



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

EFECTOS DE LA MOTIVACIÓN EXTERNA EN LA MOTIVACIÓN INTERNA

Diego Castillo-Cruz

Piura, septiembre de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Castillo, D. (2018). *Efectos de la motivación externa en la motivación interna* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



Efectos de la motivación externa en la motivación interna

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas**

Diego José Nicolás Castillo Cruz

Revisor: Mg. José Antonio Arámbulo Vega

Piura, setiembre 2018

Aprobación

El Trabajo Suficiencia Profesional titulado “**Efectos de la motivación externa en la motivación interna**” presentado por el Bach. **Diego José Nicolás Castillo Cruz**, en cumplimiento a los requisitos para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, fue aprobada por el revisor, **Mg. José Antonio Arámbulo Vega** y defendida el de de 2018 ante el Tribunal integrado por:

.....
Presidente

.....
Secretario

.....
Revisor

Dedico el presente trabajo a los principales
participes de mis logros, mis queridos padres.

Prefacio

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como finalidad propiciar en el egresado de la Facultad de Administración de Empresas una experiencia de investigación en la cual fundamente los conocimientos y habilidades que adquirió durante su proceso de formación.

Para la elaboración y planteamiento del tema a desarrollar se contó con la asesoría del Magister José Antonio Arámbulo Vega, así como de los profesores que impartieron sus conocimientos en el curso de preparación para este trabajo.

Resumen

La empresa es una entidad que por sí sola no podría alcanzar sus objetivos, depende directamente del factor humano y de la motivación que estos sientan para lograrlo.

Tener a los partícipes de la institución motivados representa una mejora en su productividad, en el clima laboral, disminuye la rotación de personal, se fortalece la imagen corporativa, entre otros beneficios.

Por esa razón es apremiante que las organizaciones aúnen esfuerzos en mantener siempre motivados a sus trabajadores, de tal manera que se sientan identificados y comprometidos con la misión y visión de la empresa, interioricen la cultura organizacional y reconozcan el valor de lo que está haciendo en beneficio de la sociedad.

Para que se logre lo mencionado anteriormente es necesario que se fomente una adecuada calidad motivacional en las personas y esto es lo que el presente trabajo se propone a explicar.

Índice general

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Ubicación	4
1.1.2. Actividad	4
1.2. Descripción general de experiencia profesional	4
2.1.1. Actividad profesional desempeñada.....	5
2.1.2. Resultados esperados.....	9
Capítulo 2 Fundamentación	11
2.1. Principal problema	11
2.1.1. Efectos de la baja calidad motivacional	11
2.2. Marco teórico	13
2.2.1. Necesidades humanas.....	13
2.2.2. Motivación y motivo	13
2.2.3. Motivación espontánea y motivación racional.....	14
2.2.4. La intención y calidad motivacional	15
Capítulo 3 Alternativas de solución	19
3.1. ¿Cómo mejorar la calidad motivacional?.....	19
3.1.1. Desarrollar valentía	19
3.1.2. Resolución de conflictos intermotivacionales.....	20
3.1.3. Rectificación de los propios motivos	21

Conclusiones	23
Recomendaciones	25
Bibliografía	27

Introducción

En el presente Trabajo de Suficiencia Profesional se conocerán las funciones diarias que realiza un asesor de finanzas de una importante empresa del sector financiero, explicando el proceso completo desde la labor de promoción de los productos financieros que ofrece, la captación de clientes, la evaluación de las solicitudes de financiamiento, la colocación de créditos y el seguimiento y recuperación de los mismos.

Visto lo anterior, se abordará la problemática que ocasiona la desmotivación laboral que presentan estos trabajadores, así como sus efectos. Se explicará, tomando como referencia la teoría de la motivación humana, a través de ejemplos concretos cuál sería la causa que generaría esta situación y, por último, se dará una serie de recomendaciones que podrían mitigar este problema.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

Se prefiere mantener en reserva datos que lleven a identificar el nombre de la empresa materia de estudio.

La empresa fue creada como persona jurídica propia de derecho público con autonomía económica, financiera y administrativa, esto quiere decir que, es una empresa municipal de derecho privado.

Pertenece al rubro financiero, ofreciendo servicios de intermediación financiera a través de operaciones de créditos (empresariales, consumo e hipotecarios) y depósitos (ahorro corriente, depósito a plazo y depósito de CTS).

Su principal objetivo es fomentar la descentralización financiera mediante la promoción del ahorro y la entrega de créditos para incrementar el nivel de empleo e impulsar las economías de las pequeñas y micro empresas que no tienen acceso al sistema financiero formal.

Está gobernada por un directorio (ejerce la dirección y representación institucional) supeditado por una junta general de accionistas, se encuentra regulada por el Banco Central de Reserva (BCR), supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y está bajo el control de la de la Contraloría General de la República del Perú.

Ha sido premiada en el concurso de buenas prácticas labores por el Ministerio de Trabajo en virtud a su programa de inducción crediticia que desarrolla en favor de sus colaboradores, ha sido reconocida por la Cámara de Comercio de Lima (CCL) como la mejor institución financiera en su rubro.

Se afilió a la plataforma billetera móvil (BIM), permitiendo a sus clientes enviar, recibir y transportar dinero de manera segura a través de un teléfono celular, implementó un nuevo sistema de identificación biométrica validada por el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) y migró al uso de tarjetas de débito con chip para

evitar el riesgo de clonación. Dentro de los principales productos crediticios que esta empresa ofrece tenemos:

- **Créditos empresariales:** Destinados preferentemente a la pequeña y micro empresa del sector comercio, servicio, industria manufacturera y construcción, que no son consideradas como sujetos de créditos por entidades financieras bancarias.
- **Créditos al sector productivo:** Destinados preferentemente a la pequeña y micro empresa del sector agrícola, pesquero y ganadero, que no son consideradas como sujetos de crédito por entidades financieras bancarias.
- **Crédito prendario:** Créditos otorgados a cambio de una garantía de alhajas de oro.
- **Créditos personales:** Orientado a trabajadores dependientes de instituciones y empresas públicas y privadas.

1.1.1. Ubicación

La empresa materia de estudio se encuentra ubicada en el departamento de Piura.

1.1.2. Actividad

Área de Créditos. Cargo: Asesor de Finanzas. Persona que lleva a cabo el proceso de otorgamiento de créditos empresariales, desde el momento en que toma contacto con el cliente y le otorga el crédito, orientándolo en el buen uso del financiamiento para asegurar la recuperación a futuro del mismo.

1.2. Descripción general de experiencia profesional

Encargado de informar al cliente sobre los requisitos y condiciones de los productos crediticios, el beneficio de los mismos y cuáles de estos se adecuan mejor a sus necesidades.

Realiza la evaluación crediticia profesional de las solicitudes de crédito y efectúa las propuestas de financiamiento a las instancias correspondientes para su aprobación o denegación.

Orienta el buen uso del financiamiento y realiza el seguimiento y recuperación del mismo.

Promocionan los productos crediticios y captan nuevos clientes entre los micros y pequeños empresarios de los sectores de producción, comercio, servicios y otras ramas de la actividad económica.

Mantienen su cartera actual de clientes tanto en volumen por montos desembolsados como en número de colaciones.

Propician relaciones favorables con los clientes que conforman su cartera de créditos asesorándolos y visitándolos constantemente.

Efectúan la gestión de cobranza en caso los clientes hayan caído en mora para ofrecerles alternativas de refinanciamiento o reprogramación de sus créditos.

2.1.1. Actividad profesional desempeñada

2.1.1.1. Labor de promoción y captación de clientes

El asesor puede apoyarse en su labor de promoción solicitando data de clientes potenciales y/o clientes inactivos a su jefe de créditos.

Una vez filtradas estas datas en la central de riesgos, alertas y reportes de deudas (Sentinel) y en la central de riesgos interna de la institución, procederá a visitar sólo a los clientes que tengan un buen historial y score crediticio con el fin de conocer más de cerca sus negocios y promocionarles el crédito que más se ajuste a sus necesidades.

Si en ese momento están interesados en solicitar un préstamo se les pedirá la documentación requerida, se realizará la evaluación del negocio y posteriormente se coordinará la visita de verificación con el jefe de créditos o supervisor para que puedan comprobar la existencia y operatividad del mismo.

Otra forma de promoción de créditos es la técnica de barrido la cual consiste en escoger, según criterio del analista, una zona en específico dentro de la jurisdicción de su agencia para ir de puerta en puerta promocionando los productos crediticios.

De esta manera es muy probable que se descubra posibles prestatarios de los cuales se consignará datos relevantes en su agenda como: nombres y apellidos completos, número de Documento Nacional de Identidad (DNI), número telefónico, dirección domiciliaria, dirección del local comercial, tipo de negocio y actividad empresarial.

En caso tengan cónyuge o concubina, vivan con sus padres o cuenten con un aval también se les solicitará estos datos.

Terminada la labor de promoción y de vuelta en la agencia el funcionario se dispondrá a filtrar a todos los clientes potenciales que captó para determinar cuáles califican para proseguir con la evaluación.

Se coordina con el cliente, mediante llamada telefónica, una visita a su negocio y se le pide que tenga lista la documentación requerida según sea el

caso (copia de DNI, copia de recibo de luz o agua, copia del título de propiedad o constancia de posesión, copia de cronograma y comprobante de pagos si cuenta con créditos en otras instituciones, boletas de compra y venta según el giro del negocio, entre otros).

La visita se realiza en compañía del jefe de créditos o un supervisor y de manera sorpresiva, con el fin de evitar la simulación de negocios.

2.1.1.2. Evaluación crediticia y colocación de créditos

Se procede a realizar la verificación de la existencia y operatividad del negocio por parte del jefe de créditos o del supervisor.

Posteriormente se llevará a cabo una pequeña entrevista con el cliente con la finalidad de obtener la mayor información posible acerca de su establecimiento comercial procurando que la conversación sea amena y fluida evitando que este se incomode para lograr que se sienta en confianza y sea más propenso a decir la verdad.

El asesor deberá estar atento para detectar conductas sospechosas o argumentos contradictorios que le indiquen que probablemente el cliente este mintiendo.

Se registran los datos obtenidos, se hace firmar la solicitud de crédito, se archiva la documentación que se requiera y se toma fotos tanto al negocio como al frontis de la vivienda. Se tiene que tener muy en claro en este punto cual será el objetivo del crédito pues permitirá al responsable guiarse en la evaluación.

De regreso en la agencia el analista se encargará de realizar la evaluación crediticia.

2.1.1.3. Análisis cuantitativo

El asesor deberá determinar los parámetros medibles y cuantificables para el cálculo de la capacidad de pago. Aquí se determinan los ingresos, costos, gastos o costos operativos, gasto familiar, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo y cuentas por pagar.

Los ingresos serán sustentados a través de boletas de venta o en caso de no emitirlas se puede recurrir al cuaderno de apuntes donde se registren todas estas transacciones.

El costeo se efectúa apoyándose en las boletas o notas de compras, se deberá calcular el costo de venta si es una empresa comercial o de servicio y el costo de producción si es una empresa de producción o fabricación.

Se determinan los gastos o costos operativos como alquileres, movilidad, fletes, transporte, sueldos, pago de servicios, etc. a través de contratos de alquiler, recibos de luz y/o agua, pago de registro único de contribuyente (RUC) o el nuevo régimen único simplificado (RUS), entre otros.

Con respecto al gasto familiar se debe determinar posibles aportes de otros miembros de la familia que deberán estar oportunamente sustentados. Se estima el gasto por alimentación, movilidad, educación, vestido, salud, etc.

Se incluirá en la evaluación, según se diera el caso, deudas de la unidad familiar como créditos de consumo, tarjetas de crédito, electrodomésticos, etc. Finalmente se determina el número real de dependientes del negocio, si hay recién nacidos, si la conyugue está embarazada o si hay familiares delicados de salud.

Las cuentas por cobrar se verificarán en el cuaderno de apuntes donde se registren todas las transacciones al crédito, los plazos y frecuencia de pagos.

Por otra parte, los inventarios, en el caso de comercios, se deberá estimar el costo de las existencias a precio de compra y detallarlas por principales productos o rubros y en el caso de producción se tendrá en cuenta materias primas, productos en proceso y productos terminados.

El activo fijo se contabilizará a valor realizable y las cuentas por pagar corresponden a obligaciones con otras entidades, terceros o proveedores, se deberá alcanzar cronogramas de pago, cartillas de pago y los últimos comprobantes de pago según sea el caso.

Con toda esta información se procede a realizar el estado de situación financiera, el estado de resultados, el análisis de la unidad económica familiar y el flujo de caja efectivo.

El estado de situación financiera refleja los recursos con los que cuenta o trabaja una empresa (activos) y la procedencia de tales recursos: de terceros (pasivos) o propios (patrimonio) en un determinado periodo de tiempo; muestra la dimensión o tamaño del negocio, el capital de trabajo de la empresa y su nivel de endeudamiento.

El estado de resultados resume los datos concernientes a los ingresos y egresos de un determinado periodo de tiempo y es donde se observa si el negocio genera utilidad. Muestra la utilidad bruta y operativa del negocio y el saldo disponible final.

La unidad económica familiar nos muestra los ingresos y egresos familiares y el flujo de caja nos permite ver las variaciones de entrada y salida de dinero en un determinado periodo de tiempo, para su elaboración se debe considerar estacionalidad de ventas.

2.1.1.4. Análisis cualitativo

El analista deberá verificar variables subjetivas que le permitan determinar la solvencia moral o voluntad de pago del cliente.

Estas variables están ligadas a la conducta y forma de ser de cada solicitante, por ejemplo, si realmente demuestra tener conocimiento sobre el negocio que maneja, la vocación que manifiesta por su trabajo, la relación entre los miembros de su familia, sus ganas de superación y de mejorar su calidad de vida, sus expectativas futuras, sus motivaciones, su estilo de vida, su idiosincrasia, etc.

Una manera de tener una mejor perspectiva de la unidad familiar es pedir referencias a los vecinos cercanos para saber si realmente: el sujeto a crédito es el dueño o no del negocio, si está operativo o no, que tiempo lo lleva administrando, si realmente vive donde manifiesta, si son una buena familia, etc.

Una vez terminada la evaluación crediticia, haber ingresado la información correspondiente al sistema y haber lanzado la propuesta de crédito para su revisión, se arma el expediente físico con la documentación solicitada y debidamente firmada y se deposita en la bandeja del jefe de créditos a la espera de la aprobación o negación del mismo.

Si la respuesta es positiva se procede a llamar al cliente para que venga a desembolsar la cantidad de dinero aprobada, debe traer su DNI y efectuar la apertura de una cuenta de ahorros donde se le hará el depósito.

Por el contrario, si la respuesta es negativa se le comunicara al cliente las razones por la cual fue denegado y se le devolverá la documentación que se le solicitó.

2.1.1.5. Seguimiento y recuperación de los créditos

Corresponde al asesor de finanzas verificar el cumplimiento del objetivo del crédito.

Por ejemplo, si el crédito fue destinado para compra de activo fijo, se solicitará al cliente el comprobante de compra del activo y se constatará que el bien adquirido se encuentre a nombre del titular del crédito y anexarlo al expediente.

Por el contrario, si el crédito fue destinado para compra de deuda, se solicitará al cliente los comprobantes de pago de la cancelación de las deudas con las otras entidades financieras y la constancia de no adeudo.

Es también función del asesor realizar llamadas telefónicas a los clientes, para proponer de manera oportuna nuevos financiamientos, créditos adicionales, complementarios o por campañas. De igual manera le corresponde, imprimir y revisar la proyección de pagos mensuales para el seguimiento y cobranza de los créditos.

Asimismo, deberá realizar la gestión de cobranza preventiva, realizando llamadas telefónicas a sus clientes, yendo a visitarlos personalmente y/o entregando cartas de cobranza, con la finalidad de identificar lo más temprano posible la causa real de morosidad en caso hayan incurrido en esta, para plantear la reprogramación o refinanciación del crédito de manera oportuna o para fortalecer la relación con sus clientes.

2.1.2. Resultados esperados

- Aumentar la motivación mejorando la calidad motivacional de los asesores de finanzas y de todos los colaboradores de la institución, fomentando la motivación racional por motivos trascendentes.
- Mejorar el grado de unidad de la organización, es decir, acrecentar la confianza y lealtad mutua entre los miembros de la empresa y su identificación con los fines y modos de operar de esta.
- Incentivar la cultura institucional al grado que los participantes de esta sientan como propia la misión y visión de la organización.
- Fomentar habilidades de liderazgo en todos los niveles de la organización.

Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Principal problema

2.1.1. Efectos de la baja calidad motivacional

Una de las preocupaciones más importantes de la institución es la baja motivación que presentan en específico los asesores de finanzas dado que: son la principal fuerza de ventas (responsables de la promoción, evaluación, colocación, seguimiento y recuperación de los créditos), entran en contacto directo con los clientes y representan la imagen institucional.

Esta situación es de suma importancia debido que la desmotivación genera altos índices de rotación, baja productividad laboral, absentismo, falta de compromiso institucional, clima laboral inestable, resquebrajamiento de la imagen corporativa y una pésima calidad de atención al cliente. Todo esto genera un impacto directo en la generación de utilidades de la compañía.

Lo mencionado anteriormente se ve reflejado en la práctica cuando la empresa observa un aumento en los costos relacionados con la contratación y capacitación de personal nuevo.

Esto debido en específico a la alta rotación de asesores de finanzas ya sea por motivos de renuncias o despidos, generando mayor carga laboral al área de gestión de personas teniendo que realizar constantemente nuevas convocatorias de trabajo para cubrir estas plazas, así como la apertura de nuevos cursos de inducción.

Esto también repercute en el tiempo extra que deben destinar los analistas experimentados que a menudo deben continuar entrenando a los nuevos integrantes, llevándolos a desatender sus labores diarias.

La baja productividad se puede percibir en los bajos índices de cumplimiento de meta (número de clientes nuevos, reactivados y monto colocado) debido a la

desidia que se presenta a la hora de ir a promocionar los créditos y captar nuevos clientes.

Como no hay un estricto control para monitorear esta función algunos asesores emplean este tiempo para realizar sus quehaceres personales. El personal antiguo mayormente se excusa que no tiene tiempo para ir a promocionar ya que tienen que gestionar su amplia cartera de clientes.

Otra forma de detectar la baja productividad es el alto porcentaje de mora que presentan algunos analistas en sus carteras de créditos a causa de no efectuar correctamente la gestión de cobranza al no tener el interés de ir a visitar a los clientes que se han atrasado en sus pagos para detectar la causa de los mismos y poder ofrecerle una alternativa de solución.

De igual modo esto se percibe cuando no realizan las visitas de seguimiento respectivas a los clientes para comprobar el destino del financiamiento y poder asesorarlos.

También se puede incluir aquí la demora en elaborar la evaluación crediticia del negocio y efectuar la propuesta del crédito, así como desinteresarse por hacer el seguimiento respectivo a las instancias correspondientes para conocer el veredicto de la solicitud generando de esta manera malestar en el cliente al tener que esperar más de lo debido por una respuesta ya sea positiva o negativa.

Las evaluaciones superficiales son un síntoma de falta de compromiso institucional pues se modifican los datos obtenidos de un negocio para adecuar los estados de situación financiera, estado de resultados y unidad económica familiar con la finalidad de ajustar la real capacidad de pago del cliente para poder otorgar un crédito y así poder acercarse al cumplimiento de sus metas, perjudicando de esta manera a la compañía ya que es muy probable que ese crédito caiga en mora.

Otros ejemplos de falta de compromiso institucional es llegar tarde al trabajo y no asistir a las reuniones.

Respecto a la calidad de atención al cliente la constante salida y entrada de personal puede afectar la relación que se va forjando con los clientes ya que estos pueden llegar a sentirse más cómodos hablando con los mismos empleados con el paso del tiempo puesto que van generando relaciones más personales y de familiaridad que pueden generar lealtad.

El desgano en conocer los productos o servicios crediticios que ofrece la institución y otras ofertas en el mercado puede ocasionar que no se efectúe una adecuada explicación de los beneficios, ventajas y elementos que diferencian a estos de la competencia.

Esto puede afectar la imagen corporativa ya que la empresa puede ser percibida como un lugar en el que los empleados no están a gusto y que brinda un pésimo servicio. Puede también darse posibles fugas de valiosa información corporativa por parte de ex trabajadores que los acoge la competencia.

En ese sentido, mediante el presente trabajo de suficiencia profesional se darán algunas recomendaciones generales para mitigar los efectos de una baja calidad motivacional.

2.2. Marco teórico

Para ponernos en contexto con lo que vamos a desarrollar a continuación es necesario tener en cuenta lo siguiente:

2.2.1. Necesidades humanas

En la persona se pueden distinguir tres tipos de necesidades: Las necesidades psico-corpóreas o materiales, las necesidades cognoscitivas o de conocimiento y las necesidades afectivas. (Ferreiro y Alcázar, 2017, p.33).

“Las necesidades psico-corpóreas. Son las que se relacionan con el mundo material sensible, con las cosas externas a nosotros. (...) Significan la posesión de cosas o la posibilidad de establecer relaciones sensibles con cosas”. (Ferreiro y Alcázar, 2017, p.32). Aquí entra a tallar las necesidades básicas de la persona como alimentarse, tomar agua, dormir, comprarse un coche, comprarse una casa, comprarse ropa, etc. Satisfacer estas necesidades van ligadas con la sensación de placer.

“Las necesidades cognoscitivas. Son las que se relacionan con el aumento de nuestro conocimiento operativo, con nuestro saber controlar la realidad, poder hacer cosas y conseguir lo que queremos”. (Ferreiro y Alcázar, 2017, p. 33). Son ejemplos de estas necesidades el saber matemáticas, conocer un oficio, saber idiomas, saber cocinar, etc. Satisfacer estas necesidades van ligadas con la sensación de poder y de seguridad.

“Las necesidades afectivas. Son aquellas ligadas al logro de relaciones satisfactorias con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como personas (...). En conclusión, es la necesidad de amar y ser amado”. (Ferreiro y Alcázar, 2017, p. 34). Al satisfacer estas necesidades se experimenta lo que se llama felicidad o alegría.

Es así como se distingue el amor afectivo, que es la necesidad de la persona de saber que otras personas le aman, la quieren por lo que es, con sus cualidades y defectos, al margen de lo que pueden obtener de ella y el amor efectivo, que es la necesidad de querer el bien para los que se estima, de ser útil para otros, de servir, de contribuir a mejorar la sociedad. (Ferreiro y Alcázar, 2017)

2.2.2. Motivación y motivo

La motivación es el impulso a actuar para lograr satisfacciones, este impulso surge porque la persona valora a priori, es decir, antes de actuar, la satisfacción que

obtendrá al actuar. Por otra parte, motivo es la realidad en cuanto se prevé que proporcionara una satisfacción, es decir, en cuanto la consideramos valiosa. (Ferreiro y Alcázar, 2017). Las personas por consiguiente están impulsadas a actuar para lograr satisfacciones según lo que consideren valioso para ellas.

Cuando decimos que un asesor de finanzas está motivado para ir a trabajar, queremos decir que siente un impulso para trabajar porque cree que trabajando logrará satisfacer cierta necesidad (pueden ser materiales, de conocimiento o afectivas) según los motivos que considere más valiosos (pueden ser extrínsecos, intrínsecos y trascendentes).

2.2.3. Motivación espontánea y motivación racional

“Motivación espontánea. Este impulso surge de conocimientos que hemos adquirido como fruto de nuestra experiencia personal y que forman parte de nuestra memoria. (...) Lo sabemos porque lo hemos experimentado en muchas ocasiones, por eso denominamos experimental a este conocimiento”. (Ferreiro y Alcázar, 2017, pg. 98). Esto se ve reflejado cuando un asesor de finanzas descubre la oportunidad de colocar un crédito a un cliente, tiende espontáneamente a querer culminar la operación lo antes posible. Nos permite evaluar la acción como atractiva o no atractiva.

“Motivación racional. Las personas tenemos, además, conocimientos que no han sido adquiridos experimentalmente. Estos conocimientos consisten en informaciones o datos abstractos -en el sentido de no experimentados- que también pueden influir en el impulso a actuar”. (Ferreiro y Alcázar, 2017, pg. 99). Esto se ve reflejado cuando un asesor de finanzas, apurado por llegar a su meta, se detiene a pensar si modifica o no su evaluación crediticia para lograr la aprobación de un crédito y poder otorgarlo. Nos permite valorar la acción como conveniente o no conveniente.

El autor Juan Antonio Pérez López (como se citó en Ferreiro y Alcázar, 2017, p. 100) define el autocontrol como la capacidad de la persona de controlar el impulso de la motivación espontánea e “imponer” la ejecución de una acción distinta.

Racionalidad: Es la capacidad del decisor de usar correctamente sus conocimientos abstractos para darse cuenta de que una acción es conveniente (...).

Virtualidad: Es la capacidad para querer la alternativa conveniente, con independencia del sacrificio que pueda implicar la no realización de la alternativa irracional o imprudente (...).

Podemos concluir entonces que el grado de autocontrol de una persona viene determinada por el grado de racionalidad y por el grado de virtualidad que logre desarrollar.

2.2.4. La intención y calidad motivacional

“Los motivos extrínsecos. Corresponden a los resultados extrínsecos de la acción y son aquellos con los cuales se satisfacen las necesidades psico-corpóreas. (...) Son estados que se quieren conseguir o que se pretenden evitar; cuando este objetivo se logra, la persona “tiene más” o se deshace de algo que le molesta. (Ferreiro y Alcázar, 2017, p. 73). Cuando decimos que un asesor de finanzas empresariales está motivado por cumplir su meta de colocación de créditos mes a mes para obtener una comisión, queremos decir que siente el impulso de esforzarse arduamente por obtener ese dinero adicional (motivos extrínsecos) para, asumimos, logre satisfacer sus necesidades materiales.

La eficacia es el grado de satisfacción logrado por la persona al realizar una acción, es decir, el valor de los resultados externos producidos por la acción, comparado con el esfuerzo desplegado”. (Ferreiro y Alcázar, 2017). Para un asesor de finanzas, la eficacia de su trabajo estará determinada por la satisfacción que le produce el número de créditos colocados, en relación con la comisión total obtenida.

Los motivos intrínsecos son los que le suceden a la persona por realizar la acción. Este cambio se produce en quien actúa. Es un aprendizaje que adopta dos modalidades, dependiendo del tipo de resultado que se persigue y del tipo de impulso para actuar. Por tanto, tenemos el aprendizaje operativo, adquisición de un conocimiento o habilidad “técnica” que se adquiere por repetición de actos y puede ser positivo o negativo. Cuando es positivo, produce satisfacciones en las necesidades cognoscitivas de la persona. El aprendizaje estructural (autocontrol), es el aprendizaje más importante que se da en la persona porque se orienta mejor al logro futuro de resultados trascendentes, también se adquiere por repetición de actos y cuando es positivo produce satisfacciones afectivas. (Ferreiro y Alcázar, 2017).

Cuando decimos que un asesor de finanzas empresariales está motivado por aprender a evaluar mejor un negocio, queremos decir que siente el impulso de esforzarse arduamente para obtener nuevos conceptos al respecto (motivos intrínsecos) para sentir la seguridad y la dicha que está realizando bien su trabajo logrando así satisfacer sus necesidades de conocimiento. Este es un ejemplo de aprendizaje operativo.

“La eficiencia para la persona que actúa, es el valor que tienen los resultados internos producidos por la acción”. (Ferreiro y Alcázar, 2017). Para el asesor de finanzas, la acción de colocar un crédito será tanto más eficiente cuanto más le satisfaga el aprendizaje operativo adquirido al colocar un crédito, porque aprendió a promocionar mejor los productos crediticios, a negociar mejor con los clientes, a evaluar mejor un negocio, etc.

Los motivos trascendentes son los beneficios que se producen en otras personas como consecuencia de la realización de esa acción. Lo que se busca es el servicio a los otros, independientemente del resultado externo de la acción y del grado de satisfacción que el solo hecho de realizarla suponga para el agente. (...) Este cambio en la otra persona puede darse en cualquiera de los tres ámbitos de

necesidades, lo determinante es que yo no busco un cambio en mí o un resultado para mí, sino una mejora en el otro. (Ferreiro y Alcázar, 2017).

Cuando decimos que un asesor de finanzas empresariales está motivado para asesorar mejor a sus clientes, queremos decir que siente el impulso de esforzarse arduamente para ayudar a resolver los problemas de sus clientes y que estos queden satisfechos.

Poner su conocimiento al servicio de estos. Saber más, y saber hacer más y mejor por el bien de sus clientes, para satisfacer sus necesidades y buscar una mejora en ellos.

Es lo que se conoce como ganar sirviendo, es decir, la satisfacción de haber sido útil (necesidades afectivas). Este es un ejemplo de aprendizaje estructural.

La consistencia para la persona que realiza la acción, es el valor que tienen los resultados positivos que se producirán en la otra persona. (Ferreiro y Alcázar, 2017). Para un asesor de finanzas, la consistencia de su trabajo estará determinada por la satisfacción que le produce el haber solucionado los problemas de sus clientes, el haberlos servido para que satisfagan sus necesidades.

Podemos concluir entonces que la intención es el motivo principal, o la combinación de motivos, que busca el que actúa. (Ferreiro y Alcázar, 2017)

Como se habrá podido dar cuenta la calidad motivacional de una persona depende de la intención que persiga, esto quiere decir por cual motivos se siente más impulsada a actuar para satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, una persona tendrá mayor o menor calidad motivacional según los motivos a los que les dé mayor importancia.

“Si los motivos son predominantemente extrínsecos, por lo general sólo se hará lo mínimo para obtener lo máximo”. (Ferreiro y Alcázar, 2017, p. 87). El asesor de finanzas que modifica los datos de sus evaluaciones crediticias para que le aprueben sus propuestas y lograr colocar un mayor número de créditos para así poder llegar a su meta y comisionar, sería un ejemplo de lo mencionado anteriormente.

Los asesores impulsados a actuar sólo por este tipo de motivos son los más propensos a caer en actos oportunistas por lo que se requerirá un mayor control sobre estos.

“Si los motivos son fundamentalmente intrínsecos, la persona dejará de actuar en el momento en que se empiece a aburrir o cuando crea que ya no tienen nada más que aprender (aprendizaje operativo)”. (Ferreiro y Alcázar, 2017, p. 87). El asesor de finanzas que solo coloca ciertos tipos de productos crediticios porque son los que más le gustan o cuando acepta la propuesta de trabajo de la competencia al ofrecerle un cargo más alto o en otra área distinta.

“Si los motivos son trascendentes, independientemente de todo lo anterior, sólo dejará de actuar en el momento en que haya resuelto el problema o satisfecho las

necesidades de las otras personas con los medios que dispone (aprendizaje estructural)”. (Ferreiro y Alcázar, 2017, p. 87). El asesor de finanzas que sólo se encarga de colocar créditos y no se preocupa por asesorar a sus clientes ni del bienestar de los mismos, no se detiene a pensar si el producto crediticio o el monto desembolsado se ajusta a las verdaderas necesidades de sus clientes, si resolverá sus problemas financieros o ayudará a crecer su negocio.

Capítulo 3

Alternativas de solución

3.1. ¿Cómo mejorar la calidad motivacional?

“Cuando se dice, por ejemplo, que “los empleados de una empresa están desmotivados en su trabajo”, no significa que no tengan motivación suficiente para hacer su trabajo, porque de hecho lo están haciendo. Lo que se quiere indicar tal vez es que la calidad de sus motivos, es deficiente o no es la más idónea”. (Ferreiro y Alcázar, 2017, p. 78). Podemos concluir que la causa primordial de la baja motivación en la empresa, después de haber leído el marco teórico, es la calidad motivacional de los partícipes de esta. Es evidente entonces que sólo dependerá de cada persona el querer mejorar su calidad motivacional puesto que todos son libres de actuar según qué motivos consideren más valiosos.

3.1.1. Desarrollar valentía

Esto quiere decir desarrollar la virtualidad. El querer la alternativa conveniente pero menos atractiva. La única manera de crecer en virtualidad es actuando movido por motivos trascendentes. La virtualidad ayuda a la racionalidad a pensar”. (Ferreiro y Alcázar, 2017).

Por ejemplo, un asesor de finanzas que se encuentra tentado de modificar los datos de su evaluación crediticia para poder desembolsar un crédito y poder aumentar el número de colocaciones para llegar a su meta.

Lo correcto sería explicarle al cliente que no tiene la capacidad de pago suficiente para poder hacer frente al crédito y que sería perjudicial para él y su negocio el otorgárselo porque es muy probable que caiga en mora y su calificación crediticia en las centrales de riesgo se vea afectada, impidiéndole poder recurrir a futuro al sistema financiero.

De esta manera el asesor de finanzas fortalece su motivación racional por motivos trascendentes, ha hecho uso de su racionalidad para encontrar la alternativa conveniente pero no atractiva, no atractiva en el sentido que tendrá que seguir esforzándose en su labor de promoción para encontrar nuevos clientes.

Pero no sólo basta con encontrar la alternativa conveniente sino realmente querer llevarla a cabo (virtualidad). Es así como el asesor de finanzas se pone al servicio de la persona que está solicitando el préstamo y la asesora para su propio bien.

3.1.2. Resolución de conflictos intermotivacionales

“El conflicto aparece cuando una alternativa resulta más valiosa según uno de los valores, pero menos valiosa según el otro”. (Ferreiro y Alcázar, 2017, p. 122).

Por ejemplo, cuando un asesor de finanzas intenta convencer a su cliente, teniendo la suficiente capacidad de pago, de solicitar una cantidad mayor de dinero de la que desea solamente para poder aumentar su monto de colaciones.

La acción es atractiva pero no conveniente, es decir es eficaz porque al aumentar su monto de colaciones está más cerca de llegar a su meta y comisionar, pero no es consistente ya que perjudicaría a su cliente al tener que pagar esta una cuota mayor de su crédito desestabilizando su presupuesto.

Si bien es cierto el cliente tiene capacidad de pago suficiente para hacer frente al monto que le quiere imponer el asesor del que desea, pero ese dinero adicional que no estaba en su presupuesto es muy probable que lo gaste en cosas banales que no tengan que ver con el giro del negocio.

Es así como se desvirtúa la labor del asesor de finanzas ya que el fin último de su trabajo es ayudar a que los negocios de sus clientes progresen a través del financiamiento de un crédito para invertir en capital de trabajo o activo fijo.

También se estaría atentado de manera negativa la relación entre el cliente y su asesor y es muy probable que el cliente no renueve su crédito y deje de trabajar con la institución, afectando por consiguiente la imagen corporativa. Al actuar de esta manera se perjudica la confianza y lealtad de este cliente. La acción fue eficaz sólo en el corto plazo.

Lo mismo sucede con el administrador de agencia que decide despedir a uno de sus colaboradores por tener un índice de colocación de metas bajo sin siquiera antes haber indagado el porqué de su baja productividad.

La acción a simple vista “resulta” ser atractiva puesto que es más fácil despedirlo que descubrir el porqué de su baja productividad y ayudarlo, pero no es conveniente ya que actuando de este modo se estaría instrumentalizando a las personas, es decir, tratarlas como simples cosas o medios.

Imaginemos que ese trabajador que fue despedido les concede mayor peso a sus motivos trascendentes, en otras palabras, se preocupa verdaderamente por el bienestar de sus clientes y el de la empresa.

Esto se traduce a que evalúa conscientemente las propuestas de créditos llevándolo a denegar varias de estas y por ende a no llegar a su meta, pero es muy probable que su cartera sea rentable y tenga poca mora.

¿Es correcto entonces prescindir de este empleado? La respuesta es no. Si bien es cierto que este empleado no llega a su cuota mensual también es cierto que está colocando créditos de calidad protegiendo de esta manera el bienestar tanto de sus clientes como de la empresa.

Al actuar motivado de esta manera genera confianza en sus clientes afianzando su lealtad, siendo muy probable que reincidan en solicitar un nuevo préstamo y recomienden su trabajo a sus familiares y amistades contribuyendo de esta forma a generar valor en la empresa y resaltar la imagen institucional.

El despedirlo solo generaría un impacto negativo en los demás colaboradores ya que se darían cuenta de la concepción de persona que ostenta su jefe, deteriorando así la lealtad y el clima laboral de la agencia al percatarse que no recibirán ningún tipo de apoyo o respaldo en caso atravesen problemas de cualquier índole que puedan afectar su productividad, se destruye la confianza.

En resumidas cuentas, a este administrador de agencia no le importa los problemas que estén atravesando sus subordinados ni la manera en cómo estos estén consiguiendo los créditos, sólo estará interesado en su rendimiento, valorándolos en función a su índice de colocación de meta.

Es tarea por consiguiente del directivo descubrir las intenciones por las cuales se mueven sus trabajadores con el afán de redirigir esa motivación a que les concedan mayor peso a sus motivos trascendentes.

El despedirlos sólo quedará justificado en la medida en que se hayan agotado todos los recursos posibles para poder mejorar su calidad motivacional y que este por voluntad propia, no lo desee.

3.1.3. Rectificación de los propios motivos

“Es algo tan simple como la realización de un acto interno por el cual uno cambia voluntariamente la intención de lo que va hacer”. (Ferreiro y Alcázar, 2017, p. 123).

Es un ejercicio propio de cada persona ligado a su condición natural de libertad, es el deliberar que alternativa es la más conveniente (racionalidad) y desear ejecutarla (virtualidad) y esto sólo se podrá lograr dependiendo de su grado de autocontrol, es decir, controlar el impulso de la motivación espontánea.

Este ejercicio se llevará a cabo al enfrentar la resolución de conflictos intermotivacionales y se lleva a cabo de manera correcta se fortalecerá el aprendizaje estructural positivo.

En ese sentido se debe orientar la intención a darle un mayor peso a los motivos trascendentes ósea la búsqueda del desarrollo de los demás, puesto que es la única manera en la que una persona crece en su modo de ser y es la única vía para alcanzar la felicidad.

Los directivos que logren desarrollar una motivación racional por motivos trascendentes en sus subordinados les permitirán dar a conocer el valor real de lo que hacen, en otras palabras, el valor real de la empresa, es así como se crea un amor efectivo con la institución.

El colaborador percibirá que los esfuerzos que realiza la institución estarán dirigidos para satisfacer la necesidad real de los clientes y de sus colaboradores por consiguiente sentirá el impulso de poner sus conocimientos al servicio de esa labor dando como resultado que aumente la eficacia y eficiencia de la institución.

Conclusiones

- Queda claro que la evaluación del comportamiento de los trabajadores debería basarse en la intención con que estos actúan, es decir, el porqué de sus acciones y no sólo limitarnos a lo que hace. Solo así se podrá detectar porque motivos están impulsados a actuar.
- Fomentar los motivos trascendentes en los colaboradores fortalece el sentido de identificación con la empresa por ende la lealtad y confianza a la misma. Cuando un colaborador reconoce el valor de lo que hace la empresa con sus clientes le resultara atractivo que esta sea eficaz.
- La instrumentalización de los empleados por parte de los directivos conlleva a destruir la confianza y lealtad entre los mismos, desquebrajando así el sentido de unidad con la organización generando de esta manera un clima laboral inestable para el desarrollo de las actividades diarias.
- Mejorar la calidad motivacional de los colaboradores solo es posible si se fomenta adecuadamente la motivación racional por motivos trascendentes en la medida en que aumenten su grado de autocontrol, es decir, en la medida que aumenten su grado de racionalidad (conocimientos abstractos) y su grado de virtualidad (voluntad).
- Depende exclusivamente de cada persona querer mejorar su calidad motivacional, pero es tarea de los directivos líderes el facilitar los medios adecuados para que se propicie esto.

Recomendaciones

- Es apremiante desarrollar habilidades de liderazgo a través de talleres en todos los niveles de la organización, en ese sentido se debe propiciar la unidad de liderazgo donde cada individuo debe considerar como propia la misión y visión de la empresa, donde los futuros líderes hagan de ellas el centro de su liderazgo.
- Se requiere que los directos líderes descubran la verdadera intención por la que actúan sus subordinados con el fin de reordenarlos a que les confieran mayor peso a sus motivos trascendentes, ayudándolos de esta manera a tener un mayor grado de autocontrol influyendo así en su desarrollo personal.
- Se necesita llevar a cabo un plan de culturización. Los directivos deben aunar esfuerzos en fomentar la cultura de la empresa, es decir su filosofía, lograr que se interiorice la misión, visión y valores. La cultura implica una serie de creencias y comportamientos que contribuyen a identificar a una organización y por lo tanto inspirar y motivar a los colaboradores.

Bibliografía

Ferreiro y Alcázar 2017, Gobierno de personas en la empresa, Lima, Perú: Universidad de Piura PAD, Escuela de dirección.

Juan Antonio Pérez López 2006, Fundamentos de la dirección de empresas, Sexta edición, Madrid, España: Ediciones RIALP. S.A.

IESE Business School University of Navarra. (01/09/2018). Como generar liderazgo en toda la organización. Recuperado de: <https://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0192.pdf>