyo por el alcance de las metas del banco	18	2
Posibilidades de crecer profesionalmente	16	26
Adquisición de conocimiento para asumir los retos del trabajo	14	6
Trabajo en equipo en condiciones dignas	13	1
Generar un aporte a la sociedad	3	0

Tabla 2. Condiciones que generan felicidad. Elaboración propia (2022)

Como se puede observar, las condiciones que en su mayoría prefieren los trabajadores son el hecho de obtener un reconocimiento por la realización de sus labores, lo cual está directamente relacionado con la necesidad de los seres humanos de sentir reconocimiento y halagos, satisfaciendo las necesidades sociales.

Otra de las condiciones importantes para ser felices es que la empresa les brinde la posibilidad de crecer profesionalmente, ya que de su desarrollo profesional dependen los ingresos que recibirá el trabajador. Estas condiciones junto con la posibilidad de apoyar al banco para la realización de sus metas son las condiciones que más generan felicidad en los trabajadores

La pregunta 4 está relacionada con los factores que pueden percibir los trabajadores y que a su vez son fuente de motivación; aquí las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

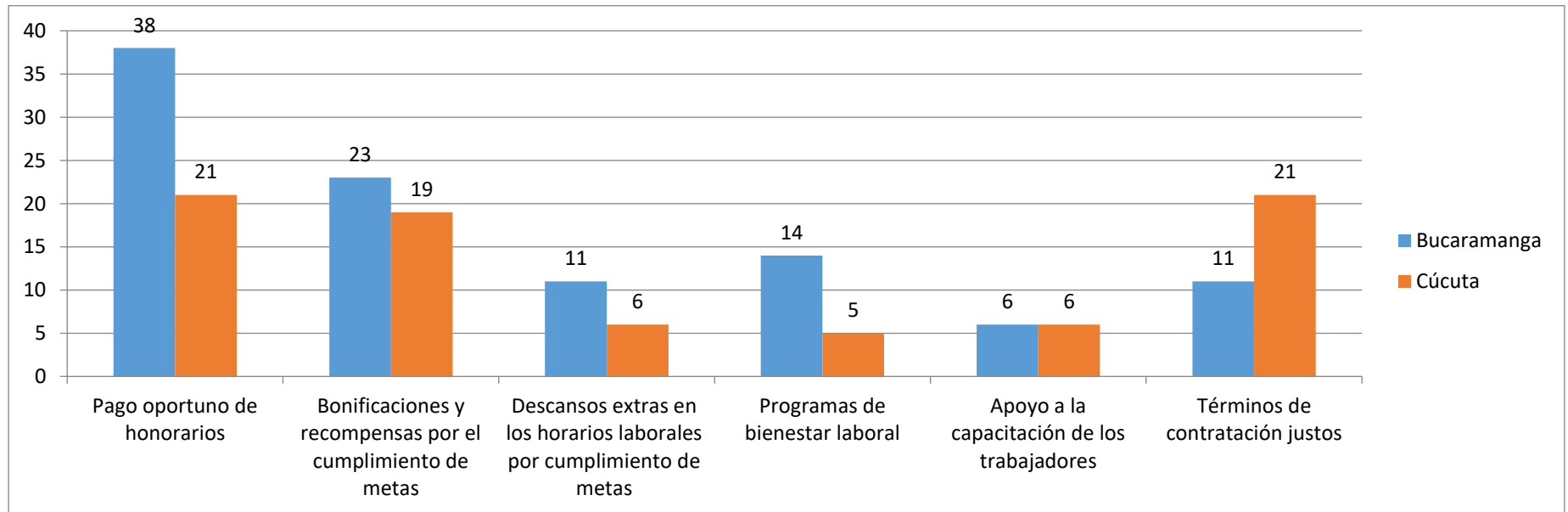


Figura 7. Pregunta 4. ¿Según las siguientes opciones ¿Cuáles tiene la entidad para la cual labora y le generan la motivación en el cumplimiento de sus funciones? Fuente: Elaboración propia (2022)

Como se puede observar en la figura 7, una de las principales acciones que realizan las entidades bancarias para sus empleados y que son fuente de motivación, son las siguientes:

El pago oportuno de honorarios es una de las principales causas de motivación, debido a que 59 personas participantes así lo indicaron; esto se debe a que una de las principales formas de satisfacer las necesidades básicas, de seguridad y las demás clases es a través de la adquisición de bienes y servicios que permitan satisfacer estas necesidades y que se adquieren con dinero.

Para 42 personas las bonificaciones y recompensas por el cumplimiento de metas se ha convertido en una constante acción para incentivar la motivación, puesto que son bonificaciones en pago o en especie que sirvan para aliviar la satisfacción de algunas necesidades, es decir, están relacionadas con el incremento del aspecto económico. Por otro lado, los términos de contratación justos son importantes también para los trabajadores puesto que 32 personas indican la necesidad que las condiciones laborales sean justas y estén estipuladas de manera conveniente para ambas partes, un factor que les generaría motivación para desarrollar su labor.

Finalmente, en los últimos lugares se encuentran: los programas de bienestar laboral con 19 trabajadores, el descanso por cumplimiento de metas con 17 personas y por último el apoyo a capacitación de los trabajadores por parte de la entidad con 12 trabajadores que lo consideran un aspecto motivacional

En el nivel dos de la encuesta aplicada a los diferentes empleados de las entidades bancarias participantes, se analiza la Interacción interpersonal y laborales, en el cual se presentan las condiciones que el factor humano necesita para conservar el equilibrio emocional para ejercer sus funciones; por lo que inicialmente es necesario saber qué tal es el ambiente laboral.

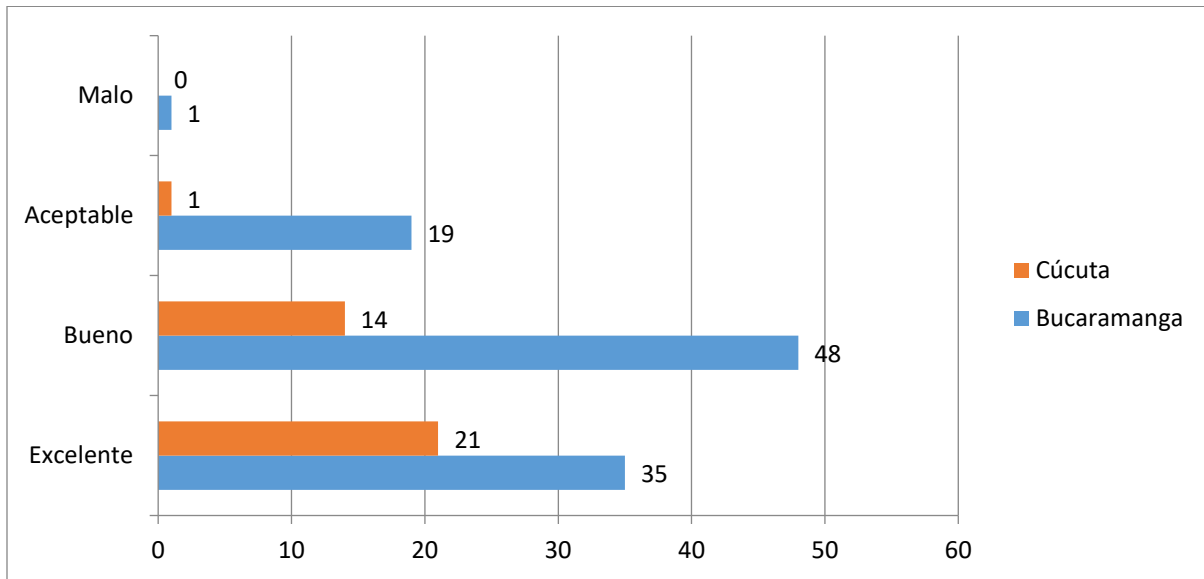


Figura 8. Pregunta 5. ¿Cómo es el ambiente laboral en la entidad bancaria? Fuente: Elaboración propia (2022)

Como se puede observar las condiciones en la ciudad de Bucaramanga están con un ambiente laboral bueno en mayor medida, es decir, 48 personas mientras que 35 indicaron que era excelente, 19 que es aceptable y 1 que es malo. Por otro lado, en la ciudad de Cúcuta la mayoría considera que el ambiente laboral es excelente con 21 trabajadores que dan esta respuesta, el 14 restante indica que es bueno y solo 1 indica que es aceptable.

Debido a que este aspecto está relacionado con la interacción personal, será necesario conocer si se realiza trabajo en equipo en la entidad.

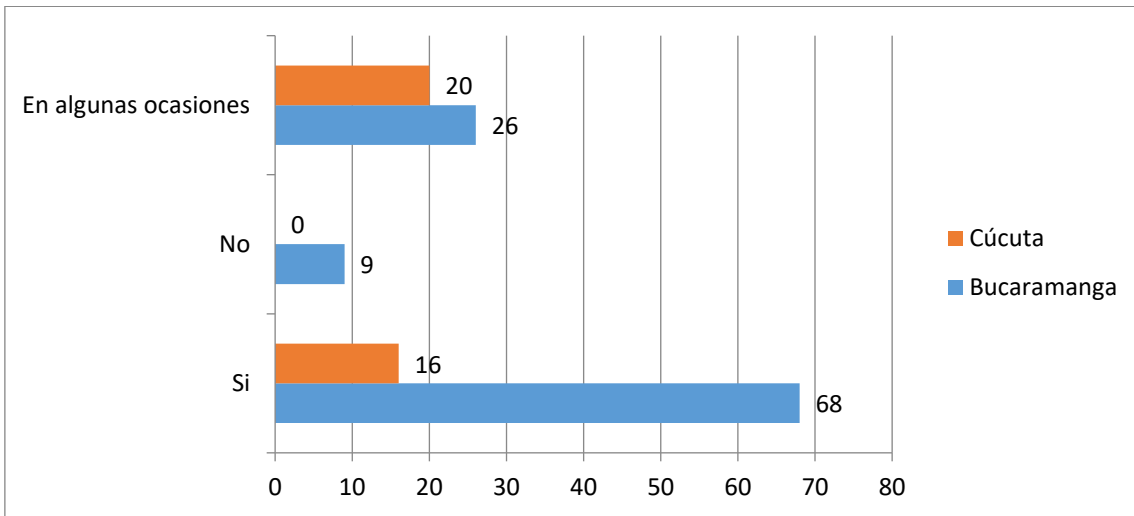


Figura 9. Pregunta 6. ¿Realizan actividades laborales en equipo? Fuente: Elaboración propia (2022)

En esta pregunta, 84 personas indicaron que, sí se realizan actividades en equipo, 46 indicaron que algunas veces y solo 9 encuestados de la ciudad de Bucaramanga manifestaron que no realizan actividades de trabajo en equipo.

Es importante también conocer qué condiciones sobre el trabajo en equipo se dan en las entidades bancarias, para esto se diseñó la pregunta 7.

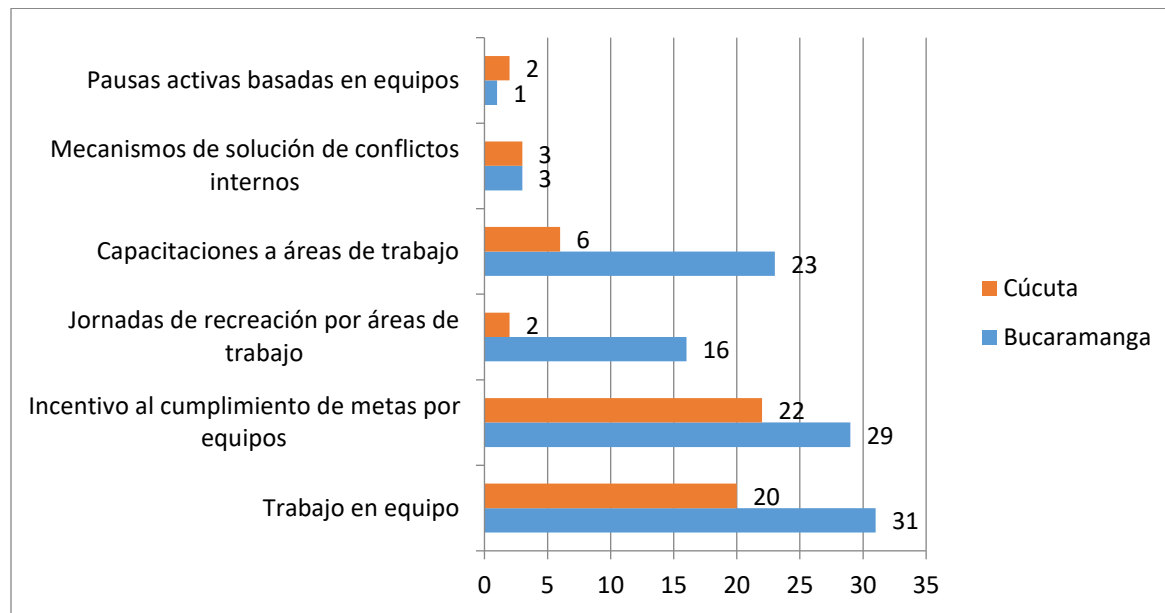


Figura 10. Pregunta 7. ¿Cuáles de las siguientes acciones o condiciones se dan en su entidad? Fuente: Elaboración propia (2022)

La figura anterior indica que las entidades de la ciudad de Bucaramanga por lo general realizan las siguientes acciones, el trabajo en equipo con 31 trabajadores que considera esta situación; el incentivo al cumplimiento de metas por equipos 29 personas, las capacitaciones a las áreas de trabajo 23 personas, mientras que 16 indicaron que se realizan jornadas de recreación por áreas de trabajo, 3 indican que se aplican los Mecanismos internos como una alternativa de solución de conflictos y finalmente 1 persona indica que se realizan pausas activas en condiciones.

En la ciudad de Cúcuta, 22 personas indican que principalmente se da el incentivo de cumplimiento de metas por equipos, mientras que 20 indican que se da trabajo en equipo, 6 trabajadores indicaron la presencia de las capacitaciones a áreas de trabajo, al igual que Bucaramanga y 2 trabajadores indicaron que se realizan jornadas de recreación por equipos, al igual que pausas activas por equipos.

Finalmente, sobre la interacción grupal es necesario conocer cuales condiciones afectan directamente la productividad, el cuales otro de los aspectos tratados en la teoría utilizada.

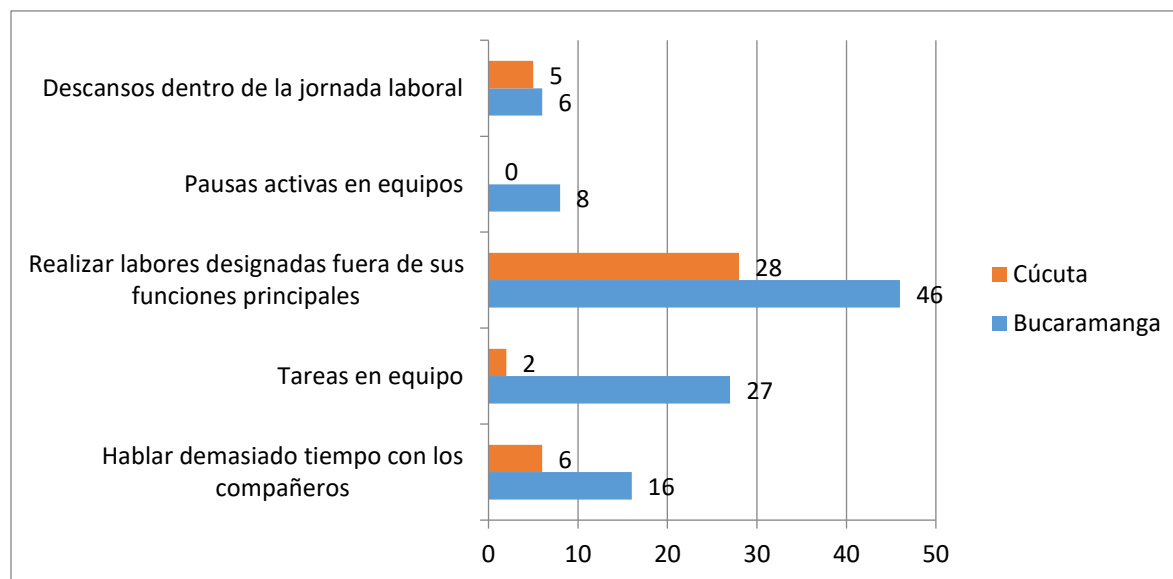


Figura 11. Pregunta 8. ¿Cuáles de los siguientes factores considera que afectan directamente en su productividad? Fuente: Elaboración propia (2022)

Finalmente, en este aspecto 74 personas indicaron que la condición que más afecta la productividad es realizar labores designadas por fuera de sus funciones principales, 29 personas indicaron que realizar tareas en equipo también los afecta, 22 indican que perder el tiempo hablando con sus compañeros afecta su productividad.

11 trabajadores indicaron que los descansos que realizan dentro de la jornada laboral y 8 que las pausas activas son los principales causantes de la afectación a la productividad.

Pasando a la última parte de la encuesta, está relacionada con la motivación y los condicionantes que incitan a los colaboradores seguir desarrollando sus funciones en la entidad bancaria.

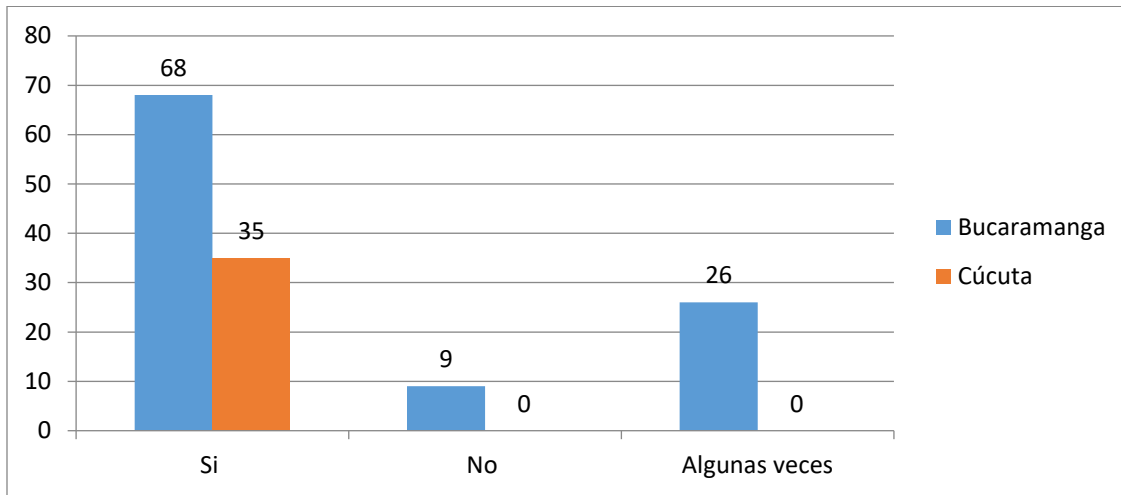


Figura 12. Pregunta 9. ¿Siente motivación al realizar las labores asignadas a su cargo? Fuente: Elaboración propia (2022)

Al respecto de esta pregunta, 103 personas indicaron que, si se sienten motivados al realizar las labores asignadas, mientras que 26 trabajadores indican que algunas veces sienten esta motivación y solo 9 trabajadores indican que en definitiva no la sienten. Sobre este punto es importante identificar cual es la causa de esta desmotivación, si son aspectos laborales, personales o sociales que afecten al trabajador en el desempeño de sus funciones.

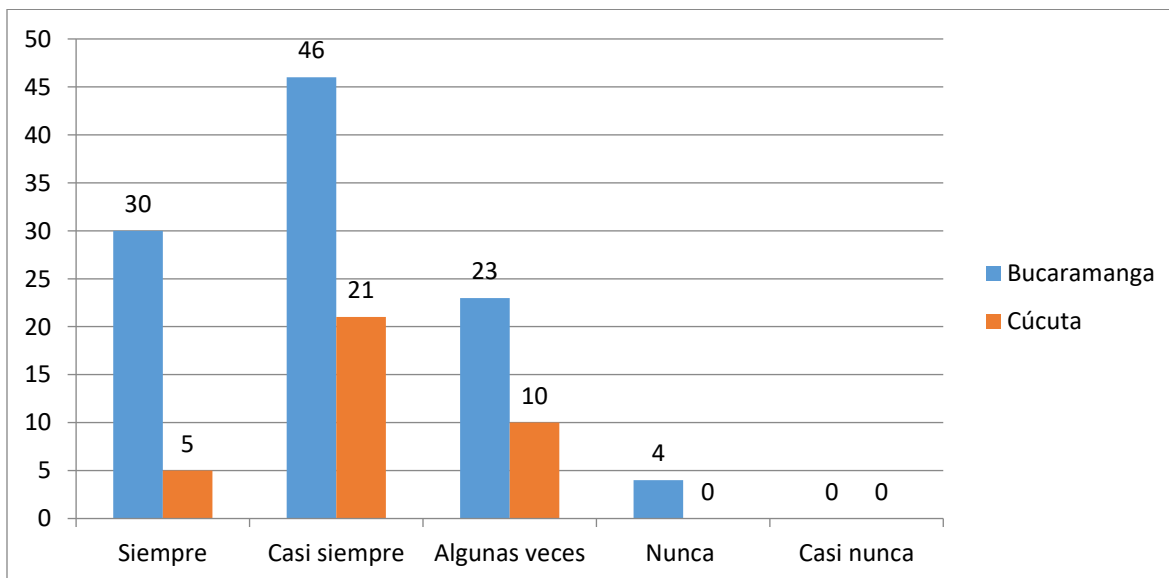


Figura 13. Pregunta 10. ¿La entidad bancaria realiza acciones para mantener motivados a sus empleados? Fuente: Elaboración propia (2022)

En esta pregunta sobre si las entidades bancarias realizan actividades para mantener motivados a sus empleados, las respuestas obtenidas son: 67 trabajadores han indicado que casi siempre realizan estas actividades, 35 indicaron que siempre se realizan estas actividades, 33 personas manifestaron que algunas veces y solo 4 manifestaron que nunca se realizan estas actividades en sus empresas para mantener motivados a sus trabajadores.

A continuación, se presenta una serie de factores del ámbito laboral que pueden influir directamente en la motivación de los empleados.

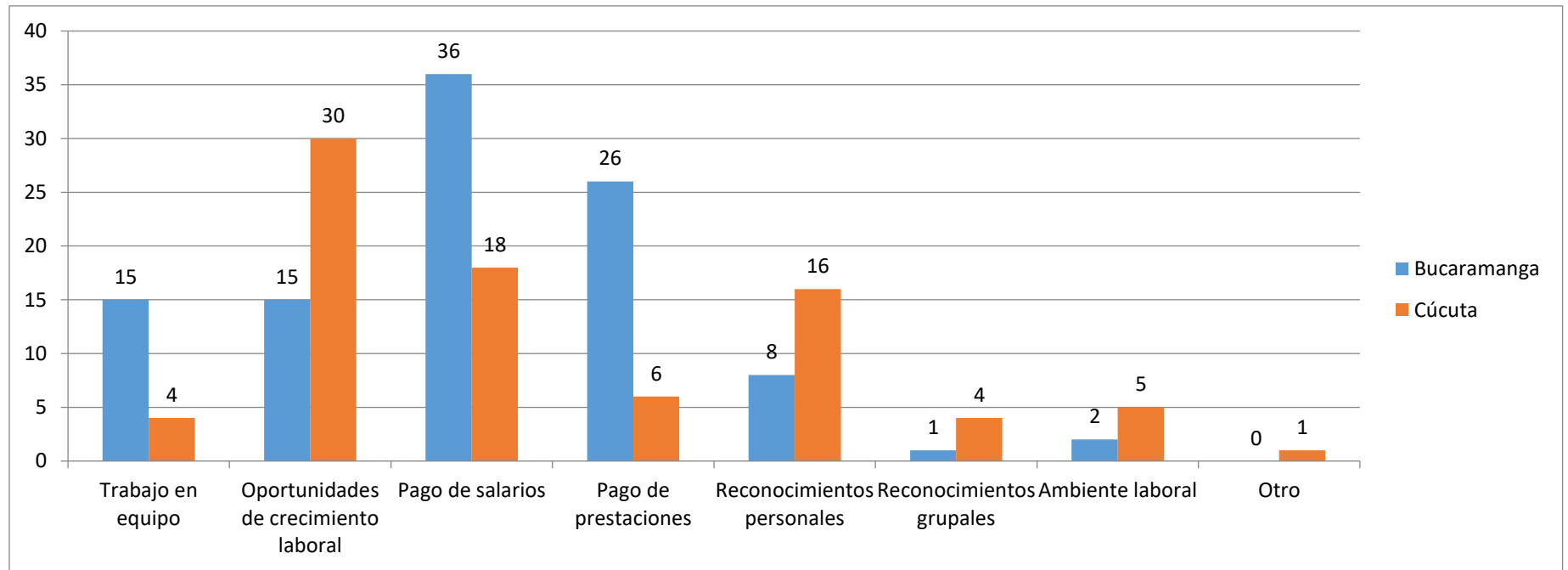


Figura 14. Pregunta 11. ¿Cuáles de los siguientes factores influyen directamente en su motivación laboral? Fuente: Elaboración propia (2022)

La figura 14 muestra cuales son los factores (laborales) que influyen en la motivación laboral de los empleados; uno de ellos es el pago de salarios donde 54 trabajadores lo indicaron como principal influente en este aspecto, 45 indicaron que las oportunidades de crecimiento laboral son necesarias en la motivación. 32 trabajadores indicaron que los pagos de las prestaciones sociales mantienen motivados a los trabajadores, 24 hicieron referencia a los reconocimientos personales y 19 al trabajo en equipo, como factores para la motivación laboral.

En menor medida, se presenta el ambiente laboral con 7 trabajadores optándolo como respuesta y 5 sobre los reconocimientos grupales.

Finalmente, y a modo de recomendación, es necesario que las empresas participantes puedan conocer que aspectos consideran sus trabajadores que deben ser modificados para mantener motivados a sus trabajadores.

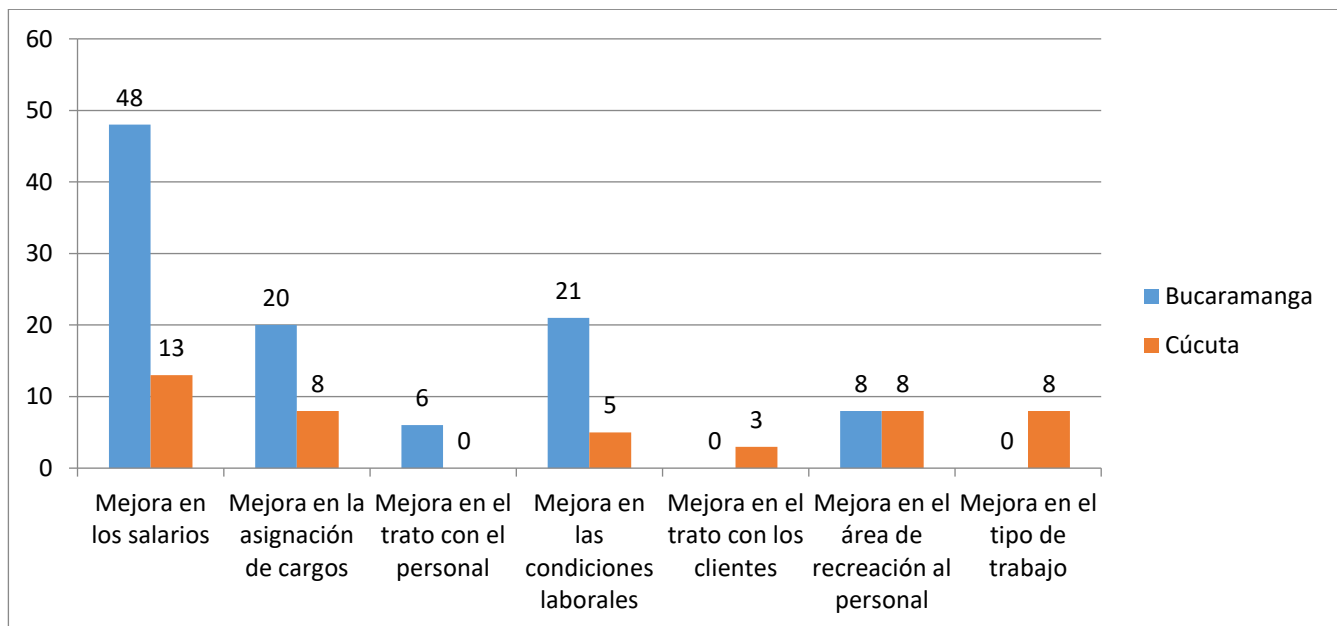


Figura 15. Pregunta 12. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que debe mejorar la entidad para la cual usted labora para mantener una buena motivación y productividad en sus empleados? Fuente: Elaboración propia (2022)

Como se puede observar en la figura 15, la mayor cantidad de trabajadores de las entidades participantes indican que debe presentarse mejoras en los salarios, mejoras en la asignación de cargos y mejoras en las condiciones laborales.

En menor medida, mejorar la recreación para los trabajadores, el trato o la atención con el cliente y el trato con el personal de trabajo serían factores que aumentarían su productividad y mantendrían buenos niveles de motivación.

Ahora bien, una vez conocidos los aspectos o elementos claves en la motivación, será necesario conocer la perspectiva de los gerentes o funcionarios de altos cargos administrativos sobre la productividad y la motivación en sus entidades, por ende, fue necesario realizar la aplicación de entrevistas abiertas a cada uno de los gerentes o administradores de los bancos participantes, lo que permitió conocer de la siguiente información:

<b>BUCARAMANGA</b>			
<b>Pregunta</b>	<b>BANCO 1</b>	<b>BANCO 2</b>	<b>BANCO 3</b>
¿Considera usted que en su entidad se presentan momentos o situaciones que generan estrés a los empleados a su cargo?	Sí, son propias de los trabajos enfocados en gestión comercial (cumplimiento de metas, atención al cliente, etc.).	Sí, el estrés es parte de toda actividad comercial que tenga metas, además la atención a clientes difíciles genera estrés.	Sí, los cierres de semana (cuando se valida el resultado en productividad).
¿Qué factores considera usted como gerente o administrador, que influyen directamente en la motivación de los	Equilibrio - Trabajo - Vida familiar es uno de los factores más relevantes.	Los pagos justos influyen directamente en la motivación, además los reconocimientos son fundamentales en la satisfacción de	La motivación está ligada al trato y a la experiencia que el colaborador tenga frente a su valor para la compañía, el sentir que es más

---

<p>trabajadores de su entidad bancaria? - por favor indique si su entidad satisface o no estos factores</p>	<p>los equipos. En nuestra entidad trabajamos con esas condiciones.</p>	<p>que un número, el ser valorado de manera integral.</p>
---	---	---

---

<p>¿Qué factores considera usted como gerente o administrador, que influyen directamente en la productividad de los trabajadores de su entidad bancaria? - por favor indique si su entidad satisface o no estos factores.</p>	<p>Comunicación clara y asertiva, metas claras y contar con herramientas necesarias.</p>	<p>Planes de incentivos acordes a las metas; donde se valoren los mejores resultados.</p>	<p>Metas ajustadas al potencial del mercado. Capacitación continua. Compromiso por parte del equipo.</p>
---	--	---	--

---

<p>¿Tienen condiciones dignas para la realización de las laborales de sus empleados? ¿De qué manera considera que se puede mejorar en este aspecto? (Entiéndase por condiciones dignas: lugares de trabajo cómodos, elementos de trabajo adecuados,</p>	<p>Asignar espacios físicos para realizar actividades grupales y promover actividades que fortalezcan los vínculos entre compañeros.</p>	<p>Sí, la mayoría de las condiciones básicas para la realización de la labor están disponibles en nuestra entidad.</p>	<p>Sí, se cuenta con condiciones dignas. Por seguir trabajando se debe incrementar las plantas de trabajo.</p>
---	--	--	--

---

sitios con higiene adecuada, jornadas acordes a la normatividad, trato irrespetuoso, salarios justos y tranquilidad en el ambiente laboral).

¿El equipo de trabajo con el que cuentan actualmente si es productivo? (productividad: eficaz, eficiente, cumple metas, trabaja en equipo, etc.)	No estamos llegando al total cumplimiento de los indicadores comerciales, algunos miembros del equipo no son eficientes con el tiempo.	Medianamente, debemos seguir trabajando con algunos colaboradores en el cumplimiento de las metas	Sí, es un equipo productivo, debemos trabajar en la eficiencia del tiempo.
--	--	---	--

Tabla 3. Entrevista directores Bucaramanga. Elaboración propia (2022)

La tabla anterior contiene la respuesta dada por cada una de las entidades bancarias, las cuales concuerdan en algunos aspectos, al igual que en las encuestas contestadas por los trabajadores.

A continuación, se presentan los resultados de la ciudad de San José de Cúcuta:

CÚCUTA			
Pregunta	BANCO 1	BANCO 2	BANCO 3
¿Considera usted que en su entidad	Sí, en los momentos de cierre de mes, y	Sí claro, tenemos muchas situaciones	Se maneja un liderazgo particular

<p>se presentan momentos o situaciones que generan estrés a los empleados a su cargo?</p>	<p>cuando hay mucho público por atender.</p>	<p>que no están en nuestras manos solucionar dependemos de estas áreas en tecnología para poder avanzar en esos momentos generamos grandes cargas en los equipos.</p>	<p>en la oficina, referente al personal sindicalizado, pero el banco trabaja de la mano de talento humano, para tener mejor control de las situaciones, que se presentan con estos empleados.</p>
<p>¿Qué factores considera usted como gerente o administrador, que influyen directamente en la motivación de los trabajadores de su entidad bancaria? - por favor indique si su entidad satisface o no estos factores</p>	<p>El buen trato hacia los empleados y las buenas condiciones laborales influyen en el desempeño de cualquier empleado de nuestra entidad si satisface dichos factores.</p>	<p>El salario recibido Jornadas laborales En estos momentos salarialmente no somos competitivos y las jornadas son largas.</p>	<p>La motivación principal son los incentivos por el cumplimiento integral de sus metas. Donde se recibe una bonificación justa y acorde al trabajo entregado en el mes.</p>
<p>¿Qué factores considera usted como gerente o administrador, que influyen directamente en la productividad de los trabajadores de su entidad bancaria? - por favor indique si</p>	<p>Las herramientas de trabajo son importantes para el aumento de la productividad tales como bases para gestión y sistemas ágiles y adecuados.</p>	<p>Este es un equipo comprometido, necesita direccionamiento diario para llegar al objetivo. El estado del ánimo juega un papel muy importante de ahí como líder crear una</p>	<p>Conocimiento integral de los productos que le ofrecen a los clientes, trabajo de campo para reconocimiento de la marca. Y sobre todo el servicio que se presta al cliente</p>

<p>su entidad satisface o no estos factores.</p>	<p>Nuestra calidad relación de externo e interno. Mi satisfacción estos factores.</p>	<p>confianza que nos permite estar alertas e intervenir a tiempo si se cumple.</p>	<p>empresa satisface estos enunciados.</p>
<p>¿Tienen condiciones dignas para la realización de las laborales de sus empleados?                  ¿De qué manera considera que se puede mejorar en este aspecto?                  (Entiéndase por condiciones dignas: lugares de trabajo cómodos, elementos de trabajo adecuado, sitios con higiene adecuada, jornadas acordes a la normatividad, trato irrespetuoso, salarios justos y tranquilidad en el ambiente laboral).</p>	<p>Actualmente somos beneficiados con buenas y dignas condiciones en términos generales.</p>	<p>Se cumple aunque la infraestructura es muy pequeña para el volumen que se maneja.</p>	<p>En mi banco trabajamos con todas las condiciones dignas, para realizar nuestro trabajo en forma eficiente; donde trabajan un límite laboral con mediciones sobresalientes.</p>
<p>¿El equipo de trabajo con el que cuentan actualmente si es</p>	<p>Contamos con un personal muy calificado y con alto sentido de</p>	<p>Si es un equipo de alto rendimiento, son antiguos en su labor</p>	<p>En la entidad se cuenta con personas asociadas al sindicato, donde nos</p>

---

productivo? (productividad: eficaz, eficiente, cumple metas, trabaja en equipo, etc.)	pertenencia para el desempeño de cualquier objetivo. Son muy productivos frente a los presupuestos exigidos.	y orientados resultado. del personas asociadas llevar cumplimiento de la oficina.	concentramos en las no para al de la
--	--	--	--

---

Tabla 4. Entrevista directores Cúcuta. Elaboración propia (2022)

Al igual que en la ciudad de Bucaramanga, estas empresas tienen condiciones similares para sus colaboradores en las ciudades analizadas, sin embargo, en la ciudad de Cúcuta, se enfocan un poco más en la calidad de las empresas, considerando que cumplen con todos los aspectos para mantener motivados a sus empleados.

Es importante tener en cuenta que estos resultados permitieron identificar que los participantes se encuentran satisfechos con su aspecto económico, beneficios, logros, metas, productividad, aportes de la empresa y apoyo de la misma. Es así que se pueden determinar todos estos aspectos que hacen parte de la felicidad para: Primero determinar que estas personas que laboran en el sector bancario y que participaron de la investigación, si se encuentran satisfechas y, por ende, si son felices en su ámbito laboral, dejando claridad que a pesar de que algunos aspectos no fueron positivos, a nivel general el nivel de satisfacción es elevado lo que se traduce en una felicidad dentro del ámbito laboral.

Esto, en relación al aporte teórico que se desarrolló dentro de la investigación y que permitió reconocer que la motivación es uno de los principales aspectos a tener en cuenta cuando se pretende establecer una relación de felicidad en el trabajo.

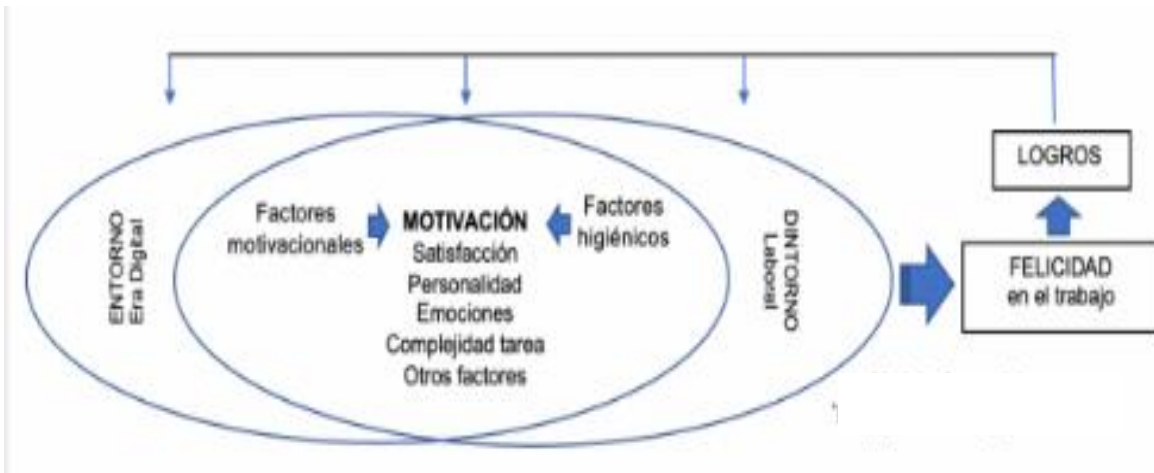


Figura 16. Importancia de la motivación en la adquisición de la felicidad en el trabajo.

Fuente: Foncubierta Rodríguez & Sánchez Montero, 2019

Como se puede apreciar en la figura anterior, es necesario tener a la motivación dentro del núcleo de la búsqueda de la felicidad en el trabajo, sin dejar de lado otros factores que también fueron parte de la investigación y que se obtuvieron en estos resultados.

La motivación a su vez contiene los factores de higiene, motivacionales, los logros, el entorno laboral, la complejidad de las tareas la satisfacción entre otros factores relevantes los cuales permitieron al grupo investigador llegar a la conclusión de que se presenta una felicidad en el sector bancario de las ciudades de Cúcuta y Bucaramanga.

Adicionalmente, estos resultados, permitieron conocer o identificar qué aspectos son relevantes al momento del diseño del modelo de felicidad aplicable exclusivamente al sector bancario.

### **Propuesta de solución a la problemática**

A continuación, se presenta una solución que se basa en determinar los componentes del modelo de felicidad laboral común que puede ser aplicado al sector bancario para acrecentar la productividad, para esto es necesario realizar un recuento de la situación actual, la cual parte de la obtención de información recolectada a través de los diferentes instrumentos propuestos para esta finalidad.

La situación actual de la felicidad en el sector bancario se dividirá en dos grandes grupos, una la relacionada con la ciudad de Cúcuta y la otra en Bucaramanga, por lo cual será necesario analizar los pormenores de cada una de estas ciudades respecto a la productividad. Felicidad, trabajo en equipo y necesidades básicas y de relación con los demás.

Los resultados de las encuestas aplicadas indican que en la ciudad de Cúcuta sí se presenta una satisfacción laboral en este sector bancario, sin embargo, un pequeño grupo manifiesta lo contrario y lo asimilan a que los factores que le causan esta felicidad a los empleados, no se encuentran satisfechos en su totalidad. Uno de estos factores es el rol que el trabajador desempeña en la entidad bancaria que para la mayoría de los trabajadores en la ciudad de Cúcuta es importante o muy importante. Respecto de las opciones que presenta la entidad y que les generan felicidad a los empleados está la opción de crecer profesionalmente, el hecho de el reconocimiento ya sea individual o grupal por las labores realizadas y el conocimiento para asumir nuevos retos en el trabajo.

Es importante también tener en cuenta que los aspectos que generan mayor motivación a los empleados son: los términos de contratación justos, el pago oportuno de honorarios, las bonificaciones y recompensas especialmente en dinero y algún reconocimiento en descanso u horas extras por el cumplimiento de metas; estos son los factores que incrementan el nivel general motivación los trabajadores; por ende, deben ser aplicados en su totalidad.

Respecto del ambiente laboral del sector bancario en la ciudad de Cúcuta, generalmente estuvo calificado como bueno o excelente, mientras que la función de trabajar en equipo les genera a la mayoría de trabajadores algunos inconvenientes puesto que les crea una distracción o baja productividad en sus labores, indicado que al trabajar en equipo realizan funciones o labores designadas fuera de sus funciones principales; lo que para ellos es una de las causas primordiales que les afecta su productividad.

En relación a los incentivos o las acciones que realiza la entidad para mantener motivados a sus empleados se puede identificar que solamente en algunas ocasiones se presentan las oportunidades de crecimiento laboral, el pago de salarios y el reconocimiento de los logros, estos son los factores que consideran los empleados que realiza la entidad en pro de su motivación laboral.

Finalmente, uno de los aspectos de percepción laboral frente a esta mejoría que pueda tener el sector bancario está en: presentar una mejora a las condiciones de trabajo, disminuir el tiempo de trabajo, mejora en los pagos, mejora en la asignación de los salarios y mejora en el ámbito de recreación al personal; puesto que muchos de ellos no cuentan con este beneficio.

Es necesario conocer si la perspectiva de los directores o directivos de las entidades bancarias es diferente, puesto que consideran que evidentemente a pesar de que haya momentos de estrés generalmente los trabajadores de este sector cumplen con sus deberes de manera satisfactoria; respecto a los factores que consideran como administración que puede afectar directamente en la motivación de los empleados está el tema del salario, la jornada laboral, el buen trato y los incentivos por cumplimiento de metas, los cuales coinciden en las respuestas dadas por los mismos; razón por la cual deberían aplicarse sin ninguna restricción.

Respecto a si se generan condiciones dignas para la realización de los trabajadores: Los gerentes de las tres entidades bancarias indicaron que efectivamente presentan condiciones estables, mínimas, dignas y acordes a los puestos de trabajo que se ocupan en la ciudad.

Finalmente, esta situación actual en la ciudad de Cúcuta refleja satisfacción en este sector, indicando que es necesario realizar algunos ajustes que puedan incrementar la productividad permitiendo que las funciones se cumplan a cabalidad sin distractores y así generar un incentivo o beneficio que incentive, motive y genere felicidad a los trabajadores del sector bancario de esta ciudad.

La situación es similar en la ciudad de Bucaramanga, en cuanto a la satisfacción laboral se presenta un mayor inconformismo debido a que las personas encuestadas fueron más en Bucaramanga que en Cúcuta. Respecto al rol que se desempeña en la entidad bancaria; para algunas personas este rol es poco importante o más o menos importante situación que influye directamente en su motivación.

Sobre las acciones que generan felicidad se tiene un reconocimiento general por el apoyo o el reconocimiento en las labores, por la posibilidad de crecer profesionalmente y por el apoyo al alcance de las metas, así mismo el hecho de generar un aporte a la sociedad le brinda

satisfacción y motivación al personal del sector bancario. Dentro de las acciones que la entidad realiza para generar motivación en los trabajadores se encuentra el pago oportuno de sus honorarios, las bonificaciones y las recompensas, al igual que los programas de bienestar laboral, los términos de contratación justo y los descansos extras por el cumplimiento de metas.

Con relación al ambiente laboral en las entidades bancarias de la ciudad de Bucaramanga a algunos trabajadores les parece bueno y a otros aceptable, siendo buena la percepción de la mayoría. Adicionalmente sobre el trabajo en equipo, se puede indicar que se realiza de manera constante ya que la mayoría de encuestados indicó que realizan actividades bajo esta modalidad. Esto también influye directamente en la productividad de las personas puesto que el trabajo en equipo al momento de designarse implica que se realizan labores fuera en las funciones principales de los cargos, situación que genera una pérdida de tiempo para el cumplimiento de sus tareas.

Los encuestados también indican que el hecho de hablar o compartir tiempo con sus compañeros es un factor que reconocen influye directamente en la productividad. Respecto de las acciones que las entidades realizan para mantener motivados a sus empleados se encuentran: el pago de salarios oportunos, brindan oportunidades de crecimiento laboral, pagan sus prestaciones a tiempo y hacen reconocimientos grupales e individuales. Según la percepción de los empleados de Bucaramanga del sector bancario, es necesario a pesar de que ya se realiza aplicar una mejora en los salarios, una mejora en las condiciones laborales, una mejora en la asignación de los cargos, una mejora en el trato con el personal y una mejora en el área recreación situación similar ciudad de Cúcuta.

Una vez analizada esta percepción por parte de los empleados, es necesario identificar qué acciones consideran desde la parte administrativa o gerencial de los bancos participantes que han sido favorables para determinar la motivación y la felicidad, sobre lo cual manifestaron que a pesar de que el estrés está evidentemente en algunos momentos por la realización de sus funciones, realmente los equipos son productivos, son eficaces y eficientes. Algunos de los administradores consideran al igual que los trabajadores que: los pagos oportunos, los reconocimientos y el trabajo en equipo están directamente ligados a la motivación de sus empleados. Sobre las condiciones dignas para realizar sus labores se indica

que efectivamente todos cuentan con espacios aseados, dignos y listos en cuanto a infraestructura para el desarrollo de sus funciones.

### Diseño del modelo de felicidad

Antes de dar inicio al análisis del modelo diseñado por el equipo investigador en relación al modelo de felicidad, es necesario tener en cuenta como se ha mencionado a lo largo de la investigación, éste está estrechamente relacionado con dos aspectos importantes, la productividad y la motivación lo que tendría como resultado en la ecuación: un trabajador feliz.

Como ya se ha mencionado a lo largo de la investigación, la teoría seleccionada para el manejo de la motivación, se basa en la teoría de Herzberg, la cual a su vez tiene una estrecha relación con la jerarquía de las necesidades de Maslow, tal como lo presenta la siguiente figura.



Figura 17. Comparativo Maslow- Herzberg. Fuente: Orozco, 2020

Es necesario identificar aquí como sustento teórico que Herzberg analiza la motivación como el facto principal dentro del alcance de la felicidad, permitiendo tener en dos tipos de

factores que deben ser analizados y que hacen parte del diseño del modelo aquí presentado, es decir, estos factores deben incorporarse dentro del diseño del modelo de felicidad para que se encuentren satisfechos y a su vez el trabajador se encuentre feliz en su totalidad.

En relación a la productividad se utilizó como teoría al autor Montes de Oca (2018) refiere las nueve causas por las que felicidad y producción tienen que ser estimadas como elementos equivalentes en los ámbitos laborales:

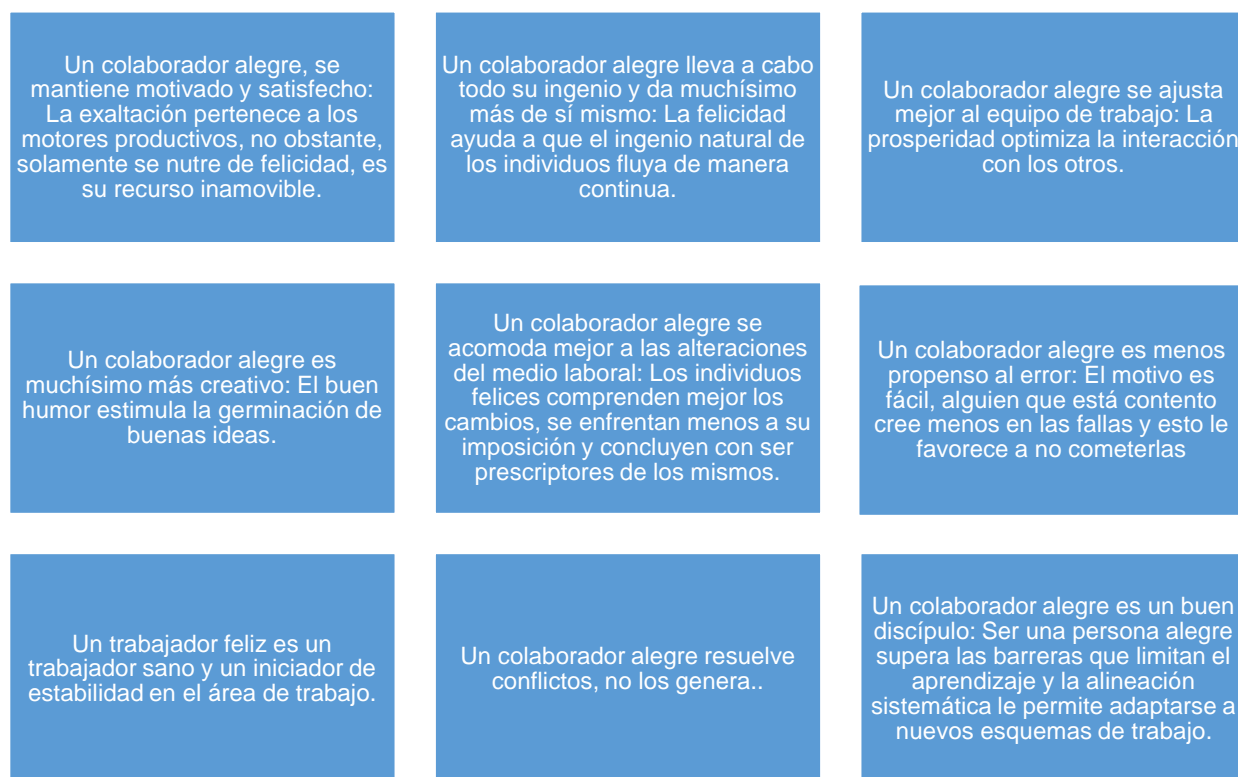


Figura 18. La felicidad y la productividad. Fuente: Montes de Oca, 2018

Finalmente, respecto a la felicidad se utilizó como autor a Moccia (2017) quien asegura que la felicidad gremial pertenece a los más grandes desafíos y retos de cualquier compañía y es que tener una cultura organizacional eficiente y feliz, donde los trabajadores se encuentren involucrados con su labor, para que se sientan prósperos profesionalmente y relacionados con la proyección de la firma, parece ser una tarea que pocos pueden seguir. Una vez que se

debate sobre los alcances de la felicidad en el trabajo fundamentalmente no es como un adeudo ineludible por decreto para las compañías, sin embargo, la literatura siempre recomienda buscar consolidar el aprovechamiento de este procedimiento en los puestos de trabajo, para con ello promover el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Para dar continuidad a la investigación, es necesario analizar el modelo de felicidad planteado para el desarrollo del presente proyecto que como ya se indicó está relacionado con el aporte teórico de Frederick Herzberg, el cual consiste en:

### **Los factores de higiene**

A continuación, se indicarán cada uno de los factores influyentes en relación con la insatisfacción y la satisfacción laboral.

#### **Factor económico**

Este factor inicialmente, tiene que ver con los salarios y beneficios que recibirá el trabajador, sobre este es importante recomendar a las entidades bancarias que realice un reajuste salarial en el cual revisen y mejore las condiciones económicas de los trabajadores, los cuales en algunas ciudades se sienten insatisfechos; es decir, este factor económico a su vez impacta en el poder adquisitivo que se tienen para satisfacer necesidades básicas como la alimentación, el transporte, el vestuario y la vivienda, situaciones que para todos son un generador de felicidad

#### **Condiciones laborales**

El segundo factor que se analizará serán las condiciones laborales relacionadas con el ambiente de trabajo, con la infraestructura y con el trabajo en equipo; sobre este, es necesario realizar algunos ajustes los cuales se relacionan con el trabajo en equipo debido a que como se manifestaron en las encuestas, esto interrumpe el desarrollo de las funciones primarias asignadas a los trabajadores, situación que debe cambiar para que en equipo se puedan desarrollar funciones o tareas que no interrumpan de ninguna manera las funciones principales del trabajador y que por ende no sean consideradas como una pérdida de tiempo. En relación

con el ambiente de trabajo en ambos casos, es decir, en ambas ciudades, se encuentran satisfechos los trabajadores.

### **Seguridad laboral**

El tercer punto en la seguridad laboral está relacionado con las reglas laborales justas; las normas y especialmente con la contratación. En este punto se manifiesta una inconformidad por parte de los trabajadores, es decir; se recomienda al sector bancario que se reajuste y se revisen términos de contratación justos para los empleados, situación que pueden generar condiciones de satisfacción y de motivación al realizar el trabajo. Adicionalmente, es importante que se genere una estabilidad laboral que se concibe como un motivo más, para desarrollar su trabajo en mejores condiciones y de una manera óptima.

### **Factores sociales**

Los factores sociales son el cuarto punto, relacionado con las relaciones interpersonales y estas según la información recolectada se encuentran satisfechas por parte de las entidades bancarias, puesto que al indagar sobre el ambiente laboral se manifestó que era bueno o excelente para ambas ciudades.

### **Beneficios adicionales**

En los beneficios adicionales se encuentran los seguros, los programas, los descansos y son el motivo de mayor insatisfacción para los trabajadores del sector bancario actualmente, según la encuesta aplicada por el equipo investigador. Para esto es recomendable basarse en 3 aspectos fundamentales:

1. **Recompensa o beneficios económicos:** Estos pueden tenerse por el cumplimiento de metas o simplemente por motivación laboral, es decir, para los trabajadores será necesario contar con beneficios económicos que reflejen que el compromiso que sienten con la entidad, les genera un aporte o un incremento en su poder adquisitivo.

2. **El descanso extra:** Debido a que los trabajadores manifestaron que las jornadas de trabajo en algunas ocasiones son extensas, es pertinente que se reciba como remuneración descansos que sean compensatorios
3. **Recreación y planes adicionales o extra laborales:** Sobre este punto es importante tener en cuenta que los mismos trabajadores han indicado la necesidad de que se apliquen estos beneficios para sentirse más satisfechos y a su vez impacten en la motivación, situación que les generará una mayor felicidad al momento de desarrollar sus funciones en el sector bancario

Para aplicar la teoría de Herzberg de manera adecuada es necesario:

1. **Eliminar la insatisfacción:** En este punto es necesario que las políticas de las empresas cambien y se produzca una revisión actual de las condiciones laborales que están generando insatisfacción al equipo de trabajo, para posteriormente crear unas estrategias específicas que mejoren las condiciones salariales, las condiciones de seguridad, las condiciones de beneficios y los factores sociales que deben ser satisfechos eliminando como primera medida la insatisfacción.
2. **Promover la satisfacción:** Este es el segundo aspecto para tener en cuenta en la aplicación exitosa de esa teoría y como se indicó anteriormente se dará a través del reconocimiento a sus empleados, a través de la aplicación de las estrategias aquí mencionadas y resaltando evidentemente los resultados que motiven a sus empleados a desarrollar sus funciones de una manera feliz y bajo este modelo de satisfacción laboral.

A continuación, se presenta la gráfica esquemática sobre las necesidades de mejora del modelo de felicidad laboral, el cual consiste principalmente en la eliminación de la insatisfacción y posteriormente satisfacer laboralmente a los empleados, específicamente en los factores internos de la empresa y externos al trabajador.

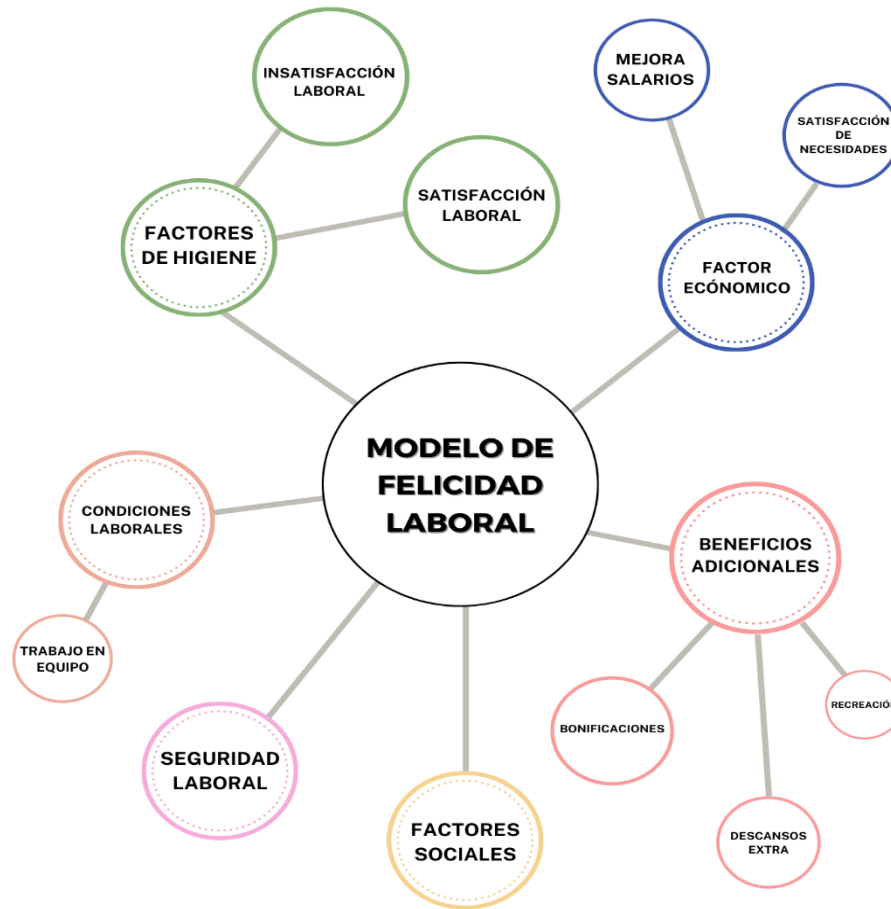


Figura 19. Esquema de felicidad laboral. Elaboración propia, 2022

## Discusión

Los resultados aquí mencionados y analizados se deben contrastar con la hipótesis planteada para el desarrollo del proyecto, la cual es:

1. El impacto y la importancia que tiene para el trabajador el rol que ocupa de cara a la organización como un ser integral, donde puede crecer y llegar a sentirse una pieza indispensable, dando lo mejor de sí mismo para el alcance de las metas trazadas. Esta parte de la hipótesis está asociada con la detección de las variables de la teoría Motivacional De Herzberg la cual explica la conducta de las personas frente a hechos alterados y también variables comprendidas por factores motivacionales la cual enlaza la disposición para incentivar la productividad.

Sobre la hipótesis planteada, la cual está relacionada con el impacto y la importancia que tiene cada rol en la organización relación al trabajador es importante destacar que dentro de los resultados las encuestas aplicadas un gran porcentaje de los trabajadores del sector bancario consideran que su trabajo es importante para la organización. Dentro de los resultados se obtuvieron en la ciudad de Bucaramanga donde 48 personas indicaron que consideran que el rol que desarrolla en su trabajo es importante para la entidad, mientras que 32 trabajadores indicaron que era muy importante, en la ciudad de Cúcuta, por el contrario, la situación es un poco diferente; 23 de los participantes manifiestan que el rol desempeñado en la entidad es muy importante.

Sin embargo, por parte de los reconocimientos que son parte fundamental del impacto del rol, estos de tipo económico o de tipo personal generalmente no son tenidos en cuenta por parte de la entidad y no son reconocidos; lo que genera una inconformidad que se ve manifestada en las preguntas con las opciones de mejora para la entidad bancaria.

A pesar de esta situación, el nivel general de motivación es alto debido a esto se complementa con otros beneficios recibidos, es importante tener en cuenta que, aunque la teoría de Herzberg está enfocada a la satisfacción de las necesidades, estas se encuentran satisfechas especialmente por los aspectos de tipo económico y de tipo social; asimismo por las condiciones laborales y los factores de higiene los cuales repercuten de manera positiva en alcanzar, esa satisfacción y está motivación laboral.

Es importante tener en cuenta que el modelo aplicable basado en la teoría motivacional de Herzberg no es del todo beneficioso o aplicable en general debido a que este se basa en los factores o aspectos externos, mientras que los aspectos internos relacionados con la motivación intrínseca de la persona, son mucho más complejos que solamente la satisfacción de sus necesidades, es decir, a pesar de que en el área laboral todos los aspectos sean positivos la personalidad, el aspecto económico, el aspecto familiar y el aspecto psicológico de cada persona afecta y permite ver de una manera muy diferente su realidad laboral indicando que a pesar de todas estas condiciones satisfechas, un empleado que no esté motivado en su ámbito familiar o que presente problemas personales, puede presentar una baja en su rendimiento o desempeño laboral; por ende a pesar de que esta teoría se aplique de manera positiva para los demás; para la persona que se encuentra en esta condición no va a ser beneficiosa. Al respecto de los tipos de motivación, algunos autores indican que:

De entrada, se pueden distinguir dos tipos de origen en esta motivación (Queija et al. 2014; Mallart i Navarra, 2008; Sansone y Harackiewicz, 2000):

- a) Motivación interna o intrínseca es la motivación cuyo punto de arranque está en el interés que el objetivo despierta en sí mismo, por el hecho de ser lo que es.
- b) Motivación externa o extrínseca, que hace referencia a un motor que está fuera del objetivo en sí, y que se deriva de la consecución del objetivo.

Estos dos tipos de motivación permiten encontrar una respuesta a la cuestión de

por qué se motivan los alumnos en el estudio con una doble posibilidad: en algunas ocasiones, la motivación puede ser el fruto de la búsqueda de sentirse bien con uno mismo, cumplir con los propios objetivos o satisfacer el placer de aprender, mientras que, en otras ocasiones, se puede buscar lograr metas que no tienen que ver directamente con el contenido de lo que se estudia, como por ejemplo, la consecución de un premio tras unos buenos resultados académicos (Marina y Pellicer, 2015; Deci y Ryan, 2010).

Otro aspecto es la falta de motivación, sobre este es necesario indicar que a pesar de que algunos se encuentren satisfechos, hay personas que sin motivación igual realizan sus funciones laborales, trabajan porque se encuentran obligados a hacerlo y a pesar de que se desarrollen satisfactoriamente en el trabajo creen que este no vale la pena, es decir, no se motivan y encuentran esto indiferente. Respecto de esta insatisfacción o falta de motivación se puede indicar que:

El trabajo supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica. Sin embargo, el mismo trabajo es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo-pasivo, destructivo-constructivo de acuerdo con su orientación. (Flores, 1992). Podemos definir la insatisfacción laboral como una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada individuo y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente (Valenzuela, Buentello, Ramos; 2016)

Para este tipo de personas (insatisfechas) este modelo puede aplicarse a nivel general, especialmente en los factores externos que permiten tener un nivel de satisfacción, sin embargo, esto no significa que la productividad va a ser el resultado que se pretende obtener, debido a que existen factores internos que también afectan a la persona y que no se puede controlar mediante este sistema, ya que se basa en las relaciones personales y en los factores familiares o internos de la persona y no será competencia de las entidades.

## **Conclusiones y Trabajo Futuro**

La importancia del presente proyecto radica en que este análisis abarca un sector laboral reconocido especialmente por su alto índice de estrés, por ende, es necesario identificar qué modelo de felicidad sería aplicable a estos trabajadores. Otro de los beneficios de la investigación está relacionado con que abarca la región Santanderes y pudo ser aplicado en el área de Cúcuta y Bucaramanga, es decir, un estudio amplio que permitió identificar realmente la satisfacción y motivación de los empleados de este sector.

Uno de los principales objetivos está relacionado con la identificación de los factores internos que afectan la motivación de los trabajadores del sector bancario, por lo cual fue necesario basarse exclusivamente en el modelo de motivación e higiene desarrollado por Frederick Herzberg el cual establece inicialmente que la motivación parte de la satisfacción y de la insatisfacción, esto quiere decir que; para mantener motivados a los empleados desde la perspectiva laboral es necesario eliminar la insatisfacción mediante la detección de estos aspectos que molestan o que generan este malestar a los trabajadores y posteriormente realizar o diseñar algún tipo de estrategia que permita mantenerlos motivados basándose en algunos pilares importantes como el aspecto económico, el aspecto de higiene, la relación de trabajo en equipo y los beneficios obtenidos basados en este análisis de Literatura contemporánea

Posteriormente, se realizó la aplicación de encuestas y unas entrevistas a actores del sector bancario de las cuales algunas encuestas fueron aplicadas en la ciudad de Bucaramanga y otras en la ciudad de Cúcuta logrando así determinar que a pesar de que exista una satisfacción general hay algunos aspectos específicos que generan aún malestar en los trabajadores; estas encuestas arrojaron como resultado que es necesario realizar una mejora en los salarios, en la motivación o el reconocimiento de los logros personales de los empleados, adicionalmente brindar espacios de recreación y brindar oportunidades de crecimiento profesional, modificar o mejorar los beneficios económicos y descanso que se pueden otorgar por la realización efectiva de sus funciones.

Finalmente, fue necesario determinar qué modelo de felicidad laboral sería aplicable y en este recomendar a las entidades bancarias la necesidad de que mejoren en estos puntos específicos para que posteriormente puedan acrecentar su productividad; sin embargo, en la discusión se realiza un análisis de las limitaciones que se presentaron en el desarrollo del trabajo el cual está relacionado específicamente con el hecho de que se analizaron factores externos de la motivación, debido a que esta es una teoría general que puede ser aplicable a todo el sector; no se analizaron factores internos o personales de los trabajadores que pueden afectar directamente la productividad de los mismos; por ende, se recomienda como trabajo futuro que se complemente esta investigación analizando o diseñando un modelo de satisfacción interno que permita complementarse con este modelo general y que pueda abarcar una felicidad completa del sector bancario.

## Referencias

- Aguilar, D. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1), 333-338.
- Asobancaria. (2021). Balance y perspectivas crediticias 2020-2021 en medio de la pandemia. *Banca y Economía*, 21(1265), 1-13.
- Canovas, P. (2018). La "categorización" y sus implicaciones educativas. *Universidad de Valencia*, 175-190.
- Cazau, P. (2004). Categorización y Operacionalización. *Apuntes sobre metodología de la investigación*, 1(3), 5-12.
- Cote, R. (2019). Motivating Multigenerational Employees: Is There a Difference? *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 16(2), 15-29.
- Crecimiento Positivo. (2012). Teoría del Bienestar o Modelo PERMA, de Martin Seligman. Obtenido de <http://www.crecimientopositivo.es/portal/teoria-del-bienestar-o-modelo-perma-de-martin-seligman>
- Díaz, J., & Carrasco, E. (2018). Effects of organizational climate and psychosocial risks on happiness at work. *Contaduría y Administración*, 63 (4), 1-14.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad organizacional: Cómo construir felicidad en el trabajo*. Penguin Random House Grupo Editorial Chile.
- Fontalvo, T., Granadillo, E., & Morelos, J. (2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 47-60.
- Gabini, S. (2018). Felicidad en el trabajo: breve actualización desde la psicología positiva. *Revista de Psicología*, 14(27), 69-75.
- Gómez, A., & Rodríguez, S. (2018). Cansancio emocional, despersonalización y realización en trabajadores del sector bancario. *Innova Research Journal*, 3(1), 10-18.
- Gómez, C. (2015). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, 04(11), 97-113.
- Herazo, C., Ospina, M., & Ramírez, S. (2013). Factores psicosociales y organizacionales que afectan la productividad. Medellín: Universidad de Medellín.
- Hernández, D., Lozano, J., & Murcia, L. (2019). aplicación e intervención del modelo Perma a docentes en un colegio privado de Bogotá. [Tesis de grado, Universidad Santo Tomás]: Repositorio Institucional - Universidad Santo Tomás.

- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Transaction Publishers.
- Karpinski, E. (2021). This game-changing “how-to” shows leaders how to increase engagement by harnessing employees ’motivation for happiness. McGraw Hill Professional.
- Kumar, S. (2020). Relationship Between Talent Management And Motivation: A Study Of It Sector of Ncr. *Journal of Natural Remedies*, 21(7), 91-96.
- Lastra, J., Méndez, J., Cuartas, G., Álvarez, F., Moreno, R., Ortega, A., . . . Uribe, V. (2019). *Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente: Nuevos paradigmas en las organizaciones*. Fondo Editorial – Ediciones Universidad Cooperativa.
- Luque Durán, J. D. (2001). *Aspectos universales y particulares del léxico de las lenguas del mundo*. Granada: Encuadernación original.
- Lyubomirsky, S. (2005). Does Happiness Promote Career Success? *Journal of career assessment*, 20(10), 1-16.
- Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29(1), 1-18.
- Marczak, E., & Yawson, R. (2021). Understanding the Theories and Interventions of Motivation in Organization Development. *Munich Personal RePEc Archive*, 19(21), 1-23.
- Martínez, R. (1995). *Psicometría: teoría de los test psicológicos y educativos*. Madrid: Ed. Síntesis S.A.
- Marvel, M., Rodríguez, C., & Núñez, A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584.
- Maslow, A. (2016). *El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del Ser*. Editorial Kairós.
- Moccia, S. (2017). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(2), 143-151.
- Montes de Oca, J. (2018). *Administración Siglo XXI: Digital, Neuro, Virtual, de la Sustentabilidad y de la Felicidad*. Edición Kindle.
- Obreque, C., & Quezada, M. (2016). Análisis de Variables Internas y Externas que Intervienen en el Proceso de Innovación en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), e Impacto en su Productividad y Competitividad. Concepción: Universidad del Bio-Bío.
- Ortiz, L. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(2), 187-193.
- Ramírez, C., & Perea, J. (2019). La felicidad en el trabajo: validación de una escala media. *RAE-Revista de Administración de Empresas*, 59(5), 327-340.
- Ramírez, P. (2019). *Felicidad organizacional ¿Cómo implementarla y por qué?* [Tesis de Grado, Universidad nacional de Cuyo]: Biblioteca Digital Uncuyo.

- Ramos, A., Coral, J., & Villota, K. (2020). Salud laboral en administrativos de Educación Superior: Relación entre bienestar psicológico y satisfacción laboral. *AVFT*, 39(2): 1-9.
- Rodríguez, V. (2019). Desarrollo de un programa de felicidad laboral, para mejorar la motivación y el rendimiento de los contratistas de la secretaria de infraestructura y servicios públicos de la alcaldía de Yumbo. Santiago de Cali: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.
- Sabater, C., Armas, D., & Medina, P. (2018). La satisfacción laboral de los trabajadores sociales en La Rioja de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg. *Cuadernos de Trabajo Social*, 32(2): 397-405.
- Salvatierra, A. (2020). Propiedades de un instrumento de recolección de información: la validación y la confiabilidad. Independently Published.
- Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación (Sexta ed.). Mexico: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F: McGrawHill.
- Seligman, M. (2017). La auténtica felicidad. Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Silva, J., Espinosa, S., Martínez, L., Abarca, Y., & Tirado, J. (2020). Organizational Happiness Dimensions as a Contribution to Sustainable Development Goals: A Prospective Study in Higher Education Institutions in Chile, Colombia and Spain. *Sustainability*, 12(1), 1-17.
- Torres, V. (2015). Principios de la felicidad organizacional. Ediciones Granica.
- Vallejo, R., & Franco, M. (2009). La triangulación como procesos de análisis para investigaciones. *Redhecs*, 7(4), 117-133.
- Velásquez, N. (2015). Gestión de la motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote [Tesis de doctorado]. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

## Anexos

### Anexo A. Ficha Bibliográfica.

<b>Ficha de Observación</b>
<b>Autor:</b>
<b>Obra:</b>
<b>Referencia Bibliográfica:</b>
<b>DESCRIPCION:</b>
<b>Aporte para la resolución del problema:</b>
<b>Análisis Situacional vs Aporte del autor:</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Anexo B. Formato entrevista semiestructurada.**

<b>DILIGENCIAMIENTO RESPUESTAS</b>
<b>Nombre del entrevistado:</b>
<b>Cargo:</b>
<b>Nombre de la corporación bancaria:</b>
1. ¿Por qué cree que el personal del sector bancario se encuentra bajo una presión constante?
RESPUESTAS PREGUNTA 1
2. ¿Qué opina de las posturas teóricas que resaltan la efectividad de tener un colaborador feliz para el alcance objetivos dentro de la organización especialmente en momentos donde se debe contar con el respaldo de competencias idóneas a la labor encomendada?
RESPUESTAS PREGUNTA 2
3. En su entidad, donde labora a diario ¿Cree que el factor humano se siente motivado y porque lo cree?
RESPUESTAS PREGUNTA 3
4. La sede donde trabaja ¿Tiene condiciones dignas para realizar la labor encomendada y que cree que se puede mejorar en este aspecto?
RESPUESTAS PREGUNTA 4
5. ¿Las relaciones interpersonales del actual equipo de trabajo mantienen una armonía saludable con los objetivos del banco?
RESPUESTAS PREGUNTA 4

Fuente: Elaboración propia. 2022

**Anexo C:** Formato encuesta de opinión.

<p><b>Nivel 1.</b> Circunstancias laborales: condiciones apreciadas por la persona para seguir desarrollando sus funciones en el sector bancario</p>
<p>1. ¿Qué trascendencia tiene tu rol laboral en la entidad bancaria donde laboras?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mucha <input type="checkbox"/></li><li>• Poca <input type="checkbox"/></li><li>• Ningún Nivel <input type="checkbox"/></li></ul>
<p>2. ¿Qué te genera felicidad en sector bancario?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Posibilidad de crecer profesionalmente <input type="checkbox"/></li><li>• Reconocimiento por el desarrollo efectivo de las labores <input type="checkbox"/></li><li>• Poder alcanzar las metas del banco <input type="checkbox"/></li><li>• Aprender nuevas cosas para ser capaz de asumir los retos <input type="checkbox"/></li><li>• Generar un aporte a la sociedad <input type="checkbox"/></li></ul>
<p>3. ¿El trabajo que desarrollas en la entidad bancario es una actividad que te gusta hacer?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Si <input type="checkbox"/></li><li>• No <input type="checkbox"/></li></ul>
<p>4. Según las siguientes opciones, ¿Cómo sería posible que interactuar sea una entidad bancaria con ambiente feliz?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Teniendo proyecciones claras de desarrollo <input type="checkbox"/></li><li>• Estando atento con el bienestar de los empleados <input type="checkbox"/></li><li>• Formando integralmente el capital humano <input type="checkbox"/></li><li>• Desarrollando directrices que guíen una organización eficiente <input type="checkbox"/></li><li>• Mostrar iniciativas para alcanzar retribuciones favorables <input type="checkbox"/></li></ul>
<p><b>Nivel 2.</b> Interacción interpersonal y laborales: Condiciones que el factor humano necesita para conservar el equilibrio emocional para ejercer sus funciones</p>
<p>5. ¿Cómo es la interacción con los compañeros en la entidad bancaria?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Excelente <input type="checkbox"/></li><li>• Aceptable <input type="checkbox"/></li><li>• Malas <input type="checkbox"/></li></ul>

<p>6. ¿Disfrutas trabajar en la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si <input type="checkbox"/></li> <li>• A veces no <input type="checkbox"/></li> <li>• No <input type="checkbox"/></li> </ul>	
<p>7. ¿Te sientes con estabilidad laboral?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí <input type="checkbox"/></li> <li>• No <input type="checkbox"/></li> </ul>	
<p>8. ¿Qué condiciones permiten darle calidad a tu gestión laboral?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones interpersonales <input type="checkbox"/></li> <li>• Una formación constante <input type="checkbox"/></li> <li>• Retribuciones financieras y motivacionales por el cumplimiento de metas <input type="checkbox"/></li> <li>• Tiempo de calidad para dirigir otras actividades <input type="checkbox"/></li> <li>• Términos de la contratación justos <input type="checkbox"/></li> </ul>	
<p><b>Nivel 3.</b> La Motivación: condicionantes que incitan a los colaboradores seguir desarrollando sus funciones en la entidad bancaria.</p>	
<p>9. ¿Sientes motivación cada día cuando debes dirigirte a desarrollar las tareas asignadas en tu puesto de trabajo?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>A veces no <input type="checkbox"/></p> <p>Nunca <input type="checkbox"/></p>	
<p>10. ¿Las condiciones laborales a las que se encuentra expuesto para desarrollar tus funciones son?</p> <p>Excelentes <input type="checkbox"/></p> <p>Malas <input type="checkbox"/></p> <p>Desfavorables <input type="checkbox"/></p>	
<p>11. ¿Consideras que tu trabajo como funcionario del banco es importante para el departamento?</p> <p>Si, es importante. <input type="checkbox"/></p> <p>No, es relevante. <input type="checkbox"/></p>	
<p>12. ¿Piensas que la entidad bancaria si valora tu trabajo?</p> <p>Todo el tiempo <input type="checkbox"/></p> <p>A veces no <input type="checkbox"/></p>	

Nunca	<input type="checkbox"/>
13. ¿Eres feliz trabajando como funcionario de la entidad bancaria?	
Todo el tiempo	<input type="checkbox"/>
A veces no	<input type="checkbox"/>
Nunca	

Fuente: Elaboración propia. 2022

**Anexo D. Formato validación de los instrumentos**

<b>1. Datos Generales Experto</b>						
<b>Nombre y apellidos del experto</b>						
<b>Grado académico</b>						
<b>Teléfono</b>						
<b>Cargo e institución donde labora</b>						
<b>2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN</b>						
<b>INDICADORES</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Baja</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>	<b>Muy buena</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.					
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.					
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					

↓ ↓ ↓ ↓ ↓

---

<b>CONTEO TOTAL DE MARCAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
(realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)	<b>CALIFICACIÓN GLOBAL:</b>				
<b>3. OPCIÓN DE APLICABILIDAD</b>					
(Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con una x la calificación global obtenida).					
<b>Categoría</b>	<b>Calif icación</b>	<b>Intervalo</b>			
No válido, reformular		[0,20 – 0,40]			
No válido, modificar		<0,41 – 0,60]			
Válido, mejorar		<0,61 – 0,80]			
Válido, aplicar		<0,81 – 1,00]			
<b>4. Recomendaciones</b>					

Fuente: Elaborado con base a los fundamentos teóricos de (Salvatierra , 2020)