

2019

Proyecto de Investigación presentado como requisito para optar por el Grado de Administración de Empresas

Diagnóstico de factores motivacionales.



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos

**Angela María Trujillo Montañez, Daysi Johanna
Avenidaño Troncoso, Mirelys Elena Pineda Sánchez.**

**Diagnóstico de los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los
estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios facultad en ciencias
administrativas, financieras y contables del CRM CTF.**

Ángela María Trujillo Montañez

ID: 428631

Daysi Johanna Avendaño Troncoso

ID: 427546

Mirelys Elena Pineda Sánchez

ID: 427975

Docente asesor

Efrén Eduardo Rojas

**Proyecto de Investigación presentado como requisito para optar por el Grado de
Administración de Empresas**

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Centro Regional Funza

2019

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar le agradezco a Dios por ser quien me abrió cada una de las puertas que me permitieron llegar hasta aquí, por ser quien me guió durante todo el curso de esta hermosa carrera la cual es una de las herramienta que me permitirá avanzar profesionalmente y cumplir cada uno de os sueños y metas propuestas.

A mi familia que es el motor de mi vida, mi hogar lo más hermoso que tengo, agradezco a mi esposo Nick Linares Becerra por el apoyo brindado, por siempre darme ánimo para no desfallecer en momentos difíciles, a mi chiquita, mi princesa por quien todo esto vale la pena y por quien luchó día tras día para brindarle un futuro estable.

Mis padres Clara Montañez y Santiago Trujillo, ese apoyo incondicional fue indispensable para lograr todo lo que he logrado, les agradezco de todo corazón por creer en mí, por siempre tener las palabras, las enseñanzas adecuadas para ser quien soy, no una persona perfecta pero sí creo ser una persona honesta, integra, con grandes proyectos por cumplir, ellos quienes desde mi infancia enseñaron e inculcaron el gran amor que siento hoy en día por Dios.

A toda mi familia que siempre ha creído en mí, y que de una u otra manera han sido parte indispensable para llegar hasta aquí.

Los amo y pido a Dios que los guarde y nos permita vivir juntos mucho más tiempo para poder compartir incontables logros.

Quiero también agradecer a todos y cada uno de los docentes con los que tuve el privilegio de cursar esta etapa de mi vida, sus enseñanzas, cada una de sus lecciones hacen parte de la profesional en la que me he convertido, con mucho aún que aprender y mejorar pero una persona totalmente diferente a la que ingresó a esta maravillosa universidad hace unos años, a ellos y a todas las directivas gracias, mil gracias porque sin ustedes nada de esto sería posible, es gracias a su entrega, dedicación y pasión que no solo yo si no miles de estudiantes se han convertido en profesionales buscando mejorar y aportar al desarrollo de nuestro país.

Dios los llene de sabiduría, fuerzas, los cuide y guie para que continúen siendo esas personas indispensables e importantes para este tipo de logros en muchos otros profesionales.

Ángela María Trujillo Montañez.

Agradezco infinitamente a Dios por permitirme llegar a la recta final de mi carrera, por guiarme con su sabiduría, inteligencia y amor, no ha sido fácil por mi gran pérdida que tuve en mi vida y fue mi gran amor mi mama Rosa Elena Sánchez De Pineda, pero tu Dios has sido fiel en mi vida, me diste la fuerza para seguir adelante con mis sueños. Gracias Dios por ser mi roca, mi fortaleza, por cuidarme, por amarme tanto, sin duda mis sueños están en las mejores manos que eres tú mi Dios.

Gracias a mi Familia mi Padre que ha tenido los dos papeles de ser también madre, José Antonio Pineda Guiza y mi hermana Rocídel Pineda Sánchez, mi ángel mi mamá, por ser mi motor, mi apoyo incondicional, ustedes me impulsan a continuar luchando por mis sueños y ser

mejor ser humano cada día, los amo con todo mi corazón y quiero darle muchas gracias a Dios por sus vidas.

Gracias a mis dos Amigas, Daysi Avendaño has sido más que una amiga una hermana, por estar durante 5 años a mi lado apoyándome y dándome el ánimo, las palabras de sabiduría para seguir con mis sueños, sabes que te quiero muchísimo, gracias por compartir tu vida con la mía, Ángela Trujillo amiga eres un ser de luz, gracias también por dejarme compartir mi vida con la tuya por los momentos que seguimos compartiendo, por este hermoso proyecto que estamos edificando con esfuerzo, y sabiduría te quiero muchísimo, deseo que Dios siga bendiciendo nuestras vidas y cada proyecto que ejecutemos para nuestra vida profesional, familiar.

Gracias a cada Docente que ha estado involucrado en este proyecto en especial a los docentes María José Hernández y Efrén Eduardo Rojas, Jenny Barbosa por corregirnos y por darnos críticas constructivas, por el apoyo que hemos recibido por parte de ustedes que Dios las continúe bendiciendo en todas las etapas de su vida.

Mirelys Pineda Sánchez

En primer lugar agradezco a Dios por haberme acompañado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos difíciles, por brindarme una vida llena de experiencias maravillosas, llena de aprendizaje y de felicidad.

Doy infinitas gracias a mis padres Claudia Troncoso y Alirio Avendaño por ser mi apoyo incondicional, por sus consejos, valores inculcados y sobre todo por ser ejemplo de vida, por haber creído en mí siempre a lo largo de mi carrera profesional, a mi hermosa hija, mi motor de vida, porque gracias a ella es que lucho día a día por ser cada vez mejor.

Deseo expresar mi agradecimiento total a los asesores de este proyecto de Grado a la Docente María José Hernández y al Docente Efrén Eduardo Rojas, por la dedicación, su conocimiento, su esfuerzo y el apoyo que nos han brindado a lo largo de este arduo trabajo.

Daysi Johanna Avendaño

Tabla de Contenido

AGRADECIMIENTOS

Tabla de Contenido

1	Introducción	9
CAPÍTULO I.....		10
2	El problema.....	10
2.1	Planteamiento del problema	10
2.2	Formulación del problema.....	11
3	Objetivos.....	12
3.1	Objetivo General.....	122
3.2	Objetivos Específicos	12
3.2.1	Tabla 1.....	13
3.3	Justificación.....	14
3.3.1	Motivación.	16
CAPÍTULO II		19
4	Marco Teórico.....	19
4.1	Bases teóricas	19
4.1.1	Jerarquía de las necesidades Abraham Maslow.	19
4.1.2	<u> </u> Pirámide de la jerarquía de las necesidades de Maslow.....	22
4.1.3	Las Relaciones Humanas de Elton Mayo.....	22

4.1.4	Inteligencia Emocional Daniel Goleman	24
4.1.5	Frederick Taylor	25
4.1.6	Teoría de motivación de Herzberg	28
4.1.7	Teoría de McClelland.....	30
4.1.8	Teoría X y Y.....	31
4.1.9	Teoría de las expectativas	31
4.1.10	Teoría de la equidad	32
5	Estado del arte.....	34
CAPÍTULO III.....		39
6	Marco Metodológico.....	39
6.1	Tipo de investigación:	40
6.1.1	Investigación explicativa:.....	40
6.2	Enfoque de investigación:	40
6.3	Población:	41
6.4	Muestra:	41
7	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	42
7.1	Encuesta:.....	42
7.2	Fiabilidad y Validez del instrumento.....	42
CAPÍTULO IV.....		43

8	Sistematización y análisis de la información recopilada	43
8.1	Variables demográficas y perfil de la muestra	44
8.2	Variables sobre motivación y satisfacción laboral	51
8.3	Tabla 2	67
	Resultados descriptivos	67
8.4	Discusión de los resultados.....	68
9	Modelo motivacional MM3	72
9.1	Fase 1	73
9.1.1	Ubicar correctamente al trabajador en el puesto	73
9.1.2	Establecer un buen plan de riesgos laborales	74
9.1.3	Desarrollar reconocimientos e incentivos	74
9.1.4	Brindar beneficios sociales.....	75
9.1.5	Generar confianza a los colaboradores.....	75
9.1.6	Mejorar el desempeño laboral	76
9.1.7	Generar dinamismo dentro de la organización.....	76
9.1.8	Dar oportunidades para la autorrealización.....	77
9.2	Fase 2	78
9.3	Fase 3	78
9.3.1	Se avanzó:	78

9.3.2	Se manifiestan los mismos niveles de motivación y por ende satisfacción que al iniciar el proceso de aplicación del modelo:.....	79
9.3.3	Se presenta un retorno:	79
	Conclusiones	81
	<i>Referencias</i>	83

TABLA DE FIGURAS

2.1.1	Figura 1 Arbol de problemas.....	11
4.1.2	Figura 2 Piramide de las necesidades de Maslow	22
4.1.11	Figura 3 Determinantes que afectan la satisfacción laboral	33
8.1.1	Figura 4 Rango de edad.....	45
8.1.2	Figura 5 Género.....	46
8.1.3	Figura 6 Estrato Social	47
8.1.4	Figura 7 carrera que se encuentra cursando	48
8.1.5	Figura 8 Cargo que desempeña	49
8.1.6	Figura 9 Tiempo que lleva ejerciendo	50
8.2.1	Figura 10 Le gusta su trabajo.....	51
8.2.2	Figura 11 Remuneración.....	52
8.2.3	Figura 12 Está satisfecho con el trabajo	53
8.2.4	Figura 13 Canridad de tqe le exigen	54
8.2.5	Figura 14 Iluminación ventilación y temperatura.....	55
8.2.6	Figura 15 Entorono físico.....	56
8.2.7	Figura 16 Capacitación recibida para desempeño	57
8.2.8	Figura 17 Leyes laborales	58
8.2.9	Figura 18 Jornada laboral.....	59

8.2.10	Figura 19 Participación en las decisiones	60
8.2.11	Figura 20 Trato con justicia e igualdad	61
8.2.12	Figura 21 Apoyo por parte de sus superiores	62
8.2.13	Figura 22 Relaciones con sus compañeros	63
8.2.14	Figura 23 Incentivos	64
8.2.15	Figura 24 Ambiente físico	65
8.2.16	Figura 25 Herramientas necesarias	66
9.4	Figura 26 Modelo motivacional.....	80

RESUMEN

Esta propuesta tiene como objetivo identificar los factores motivacionales que determinan el desempeño laboral de los estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios sede Funza-Cundinamarca, facultad académica en Ciencias Administrativas, Financieras y Contables del centro regional Madrid (CRM), centro tutorial Funza (CTF), modalidad distancia jornada nocturna, que se encuentran laborando actualmente y desarrollan sus actividades en la ciudad de Bogotá y municipios aledaños. La muestra aleatoria se generó a 97 estudiantes de los distintos semestres superiores a sexto, se recopilan datos a través de la metodología cualitativa explicativa, exploratoria con aplicación de encuestas, que permiten obtener información real relacionada con factores motivacionales en el rendimiento laboral. Se observó con la investigación que existen factores relevantes que influyen en la motivación laboral como el entorno físico, herramientas y capacitación brindada y otros que impactan logrando así una satisfacción laboral, factores como reconocimiento, temas salariales, académicos, relación de la profesión con la labor que se desempeña.

Palabras claves: motivación, factores, rendimiento laboral, progreso, incentivo, satisfacción, productividad.

ABSTRACT

The purpose of this proposal is to identify the motivational factors that determine the job performance of the students of the University Corporation Minuto de Dios, Funza-Cundinamarca campus, academic faculty in Administrative, Financial and Accounting Sciences of the Madrid regional center (CRM), Funza tutorial center (CTF), night distance modality, which are currently working and develop their activities in the city of Bogotá and surrounding municipalities. The random sample was generated to 97 students of the different semesters higher than sixth, data is collected through the explanatory, exploratory qualitative methodology with application of surveys, which allow to obtain real information related to motivational factors in the work performance. It was observed with the research that there are relevant factors that influence labor motivation such as the physical environment, tools and training provided and others that impact achieving job satisfaction, factors such as recognition, salary issues, academics, relationship of the profession with labor who works.

Keywords: motivation, factors, work performance, progress, incentive, satisfaction, productivity.

1 Introducción

La presente investigación tiene como propósito diagnosticar los factores motivacionales que influyen en el desarrollo laboral de los estudiantes de la facultad de Ciencias Administrativas Financieras y Contables del CRM - CTF - Cundinamarca, aplicando encuestas como técnica de recolección de datos y análisis, por medio de esta estrategia se permitirá identificar las diversas falencias que se presentan en las diferentes empresas y que afectan a gran parte de los colaboradores.

En la actualidad las personas que tienen vida laboral activa, enfrentan diferentes factores en su entorno que causan ausentismo laboral, lo cual impacta en la productividad y su rendimiento personal, las empresas buscan eficacia y eficiencia de sus colaboradores, para lograr objetivos planteados, dejando a un lado las necesidades que requieren los colaboradores para el desarrollo de sus competencias emocionales.

Con relación a la motivación laboral se han evidenciado varios puntos de vista por parte de autores como (Maslow, Taylor, Fayol, entre otros), basados en las actividades de la persona, en las que se han percibido factores como mal clima laboral, jornadas extensas de trabajo, entorno físico y espacios inadecuados de trabajo, baja remuneración lo que genera que afecte el rendimiento y productividad laboral del individuo.

CAPÍTULO I

2 El problema

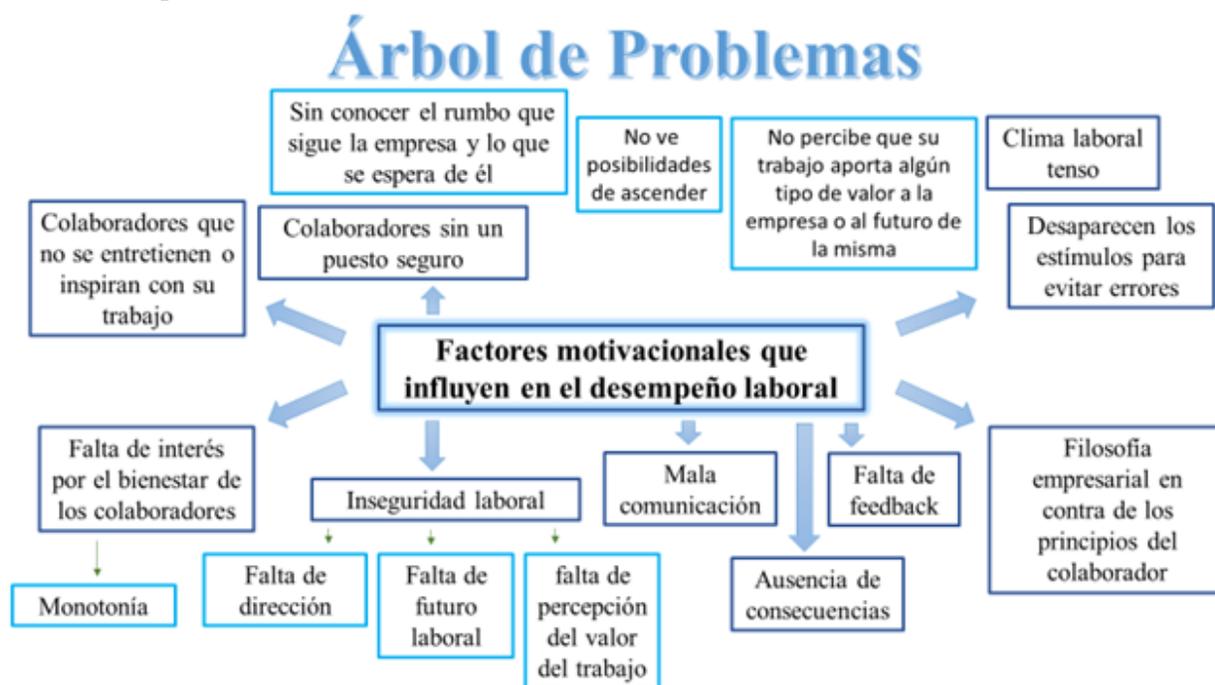
2.1 Planteamiento del problema

Actualmente, dentro de las compañías es normal que primen los ambientes laborales tensos y con dificultades de adaptación entre cada uno de los individuos; este contexto se debe a un aumento en la presencia de colaboradores que estudian, lo cual conlleva a encontrar un sin número de inconformidades como una recompensa salarial insatisfecha, puestos de trabajo inseguros y multifuncionales, jornadas laborales extensas, desmotivación grupal y muchos más inconvenientes.

Si las empresas conocieran la realidad sobre la motivación de sus colaboradores y cumplen con los parámetros de los autores más reconocidos sobre la motivación, se podría decir que las empresas tienen buenas probabilidades de lograr cumplir con los objetivos planteados al tener sus colaboradores motivados, con un buen rendimiento laboral.

Es muy importante para cualquier compañía, saber que una correcta motivación en sus colaboradores, puede llevarlos a desarrollar actividades con calidad, responsabilidad y compromiso. Un colaborador motivado puede llegar a ser pieza clave en el camino a conseguir metas de cualquier organización.

2.1.1 Figura 1
Árbol de problemas.



Fuente: Elaboración propia (2019)

2.2 Formulación del problema

De acuerdo a lo observado anteriormente se puede expresar que la motivación es indispensable en el desempeño de los colaboradores de las empresas así que en estos casos y teniendo en cuenta la población de estudio la pregunta deberá enfocarse en:

¿Qué factores motivacionales influyen en el desempeño laboral de los estudiantes que se encuentran vinculados laboralmente de la Corporación Universitaria Minuto de Dios facultad en ciencias administrativas, financieras y contables, modalidad distancia, Jornada Nocturna CRM CTF?.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Diagnosticar los factores que intervienen en la motivación laboral de los estudiantes de facultad académica en ciencias administrativas, financieras y contables de la Corporación Universitaria Minuto de Dios sede Funza-Cundinamarca.

3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Identificar las causas que intervienen en la motivación del desempeño laboral.
- ❖ Explicar cómo influye la motivación en la satisfacción laboral.
- ❖ Diseñar un modelo motivacional para el desempeño laboral.

3.2.1 Tabla 1
Cumplimiento de objetivos.

Objetivos Específicos	Actividades a desarrollar	Resultados esperados de la actividad
Identificar las causas que intervienen en la motivación del desempeño laboral	<p>Aplicar el instrumento – encuesta, el cual permitirá identificar los factores motivacionales que influyen en el desarrollo de las actividades laborales de los colaboradores.</p> <p>Población: Corresponde a los 321 estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios. La muestra corresponde a 97 estudiantes de carreras administrativas. La metodología de muestreo aleatorio.</p>	<p>Realizar orden de la información obtenida que permitan revisar las variables al mismo tiempo y buscando las correlaciones posible y así poder determinar aquellos factores que afectan a motivación laboral</p>
Explicar cómo influye la motivación en el desempeño laboral	<p>Aplicar el instrumento Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26</p>	<p>Percepción individual de la satisfacción laboral</p>
Diseñar modelo motivacional para el desempeño laboral	<p>Con base a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas, se logra identificar los factores más relevantes que influyen en la motivación laboral, con estos se elabora un modelo basado en documentos ya validados el cual permite un desarrollo a la problemática.</p>	<p>Propuesta para implementar plan de acción que permita al colaborador mejorar su nivel de satisfacción laboral.</p>

Fuente: Elaboración propia 2019.

3.3 Justificación

El proyecto Diagnóstico de los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios de la facultad de ciencias administrativas, financieras y contables del CRM CTF, nace a partir de las experiencias que se han evidenciado en el ámbito laboral, como consecuencia la falta de interés por parte de las empresas al igual que de los colaboradores, sobre la importancia de los factores motivacionales, los cuales son fundamentales para el desarrollo y avance de las actividades que permitan el alcance de objetivos y metas establecidas.

Es por ello que se desarrolla dicho diagnóstico para fortalecer de manera positiva la motivación en el entorno laboral, por lo mencionado anteriormente la motivación es fundamental, para que los colaboradores generen una mayor productividad, estén comprometidos con las labores que desempeñan y se sientan satisfechos en sus actividades diarias. Este proyecto propone identificar qué factores motivacionales influyen en el desempeño laboral de los estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios facultad en ciencias administrativas, financieras y contables CRM CTF, modalidad distancia jornada nocturna, en donde finalmente se propone un modelo para generar ambientes laborales adecuados y herramientas principales para alcanzar metas, aplicadas con técnicas de motivación, en el ámbito laboral, para el buen desempeño del colaborador.

Este proyecto contribuirá a la comunidad académica de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, a las empresas, para crecimiento profesional y futuras investigaciones, en donde se debe

trabajar en la parte actitudinal basada en los factores emocionales que lo afectan y lo motivan para realizar un trabajo mejorando su formación laboral.

Desde el punto de vista de autores como Maslow, 2008, Fayol 2012, Taylor 2014, entre otros, una adecuada motivación para los colaboradores es a través de incentivos, reconocimiento, clima laboral, remuneración, jornadas laborales adecuados, salarios adecuados según el desarrollo de sus funciones, es decir que se sientan valorados, con buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.

El propósito de la investigación es identificar el factor motivacionales en el rendimiento laboral, esto como herramienta principal para alcanzar metas y objetivo previamente establecido tanto en lo laboral, social, familiar y académico. Es importante hallar la problemática desde varios puntos de vista y comprobar si la motivación es un aspecto relevante para el desarrollo de las actividades diarias del estudiante.

La motivación requiere de algunos pasos anteriormente mencionados, basados en las teorías administrativas, que son aplicables para el mejoramiento de los procesos de motivación laboral en las empresas, como también es un gran aporte para la comunidad de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

3.3.1 Motivación.

Para analizar esta problemática es necesario conocer los diferentes conceptos afines a la investigación.

3.3.1.1 Definición

Según la Real Academia de la Lengua, la motivación se define como “Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”; en la actualidad se ha venido introduciendo un nuevo término: “motivación laboral” donde a lo largo de numerosos estudios, se ha llegado a definir en teorías de la Organización, como: “el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador” (Sexton, s.f, p.1).

Según, González, 2008 afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo, ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello se requiere esclarecer su eficiencia lo que dirige el logro hacia dichas actividades de manera que tenga éxitos en su desempeño.

Por lo anterior es uno de los dilemas que enfrentan los gerentes de recursos humanos en las empresas, porque en cada continente y en cada país del mundo existe diferentes culturas, formas de pensar, vivir, ideologías que con se debe analizar para tomar las mejores decisiones que corresponde a sus trabajadores. Los gerentes de las empresas son cada día más conscientes del fenómeno de la motivación, es por esto que el departamento de recursos humanos, generan fondos para medir niveles de satisfacción de sus colaboradores y diferentes alternativas como por ejemplo por medio de compensaciones, bonos, horarios flexibles entre otros.

Las motivaciones pueden clasificarse en dos tipos: fisiológicas y sociales. Las motivaciones fisiológicas tienen su origen en las necesidades fisiológicas del organismo: sed, hambre, miedo, dolor, placer. Las motivaciones sociales se adquieren durante el proceso de socialización, y varían de un individuo a otro y de una cultura a otra: dinero, posición social, prestigio, comunicación, relación, familia, etc. (Molina, 2013).

Existe una relación entre la productividad-rendimiento del trabajador y el clima laboral. Parece estar claro que la motivación precisa que la persona tenga una disposición interna a querer o desear hacer algo, ambas se van haciendo más complejas a medida que nos interrelacionamos.

Las empresas deben indagar más sobre la forma de lograr que sus colaboradores se sientan satisfechos y a gusto según sus actividades; Según Vaca, 2014, existen dos factores (motivación intrínseca y motivación extrínseca) que influyen en la conducta de los trabajadores y que a su vez están relacionados: con las características del trabajo lo cual se refieren tanto a la tarea en sí

misma, como a las del contexto que la rodea. Por lo cual es importante tener presente que las aportaciones de la Psicología Social resultan fundamentales a la hora de realizar una descripción, comprensión y posible intervención sobre las relaciones psicológicas y sociales en el contexto laboral y las organizaciones donde suelen desarrollarse.

3.3.1.2 Motivación Intrínseca

Este tipo de motivación es en la cual personas realizan trabajos o actividades por placer, sin que nadie los obligue o sin esperar premios y recompensas al final de realizar la actividad. Estos individuos lo hacen por el motivo de auto-superarse o auto exigencia. Esto hace que los individuos se encuentren motivados por si solos. Un ejemplo de esto es una persona natural que quiera entrenar solo por sentirse mejor consigo mismo. (Vaca, 2014).

3.3.1.3 Motivación Extrínseca

“Cuando la recompensa extrínseca se asocia a una tarea que tiene poco interés para la persona, no se produce el efecto deseado sobre la motivación, pero si la tarea es significativa, la recompensa extrínseca influye de manera positiva sobre la motivación intrínseca”Baard, Deci y Ryan, (2004). Esto es completamente diferente a lo intrínseco ya que las personas no realizan la actividad por auto superarse, lo hacen esperando los premios que puedan venir por lograr los objetivos o las metas. Los premios que espera la gente pueden ser entre bonos, dinero y regalos. (Vaca, 2014).

CAPÍTULO II

4 Marco Teórico

4.1 Bases teóricas

Dado que el proyecto a desarrollar está enfocado en el diagnóstico de los factores que influyen en el desempeño laboral, el presente marco de referencia busca orientar la investigación y dar un contexto sobre las teorías administrativas enfocadas en las motivaciones y necesidades humanas, factores que influyen en la toma de decisiones.

4.1.1 Jerarquía de las necesidades Abraham Maslow.

Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana” o jerarquía de las necesidades, la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial, el desarrollo y comportamiento organizacional. La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación.” (Quintero, 2007)

4.1.1.1 Necesidades fisiológicas:

Son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio (Quintero, 2007).

4.1.1.2 Necesidades de seguridad:

Cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal (Quintero, 2007).

4.1.1.3 Necesidades de amor, afecto y pertenencia:

Cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social (Quintero, 2007).

4.1.1.4 Necesidades de estima:

Cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el

respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor (Quintero, 2007).

Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad (Quintero, 2007).

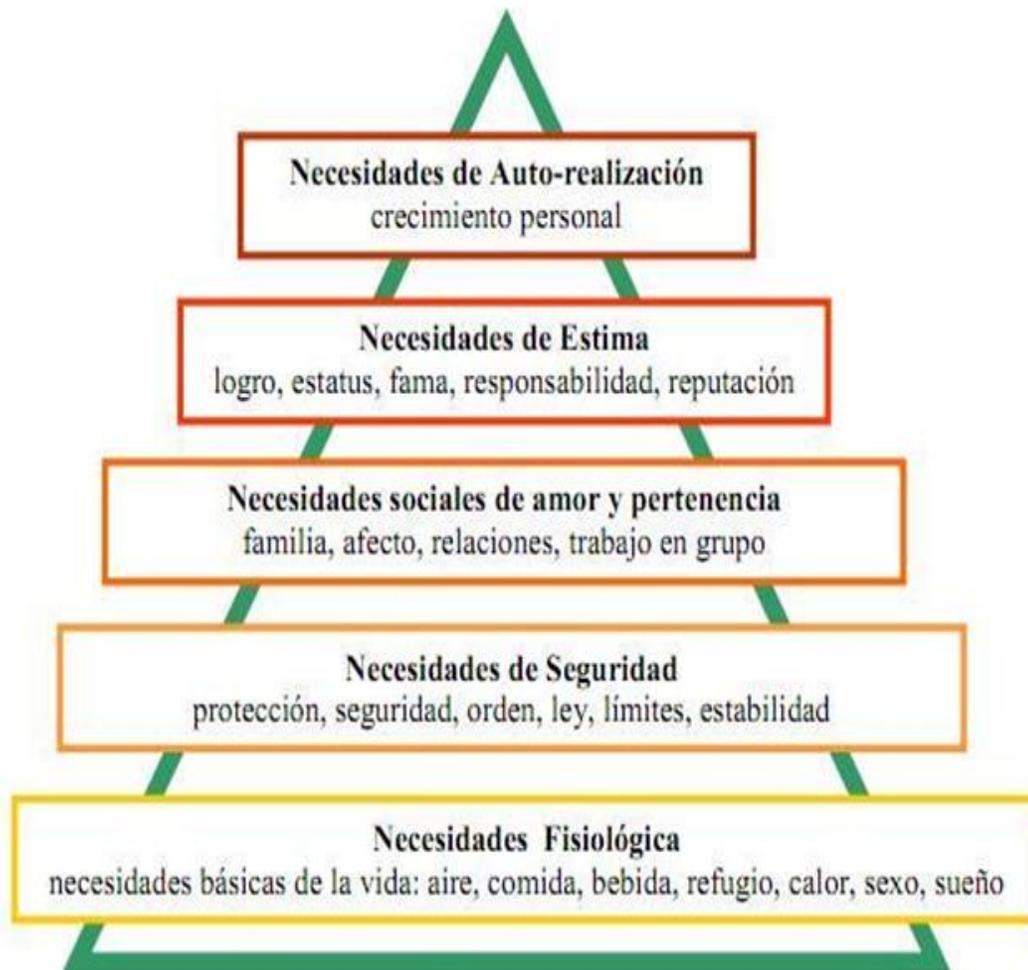
4.1.1.5 Necesidades de auto-realización:

Son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir (Quintero, 2007)

A continuación se presenta la pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow.

4.1.2 Figura 2

Pirámide de la jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Adaptado de Chapman (2007)

4.1.3 Las Relaciones Humanas de Elton Mayo

La teoría de las Relaciones Humanas, se originó por las motivaciones, necesidades y el estudio del hombre y su entorno social dentro de la empresa. Esta teoría postula que el elemento humano es lo más importante en la empresa.

La investigación se enfoca hacia las características de la personalidad del colaborador y los aspectos sociales del trabajo, en la certidumbre de que ambas, personalidad y sociabilidad, adquieren – dentro de la empresa, connotaciones que influyen en la productividad.

La psicología industrial se enriquece entonces, enfocando la atención hacia la persona del trabajador, la personalidad de los jefes y la manera de dirigir y ejercer la autoridad; hacia los factores que generan la motivación: incentivos, premios y castigos; las relaciones interpersonales y sociales dentro de la empresa y la influencia que la educación y el estatus, las creencias y las expectativas ejercen en el comportamiento de las personas incorporadas a un proceso industrial. (García, 2011).

Características:

- ❖ Estudia la organización como grupo de personas.
- ❖ Hace énfasis en las personas.
- ❖ Se inspira en sistemas de psicología.
- ❖ Delegación plena de autoridad.
- ❖ Autonomía del trabajador.
- ❖ Confianza y apertura.
- ❖ Confianza en las personas.
- ❖ Dinámica grupal e interpersonal.

Gracia, (2011) define el desarrollo de un perfil en el que se identifiquen las motivaciones individuales del trabajador, le permite a la organización desplegar estrategias que le apunten de manera directa a la incentivación de las mismas, las organizaciones se enfocan en que las motivaciones del trabajador son únicamente económicas, pero apoyándonos en lo que dice Mayo el comportamiento está asociado a más factores, entre los que se encuentran el liderazgo, la confianza y hasta el cumplimiento a cabalidad de sus labores.

4.1.4 Inteligencia Emocional Daniel Goleman

El mundo empresarial no ha sido ajeno a esta tendencia y ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos. No en vano, la Harvard Business Review ha llegado a calificar a la inteligencia emocional como un concepto revolucionario, una noción arrolladora, una de las ideas más influyentes de la década en el mundo empresarial. Revelando de forma esclarecedora el valor subestimado de la misma, la directora de investigación de un head hunter ha puesto de relieve que los CEO son contratados por su capacidad intelectual y su experiencia comercial y despedido por su falta de inteligencia emocional. (Goleman, 2018).

Daniel Goleman ha intentado desentrañar qué factores determinan las marcadas diferencias que existen, por ejemplo, entre un trabajador “estrella” y cualquier otro ubicado en un punto medio, o entre un psicópata asocial y un líder carismático.

Su tesis defiende que, con mucha frecuencia, la diferencia radica en ese conjunto de habilidades que ha llamado “inteligencia emocional”, entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. (Goleman, 2018)

4.1.5 Frederick Taylor

Estableció 4 principios para obtener el máximo potencial del trabajador cuando realiza una tarea. (Rodríguez R. J., 2014) dice:

4.1.5.1 Principio 1.

Estudiar la forma en que los trabajadores llevan a cabo sus tareas. Tiene como propósito estudiar a detalle las acciones realizadas para desempeñar una tarea específica, esto permite recopilar el mayor conocimiento de la misma y conocer el método por el cual se produce.

Lo anterior lo realizaba poniendo en marcha un estudio de tiempos y movimientos. Una vez que entendía cómo se llevaba a cabo la tarea, experimentaba varias formas de dividirla y coordinarla con el fin de aumentar la especialización. Taylor buscaba cómo podía mejorar la capacidad de los trabajadores para cumplir con su trabajo: por ejemplo, si había que reducir movimientos, cambiar la zona de trabajo o las características de las herramientas utilizadas. (Rodríguez R. J., 2014)

4.1.5.2 Principio 2.

Desarrollo de reglas estrictas y procedimientos de operación estandarizados. Este principio hace referencia a que una vez que se ha descubierto el mejor método para realizar la tarea, la información debe ser puesta por escrito para que se enseñe de igual forma a todos los trabajadores que realizarán la tarea, convirtiéndola así en una actividad rutinaria que permitiría eficiente a toda la organización. (Rodríguez R. J., 2014)

4.1.5.3 Principio 3:

Seleccionar minuciosamente a los trabajadores con el fin de que posean las habilidades ideales para desempeñar la tarea. Taylor afirmaba que con el fin de que los trabajadores desempeñarán correctamente la tarea debían capacitarse y especializarse en la misma. Los trabajadores que no lo logran debían ser transferidos a un puesto en que pudieran alcanzar un mínimo nivel de competencia. (Rodríguez R. J., 2014)

4.1.5.4 Principio 4:

Establecer un nivel aceptable de desempeño en la tarea y crear un sistema de incentivo que premiará el desempeño que superará el nivel establecido. Este principio fue creado con el fin de motivar al trabajador a alcanzar niveles de eficiencia y también para fomentar el desarrollo de mayores y mejores formas de realizar la tarea. Taylor les daba incentivos a los trabajadores por cualquier avance en su desempeño, les pagaba un bono y recibían un

porcentaje de las ganancias que resultaban del proceso que se había vuelto más eficiente.

(Rodríguez R. J., 2014)

Se evidencia que Taylor buscaba que los empleados trabajaran más eficaces y es sintieran satisfechos con la especialización del trabajo y los incentivos por productividad, se entiende que los trabajadores motivados son más productivos que los que no lo están, las empresas deben implementar alternativas para que se comprometan con su trabajo y se sientan satisfechos a la hora de realizar esas actividades.

Por lo anterior se toman las razones del principio lo cual fue creado con el fin de motivar al trabajador para alcanzar niveles de eficiencia y fomentar el desarrollo de mayores y mejores formas de realizar la tarea. En el fundamento de Taylor generaba incentivos lo cual permitía que los trabajadores se sintieran motivados y así mismo ser más eficientes y comprometidos con sus labores.

Con esto se evidencia el interés de Taylor en que los colaboradores trabajarán más eficazmente y es donde se involucra la motivación, ya que se sabe muy bien que aquellos colaboradores motivados son más productivos que los que no lo están.

De acuerdo con Taylor, el desempeño esperado se logra al combinar los siguientes factores: La correcta elección del trabajador, las herramientas que utilizará para alcanzar la especialización, vincular a las personas y tareas por medio de la velocidad de la línea de

producción. Lo anterior posibilita significativos ahorros en costos e importantes aumentos en los niveles de producción. (Rodríguez R. J., 2014, pág. 16).

Otras Teorías que hablan sobre las necesidades de las personas y los factores que generan motivación son la Teoría de McClelland, la Teoría X y Y, Teoría de las Expectativas y la Teoría de la Equidad.

4.1.6 Teoría de motivación de Herzberg

Esta teoría es conocida como la teoría de motivación e higiene o teoría de los dos factores de Herzberg. Es una teoría de motivación más enfocada al trabajo, a la motivación de los empleados.

Según la teoría de la motivación e higiene, de 1959, las personas están influenciadas por dos factores:

La satisfacción resultado de los factores de motivación, que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La insatisfacción resultado de los factores de higiene que, si faltan o son inadecuados, causan insatisfacción pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Es decir, los factores de higiene, aunque no motivan propiamente, influyen en que el colaborador se sienta a gusto en su entorno laboral

A continuación se exponen estos dos factores:

Los factores de higiene: engloban a todas las condiciones del ambiente en el cual se mueve la persona. Apunta a las variables del contexto donde desempeña tareas el trabajador. Son:

- ❖ Sueldo y beneficios
- ❖ Política de empresa y organización
- ❖ Relación laboral
- ❖ Ambiente físico
- ❖ Supervisión
- ❖ Status
- ❖ Seguridad laboral.

Los factores de motivación: se encuentran vinculados con aspectos más profundos respecto del puesto específico que posee el individuo. La motivación que brinda su atención es sustentable en el tiempo y a largo plazo, permitiendo una filiación de la persona para con la empresa de magnitud significativa. Son:

- ❖ Logros
- ❖ Reconocimiento
- ❖ Independencia laboral
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Promoción

- ❖ Crecimiento
- ❖ Madurez
- ❖ Consolidación.

La propuesta de Herzberg para la motivación radica en lo que él denominó “enriquecimiento de tareas”. El trabajo rutinario y no desafiante no sólo denigra a quienes lo realizan y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, sino que además causa menos calidad, mayor rotación y ausentismo.

Los consejos de Herzberg para el enriquecimiento de tareas son:

- ❖ Suprimir algunos controles manteniendo la responsabilidad del manejo
- ❖ Aumentar la responsabilidad del trabajador respecto a su trabajo
- ❖ Delegar un área de trabajo cerrada en sí misma
- ❖ Conceder mayor autoridad y mayor libertad
- ❖ Informar al trabajador sobre los resultados mensuales
- ❖ Reparto de tareas nuevas y más difíciles
- ❖ Asignación de tareas especiales, que permitan al trabajador mejorar profesionalmente. (Winslet, 2009)

4.1.7 Teoría de McClelland

Mac Clelland, 1984 apunta a una teoría que se fundamenta en tres tipos de motivación; Logro, poder y afiliación. Según el Autor el logro es aquello que impulsa a todo empleado por querer hacer todo con excelencia además de querer y necesitar un continuo feedback a fin de lograr sus objetivos personales, El poder en cambio hace referencia a la necesidad de querer influir y ser líder en una sociedad y la afiliación básicamente es hacer parte de un grupo social.

4.1.8 Teoría X y Y.

(Mc Gregor, 1969) La teoría X y Y, propone el trabajador X como aquel que es perezoso y que necesita ser dirigido ya que no es capaz de ejercer por sí solo una actividad y es ahí cuando este grupo de empleados deber ser manejado por un liderazgo directivo en el cual solo se hace lo que se ordena, pero el empleado no va más allá, no propone, mientras que el trabajador Y, es totalmente propositivo y disfruta al cien por ciento las labores a realizar, más adelante (Grensing, 1989) propone un Factor Z, que es la intervención de la organización en la motivación del empleado. (Vergara, 2013)

4.1.9 Teoría de las expectativas

Vroom, (1964), Este autor fue quien dio inicio a esta teoría de la motivación en la que se propone, una teoría que infiere en el éxito y realización personal de cada empleado. La propuesta que hace el autor es: Esfuerzo más desempeño lleva a lograr un resultado y a su vez al cumplimiento de objetivos. Todo ser humano se esfuerza en cumplir un propósito porque tiene la esperanza de tener éxito en lo que está desempeñando, las consecuencias deseadas derivada de

los distintos esfuerzos se llama instrumentalidad o también se le conoce como valor que es lo que genera la satisfacción de cada empleado. (Vergara, 2013)

4.1.10 Teoría de la equidad

Según Stacy (1960) propone que cada persona compara sus circunstancias con otras personas y que dicha comparación genera ciertas conductas. Para poder entender mejor el concepto el autor describe que cada empleado sabe las actividades y habilidades a desempeñar y qué remuneración económica recibirá a cambio, entonces si el empleado ve que recibe mayor remuneración su compañero quién hace lo mismo este individuo desarrollará ciertas actitudes de inconformidad, estas comparaciones determinarán si el individuo siente que está siendo tratado de manera equitativa. Los comportamientos que asume el empleado según Adams son el buscar un aumento a la remuneración recibida, logrando un aumento de sueldo o promoción, también la búsqueda del individuo por bajar su carga laboral y finalmente dejar su situación actual en pro de recibir una mejor remuneración, esta teoría se centra en el “proceso mental que la gente utiliza cuando se enfrenta a diversas alternativas de elección, en especial de cursos de acción” (Vergara, 2013)

4.1.11 Figura 3
Determinantes que afectan la satisfacción laboral

Autor	Dimensiones analizados
Korman (1978)	Variables ambientales o del entorno, contenido del puesto, liderazgo participativo, retribución, oportunidades, promoción en sus interrelaciones, el nivel profesional y en los grupos de trabajo, la aceptación por los miembros y el reconocimiento.
Duannette (1983)	Tareas y oportunidades, la aceptación de responsabilidades, las oportunidades de promoción, la supervisión y compañerismo, relación entre el supervisor y empleado.
Meliá et. al. (1990)	Relativos a la satisfacción con la supervisión de los superiores, la relación con los mismos, la frecuencia de la supervisión, la justicia de trato recibido por la empresa, con la formación recibida y con la participación en las decisiones.
Puchol (1997)	Relaciones interpersonales, la naturaleza y las condiciones físicas del trabajo, la promoción y las posibilidades de mejora, incluidas la retribución y seguridad.
Robbins y Judge (2009)	El trabajo está determinado por el atractivo de la tarea, las recompensas asociadas, las relaciones con los compañeros de trabajo y las condiciones laborales, la personalidad del empleado, la percepción que el empleado tiene de su bienestar, así como la vocación elegida.
Moré et. al. (2005)	Naturaleza del trabajo, salario, condiciones de trabajo, estímulos, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional.

Fuente: Imagen tomada de: (Ibañez, 2016)

5 Estado del arte

Rodríguez, D., Alejandro Cort, & Pacheco, S. L. (2019).

Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. Los métodos y técnicas empíricas utilizadas son: observación, encuestas, y revisión documental para el diagnóstico del problema. Como resultado el clima laboral entendido como el estado de ánimo de la empresa se convierte entonces en un factor fundamental para alcanzar las metas y garantizar el sostenimiento y crecimiento de la misma. El comportamiento y la forma de relacionarse de un individuo al interior de una empresa, pueden afectar el desarrollo de la misma, su imagen en el mercado y su productividad. Desde esta perspectiva el clima laboral se convierte en otro activo de la empresa y como tal debe valorarse e invertir esfuerzos en maximizarlo. (Rodríguez D. C.)

Pujol-Cols, L., Dabos, G. E. (2018). ***Identificar los factores que han sido señalados en la literatura empírica como los determinantes más importantes de la satisfacción laboral.*** Se realiza una revisión de investigaciones relevantes que han sido publicadas en revistas científicas de alto impacto sobre la temática durante las últimas dos décadas, con la intención de integrar y sintetizar el conocimiento generado, identificar áreas de mayor consenso y controversia, a la vez que explorar vacíos y potenciales líneas de investigación. La satisfacción laboral constituye uno de los fenómenos más estudiados del siglo XX (Judge et al., 2017), principalmente en los campos del comportamiento organizacional y de la psicología laboral.

Ortiz, D. A. C., Salgado, P. M., Cázares, F. L. (2017). *Identificar y medir la presencia de la varianza del método común en la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida*. Instrumento de recopilación encuestas autoadministradas es común en la literatura en administración y organizaciones. Este trabajo indica que la relación positiva entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida está contaminada por la varianza del método común en una forma tal que cuando se controlan los efectos del método, el nivel de significancia de la relación entre las variables se debilita y/o se vuelve no significativo.

Duque Ceballos, J. L., Solarte, M., & Ayala, A. H. (2017). *Analizar la influencia de la inteligencia emocional sobre el desarrollo de las competencias laborales*. Instrumento de recopilación se ha diseñado un cuestionario que fue aplicado a estudiantes de maestría de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle (Cali, Colombia). Los resultados de este estudio contribuyen a la investigación empírica sobre la inteligencia emocional y las competencias laborales. Bajo fundamentos teóricos y evidencia empírica se ha soportado el rol que cumple la IE sobre el desarrollo de las competencias laborales de los individuos. Este estudio se encuentra en línea con el planteamiento de Alles (2006) al afirmar que las competencias laborales dependen de las emociones como componente psicológico del individuo que es fundamental para el desarrollo de sus habilidades en el puesto de trabajo.

La felicidad laboral no depende del trabajo ideal. Disfrutar del trabajo que tenemos actualmente, disfrutarlo aquí y ahora. La felicidad laboral no depende del trabajo ideal. Se podrá conseguir teniendo buenos hábitos que nos hagan ser conscientes del momento y disfrutemos

todo lo que podamos. Para ser feliz en el trabajo y en la vida, nos tenemos que conocer muy bien para cambiar algunas cosas en nosotros mismos. (Grupo de Diarios América, 2017)

Lograr la felicidad laboral sí es posible. Desarrollar un modelo de felicidad, teniendo en cuenta la experiencia del español Santiago Vásquez, quien señala que las compañías no pueden creer que el bienestar no se puede confundir con la felicidad.

Bajo un método la persona identifica todo aquello que la puede hacer de mente positiva. Mal haríamos en cuidar el medio ambiente y no cuidar a los sujetos que están en cada una de las organizaciones. Mal haríamos que la gente desarrollo altos niveles económicos y no tenga una esencia de trabajo en equipo feliz. Mal haríamos que las familias crezcan y que tengan toda la diversidad: abuelos, tíos sobrinos, hermanos, hermanas, y que las familias no sean felices. Es un tema que no es de moda y que es trascendental. (Moreno Ernesto, 2016)

Campelo, F. F. (2016). *Presentar una hipótesis acerca de los múltiples componentes que integran la Autoestima, que constituyen unidades operativas de nuestro cerebro de carácter emocional/motivacional*. El reconocimiento de “programas” emocionales/motivacionales (a los que aquí hemos denominado funciones emocionales) permite afrontar problemáticas sociales con una nueva perspectiva. En primer lugar, brindando una nitidez sin precedentes en la dinámica fundamental de nuestras relaciones humanas, a partir de la operación secuencial de estos programas por dentro de nosotros y la consecuente activación de los mismos en aquellos con quienes nos relacionamos. Como hemos concluido, resulta posible retroalimentar a la sociedad con cambios efectivos en todos los niveles a partir de la comprensión del funcionamiento del cerebro.

(WILSOT, 2016) *Los individuos suelen buscar otras metas, entonces la pregunta es ¿cómo generar ese estado de bienestar en la fuerza laboral?* Los empleados inconformes con su trabajo pueden rendir hasta un 80 por ciento menos que sus semejantes. Otra muestra directa de la relación entre el bienestar laboral y la productividad la indican los niveles de ausentismo que, según el iOpener Institute for People and Performance, son hasta diez veces menores en empleados felices. Villegas responde que es posible lograrlo con una estrategia que va más allá de elementos tradicionales, pues el management debe evolucionar con el tiempo. Algunos grandes ejemplos de este nuevo tipo de gerencia lo dan compañías como Disney o Google que buscan inculcar los valores de su empresa de una forma emotiva, al punto que el departamento de recursos humanos de la primera de ellas suele afirmar que ellos no meten a los empleados en el mundo de Walt Disney, ellos meten a Disney en el corazón de sus empleados. 2 Cuida a tu trabajador y él cuidará de tu empresa. Un trabajador feliz es productivo.

Camacho-Miñano, M., del Mar, & Del Campo, C. (2015). *Impacto de la motivación intrínseca en el rendimiento académico a través de trabajos voluntarios*. Instrumento de recopilación: Un análisis empírico. El contexto del experimento es un grupo de alumnos de segundo curso de la asignatura "Financial Accounting II" del Grado de Administración y Dirección de Empresas impartido en inglés, de la Universidad Complutense de Madrid (UCM) durante el curso 2012/2013. En total se trata de 58 alumnos, de los cuales el 55% eran hombres. Todos los alumnos realizaban sus estudios en la UCM de manera regular exceptuando una

estudiante ERASMUS. Se ha demostrado empíricamente que los alumnos que hacen todos los trabajos voluntarios con calidad, son aquellos más motivados, son los que sacan mejores notas.

Esto supone la demostración de una máxima de la educación y es que la motivación intrínseca del alumno es un elemento clave para su rendimiento académico.

Estos resultados tienen implicaciones importantes para los profesores universitarios ya que se hace imprescindible que el alumno se encuentre motivado de manera interna en el aprendizaje de la materia a impartir. La presentación de casos prácticos interesantes o de actualidad, la utilización de noticias de prensa, el uso de las nuevas tecnologías tales como vídeos en Internet o mandos interactivos son herramientas al alcance de los profesores y que podrían ser utilizados para aumentar dicha motivación. El rol del profesor se convierte en una pieza clave en el engranaje de la educación en línea con otros estudios (entre otros, Ames, 1990; Alzamora, 2001; Rotgans y Schmidt, 2011; Thoonen, Slegers, Peetsma y Oort, 2011). Sin embargo, nadie puede dar aquello que no posee. De ahí que las autoridades educativas deban disponer de políticas para mejorar la motivación de los docentes universitarios a través de estímulos tales como méritos para su promoción.

Manzano, A. B. (2013). Presentar un modelo de evolución del pensamiento en el seno de las organizaciones, describiendo sus fases, funcionamiento y proceso para su implantación en las organizaciones. Instrumento de recopilación: Análisis de la bibliografía científica sobre la gestión de la calidad, el papel de los recursos humanos y la gestión del conocimiento, poniendo énfasis en el concepto de lógica dominante. El resultado: Contribución para visibilizar la

evolución del pensamiento estratégico de las organizaciones, permitiendo orientar los avances de las mismas en aras a una mayor gestión de calidad.

Ribas, C. G. (2004). *La pirámide de Maslow determina el escalonado de la prioridad del ser humano en sociedad*. Y esta la misma línea de los miedos. Para que una empresa funcione a pleno rendimiento y aporte riqueza y felicidad sus directivos deben considerar todos y cada uno de los escalones". La empresa de hoy y cada vez más en el futuro deberá gestionar las emociones. La gestión del patrimonio emocional será un instrumento de creación de riqueza y de creación de bienestar social.

CAPÍTULO III

6 Marco Metodológico

La investigación es de carácter cualitativa, en donde se utiliza recolección de datos para la comprobación de información a través de cifras numéricas; el procedimiento busca medir o ubicar un grupo de personas, objetos y situaciones, contextos, fenómenos, en un entorno académico en donde abiertamente logren comunicar el cómo se encuentra el nivel motivacional de los colaboradores de las diferentes empresas.

Se utilizarán fuentes de información primarias, (encuestas), donde la información se captará directamente del estudiante que actualmente se encuentra laborando.

6.1 Tipo de investigación:

6.1.1 Investigación explicativa:

El objetivo es conocer el por qué se da una serie de hechos para determinar una relación entre la causa y efecto. Es la investigación de mayor profundización ya que tratar de buscar cuáles son las razones por las que se ha producido algo. De manera que se puedan entender tanto las causas como las consecuencias.

6.2 Enfoque de investigación:

El enfoque utilizado para la presente investigación es de tipo Cualitativo, explicativa, la población estuvo compuesta por 321 estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios de los cuales se tomó una muestra y se aplicó a 97 estudiantes. Este estudio permite una interrelación investigador - investigado entendiendo que las personas que laboran se enfrentan a varios factores de motivación que afectan muchas veces su desempeño laboral, se debe permanecer atento, analizar e indagar lo observado en el instrumento aplicado y así lograr reconocer las diferentes características del objeto de estudio.

Partiendo de la línea de las investigaciones del proyecto diagnóstico de los factores motivacionales de los estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, se opta a la aplicación de una encuesta de satisfacción laboral S21/26, la cual fue investigada y es validada por la Universidad de Valencia en el año 1.998. (Melia, 1998).

La presente investigación analiza los factores motivacionales de los estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios facultad en ciencias administrativas, financieras y contables del CRM – CTF modalidad distancia, jornada nocturna que se encuentran laborando actualmente, la cual está enmarcada en las siguientes fases:

Investigación cualitativa, utilizando como instrumento el Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26, una encuesta validada por la Universidad de València en el año 1998, que pertenece a una familia de cuestionarios para la medición de la satisfacción laboral, desarrollada con diversos propósitos específicos e interrelacionados entre sí. Esta se aplicará a los estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

6.3 Población:

Constituida por 321 Estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios matriculados en los semestres de VI a X de carreras Administrativas, financieras y contables del CRM - CT Funza modalidad distancia jornada nocturna.

6.4 Muestra:

La muestra está constituida por 97 estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, sus edades oscilan entre los 19 y 40 años de edad aproximadamente, pertenecientes a

carreras de administración de empresas, administración financiera y salud ocupacional de los semestres de VI a X, estudiantes que actualmente laboran.

La Fórmula para obtener la muestra fue la de poblaciones finitas con un intervalo de confianza del 90% y margen de error del 7%, para una muestra de 97 encuestas a realizar.

7 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

7.1 Encuesta:

Las encuestas fueron aplicadas a estudiantes de pregrado de la Corporación Minuto de Dios, matriculados en semestres de VI a X, de carreras administrativas (Administración de empresas, Administración financiera y Salud ocupacional) CTF se encuestó a los alumnos, previo a la entrega del cuestionario, se comunicó a los encuestados la finalidad, los requerimientos y la metodología del estudio para evitar que personas no correspondientes al público objetivo contestaran la encuesta, y para disminuir los posibles errores de respuesta.

7.2 Fiabilidad y Validez del instrumento

La fiabilidad (consistencia interna) de la escala total y de los factores. La escala total muestra un alfa de 0'90 y los factores oscilan entre 0'73 y 0'89. A pesar de tener un número de ítems menor que la versión original y presentar un formato de respuesta dicotómico, presenta un alfa de Cronbach sólo ligeramente menor. Por lo que a la fiabilidad de los componentes se refiere,

teniendo en cuenta el reducido número de ítems que forman parte de cada factor, puede ser considerada muy satisfactoria. (Ibañez, 2016)

La validez de contenido del S21/26 se apoya en el muestreo del contenido de los ítems del cuestionario S4/82, que presenta a su vez una consideración exhaustiva de los aspectos principales de la satisfacción laboral. Obviamente el S21/26 no posee un tratamiento tan minucioso, sin embargo tiene la ventaja de muestrear adecuadamente el contenido con un menor número de ítems, y con una forma más sencilla de respuesta debido a su carácter dicotómico. (Ibañez, 2016)

CAPÍTULO IV

8 Sistematización y análisis de la información recopilada

En el capítulo que se expone a continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, facultad académica en Ciencias Administrativas, Financieras y Contables del CRM CTF, modalidad distancia jornada nocturna, que se encuentran laborando actualmente y desarrollan sus actividades en la ciudad de Bogotá y municipios aledaños, para efectuar lo dicho se toma una muestra aleatoria equivalente a 97 estudiantes de los diferentes semestres superiores a sexto.

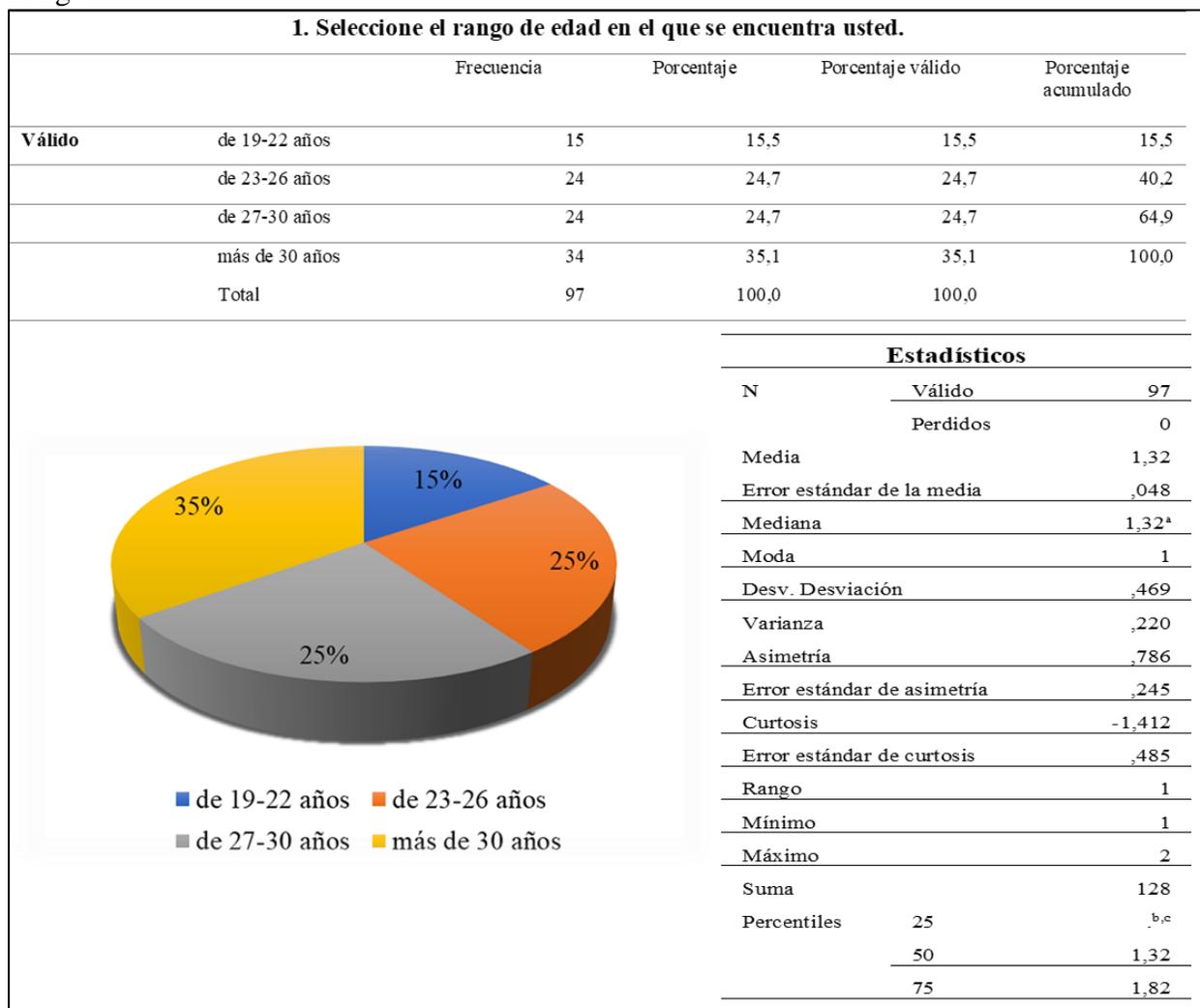
Los datos arrojados al aplicar la encuesta basada en el documento S21/26 permiten confirmar que los factores más relevantes e influyentes actualmente en los estudiantes, tienen que ver con lo económico, tiempo, progreso y desarrollo como profesionales.

Para llevar a cabo un análisis de forma más clara se utilizó como apoyo la herramienta SPSS Statistics, la cual permite de manera óptima evidenciar la información recopilada.

8.1 Variables demográficas y perfil de la muestra

Se recopilaron datos demográficos de los encuestados, entre los cuales se preguntó edad, género, estrato social, carrera que cursa, cargo que desempeña y tiempo que lleva en este.

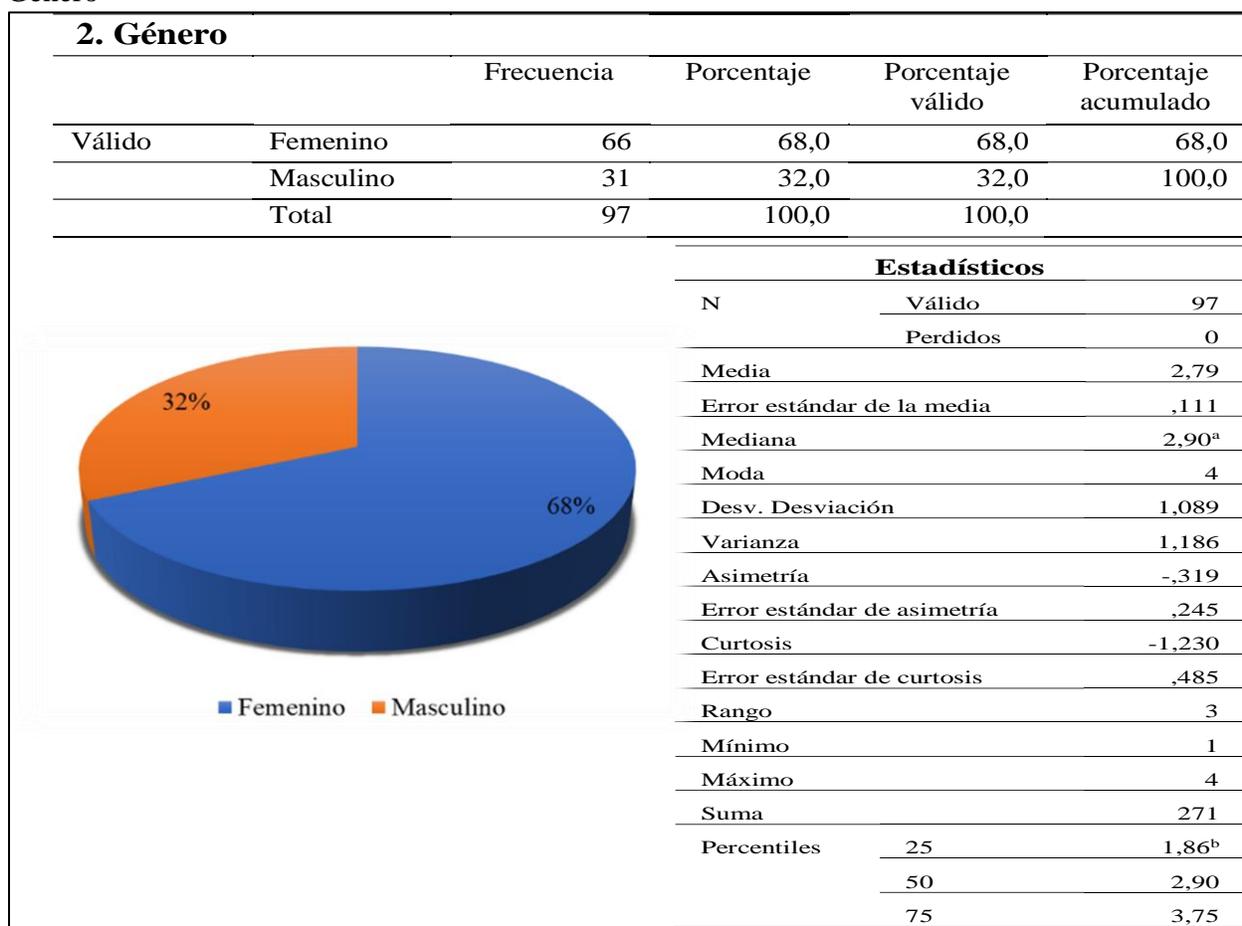
8.1.1 Figura 4
Rango de edad.



Fuente: Elaboración propia. (2019)

Entre los estudiantes encuestados se encontró que el 15,5% se encuentra entre el rango de edad de 19 a 22 años, el 24,7% entre un rango de 23 a 26 años, seguidos por un 24,7% de 27 a 30 años, y el 35,1% restante en el rango de más de 30 años.

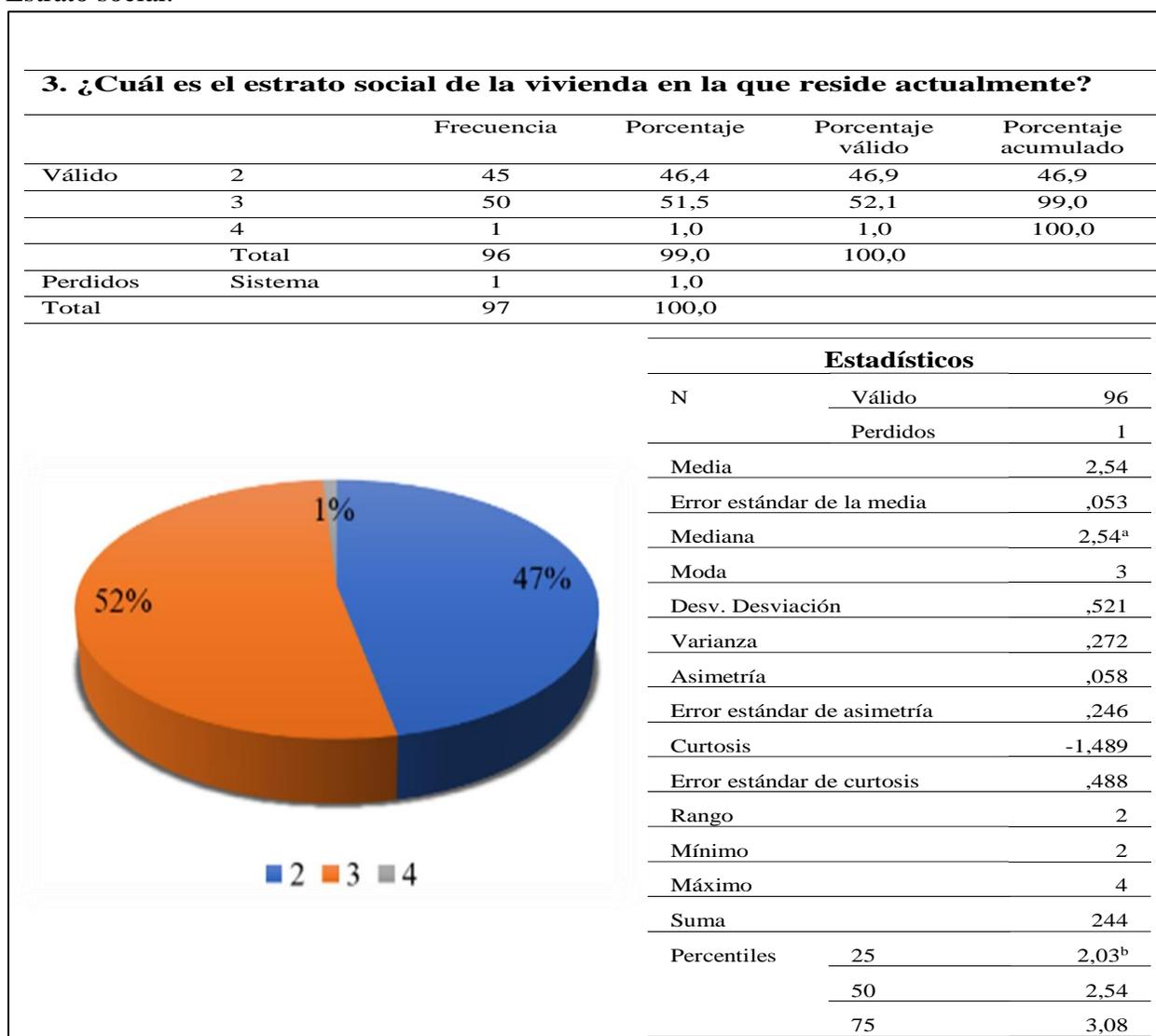
8.1.2 Figura 5
Género



Fuente: Elaboración propia (2019)

El tamaño de la muestra fue de 97 encuestados, de los cuales 66 fueron mujeres y 31 hombres.

8.1.3 Figura 6
Estrato social.

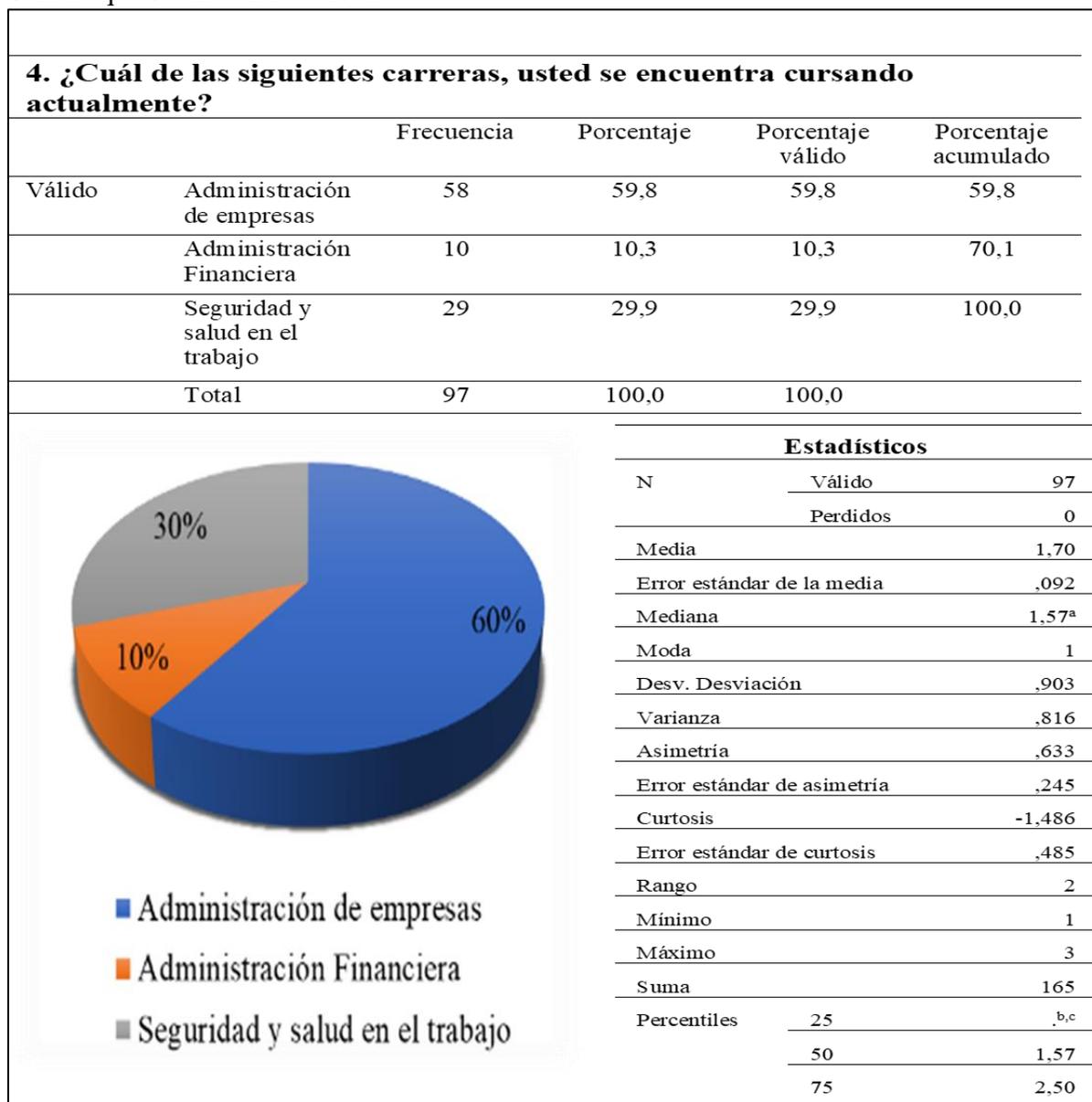


Fuente: Elaboración propia (2019)

De los 97 encuestados un 52 % de la población es estrato 3, el 47% estrato 2 y el 1% faltante se encuentra en un estrato 4.

8.1.4 Figura 7

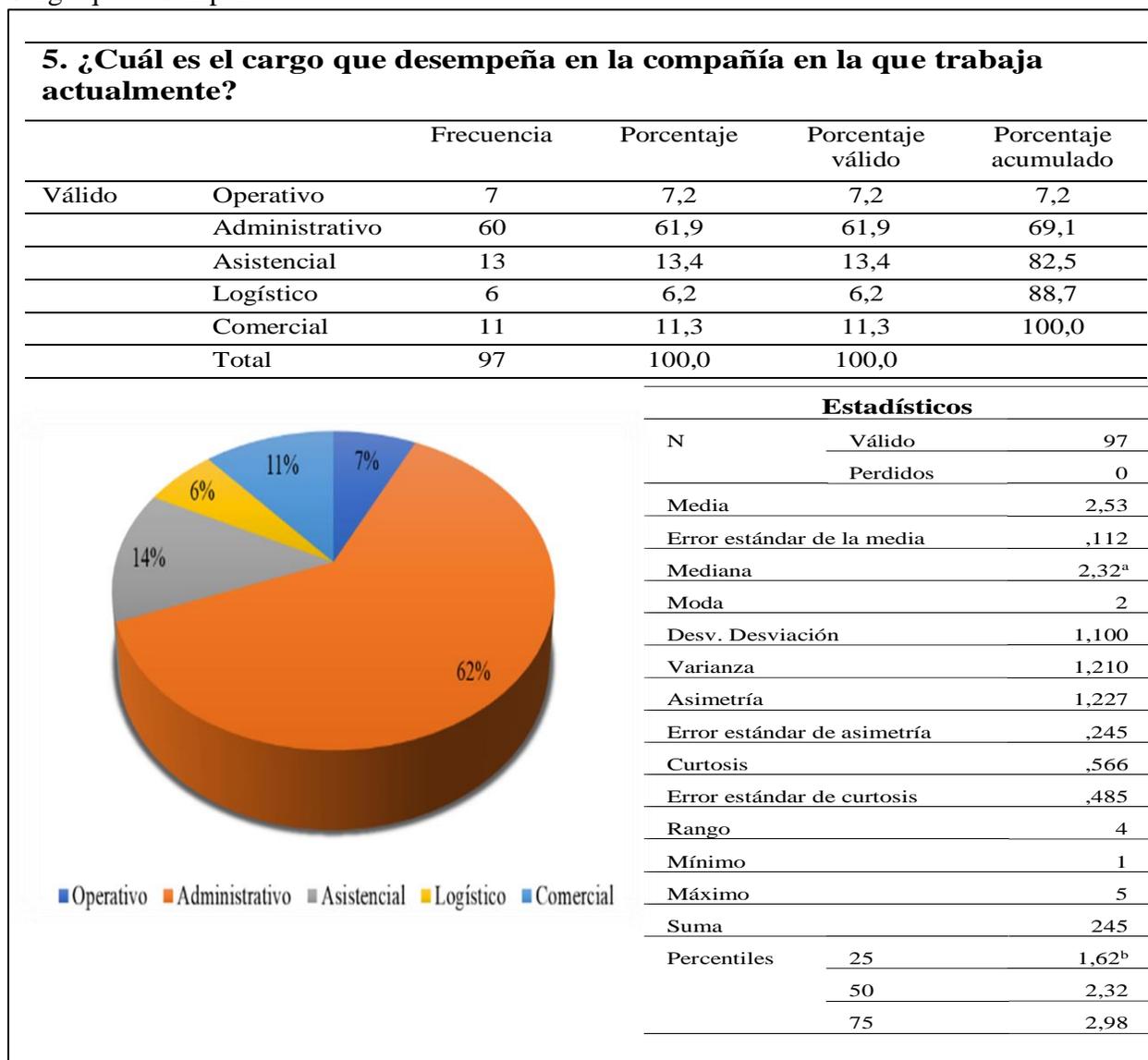
Carrera que se encuentra cursando.



Fuente: Elaboración propia (2019)

En cuanto a la carrera que los estudiantes se encuentran cursando, Administración de empresas, puntea con un 59,8 %.

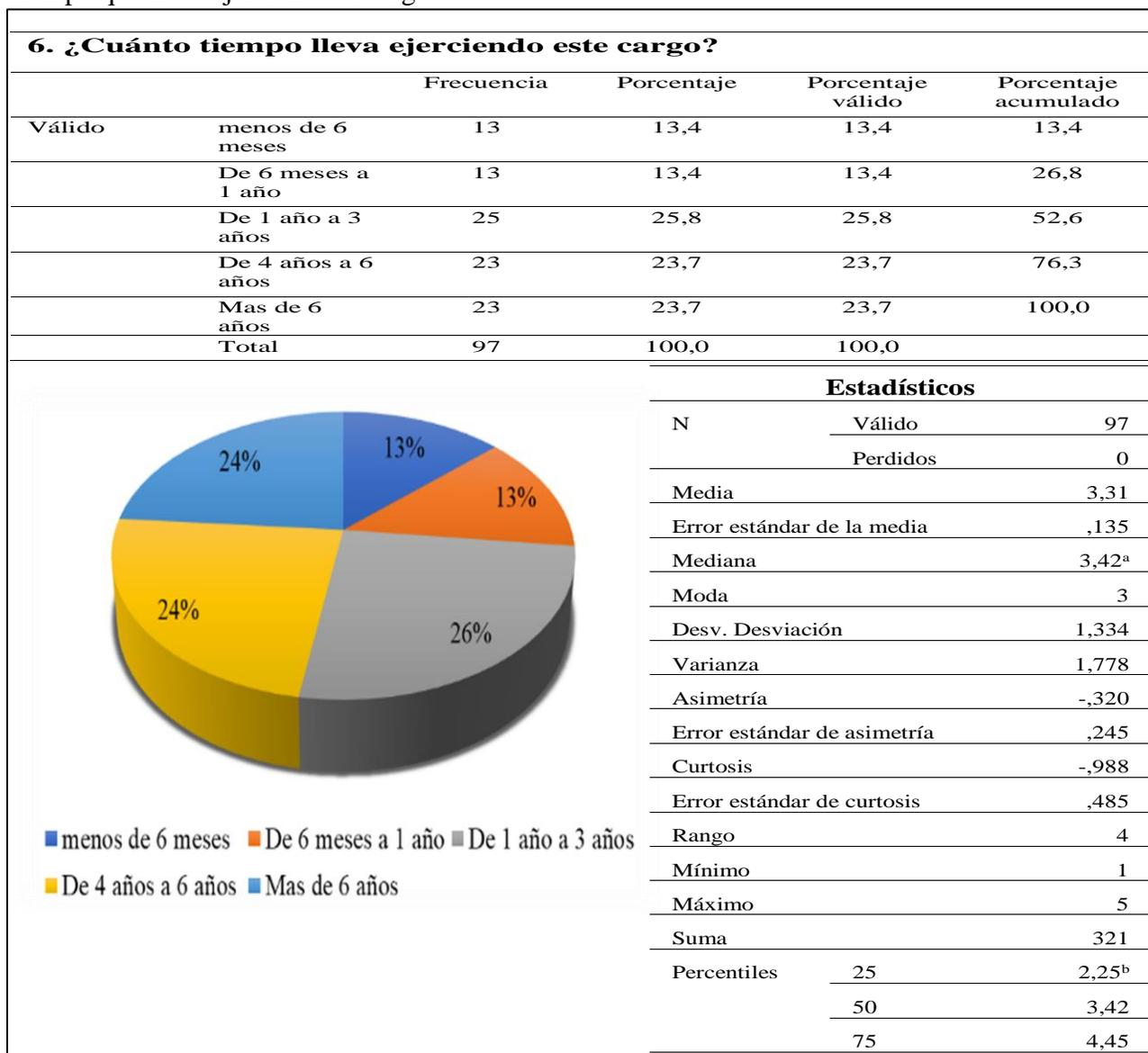
8.1.5 Figura 8
Cargo que desempeña



Fuente: Elaboración propia (2019)

Un 61,9 % actualmente ejercen cargos administrativos.

8.1.6 Figura 9
Tiempo que lleva ejerciendo el cargo.



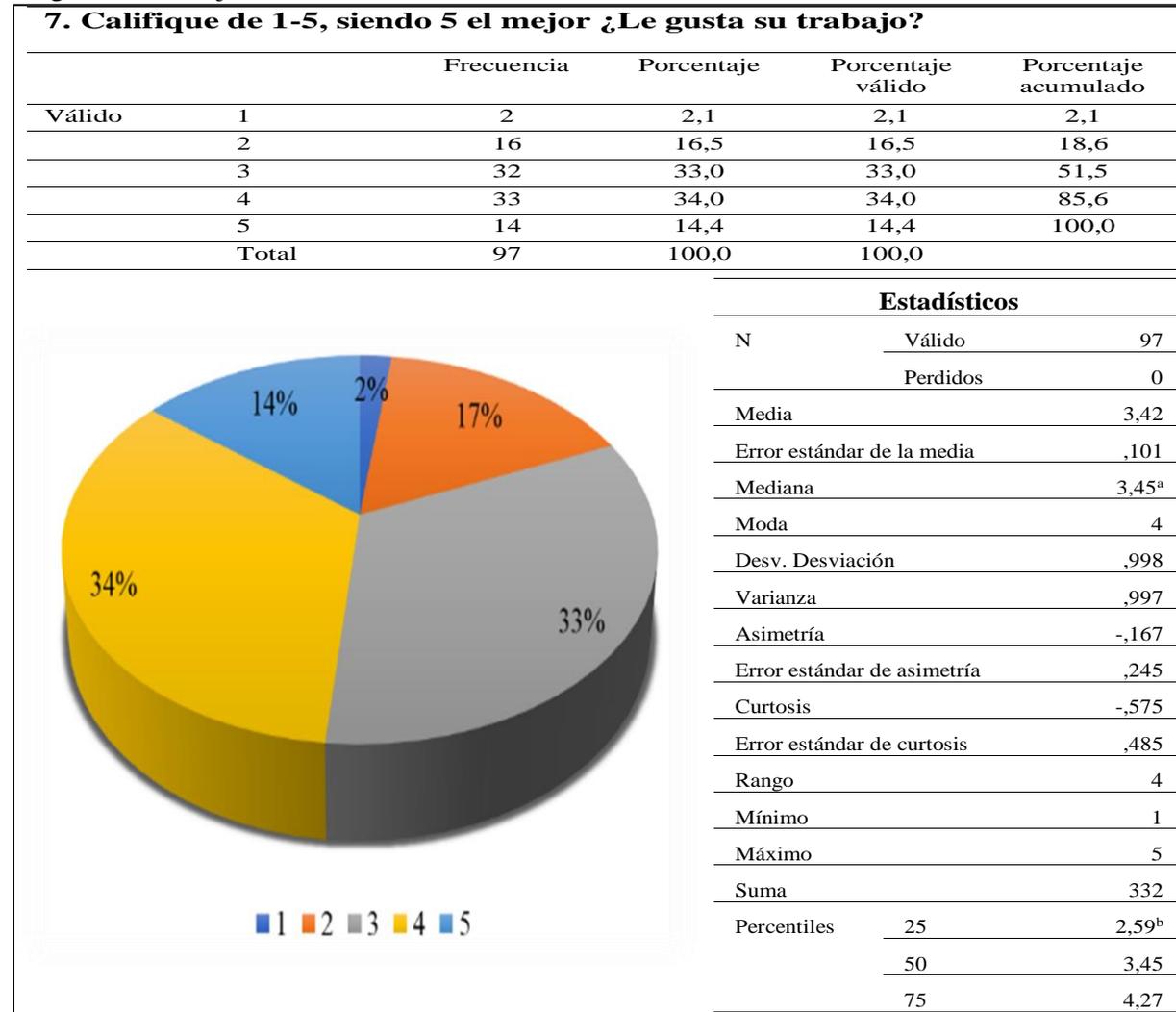
Fuente: Elaboración propia (2019)

El 24% de 4 a 6 años 26% de los encuestados, lleva ejerciendo este cargo más de 6 años y el
Variables sobre motivación y satisfacción laboral.

8.2 Variables sobre motivación y satisfacción laboral

Con el propósito de identificar los factores influyentes que determinan el nivel de motivación y por ende satisfacción laboral en la muestra tomada contando con el instrumento validado S21/26 que se aplicó, se encontró que los temas más relevantes causantes del alto porcentaje de inconformidad lo cual conlleva a la desmotivación son aquellos que involucran un estancamiento en lo económico, crecimiento personal y profesional, tiempo de calidad familiar.

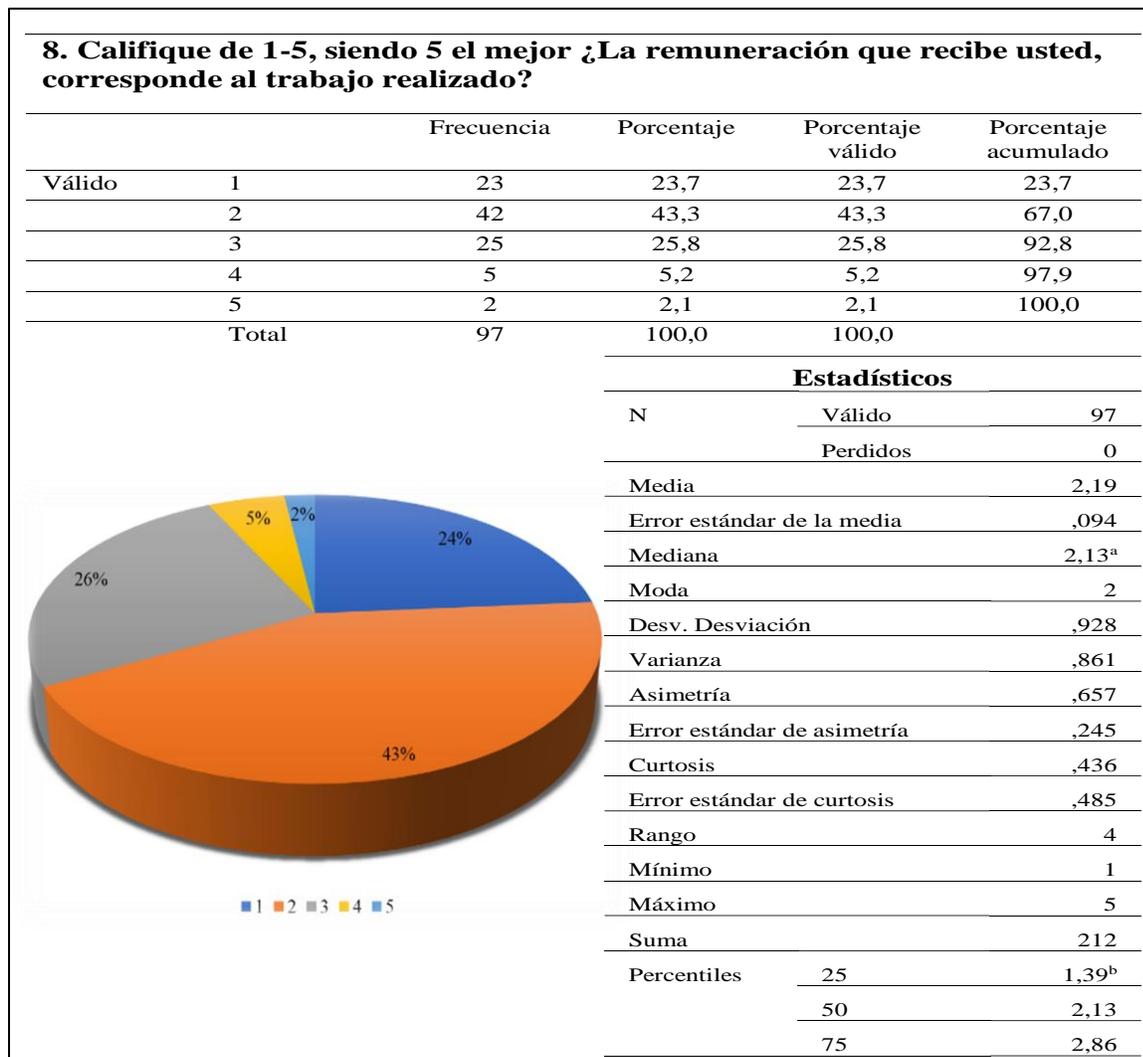
8.2.1 Figura 10 Le gusta su trabajo



Fuente: Elaboración propia (2019)

Evidenciando el resultado de la pregunta número 7 en donde se le pide al encuestado califique de 1-5, siendo 5 el mejor, si le gusta su trabajo, un 33 % eligió el 3 siendo este el segundo porcentaje más alto después de un 34% arrojado de la opción 4.

8.2.2 Figura 11
Remuneración

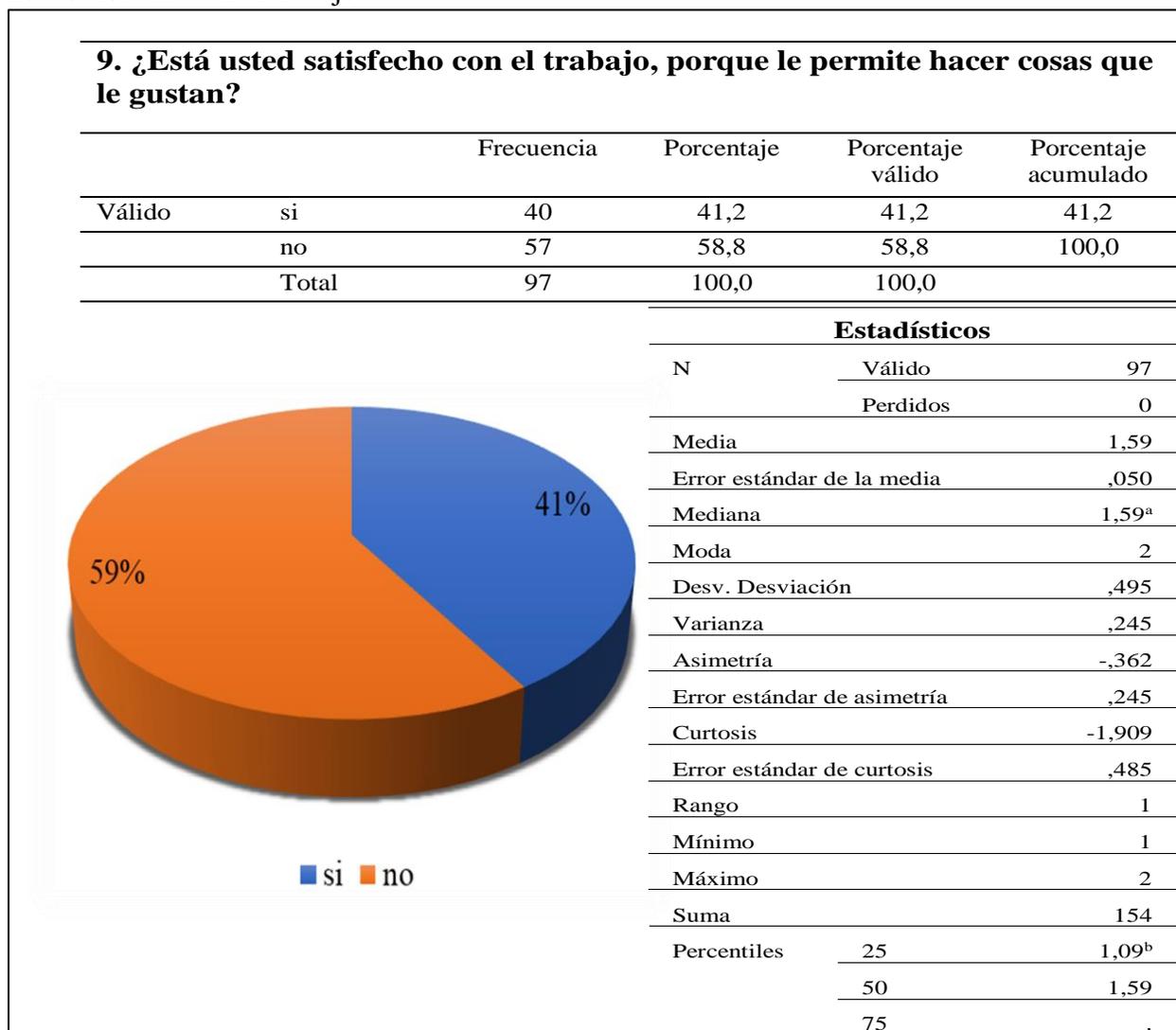


Fuente: Elaboración propia (2019)

Con un 67 % como porcentaje acumulado de las respuestas 1 y 2 se evidencia insatisfacción en los encuestados frente a la remuneración que reciben.

8.2.3 Figura 12

Está satisfecho con el trabajo.

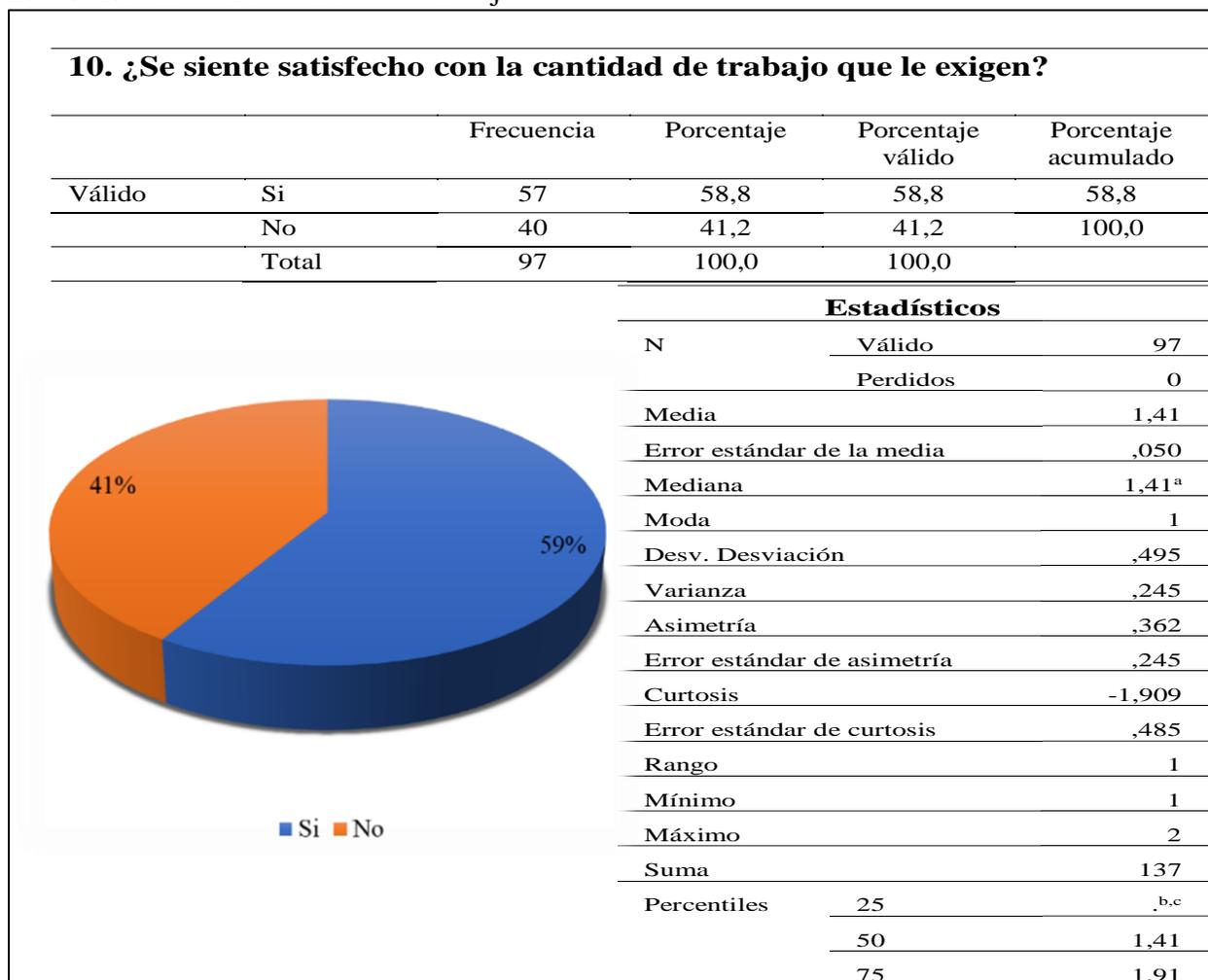


Fuente: Elaboración propia (2019)

Un 58,8% de encuestados se encuentran insatisfechos al sentir que no se les es permitido hacer cosas que les gustan.

8.2.4 Figura 13

Está satisfecho con la cantidad de trabajo.

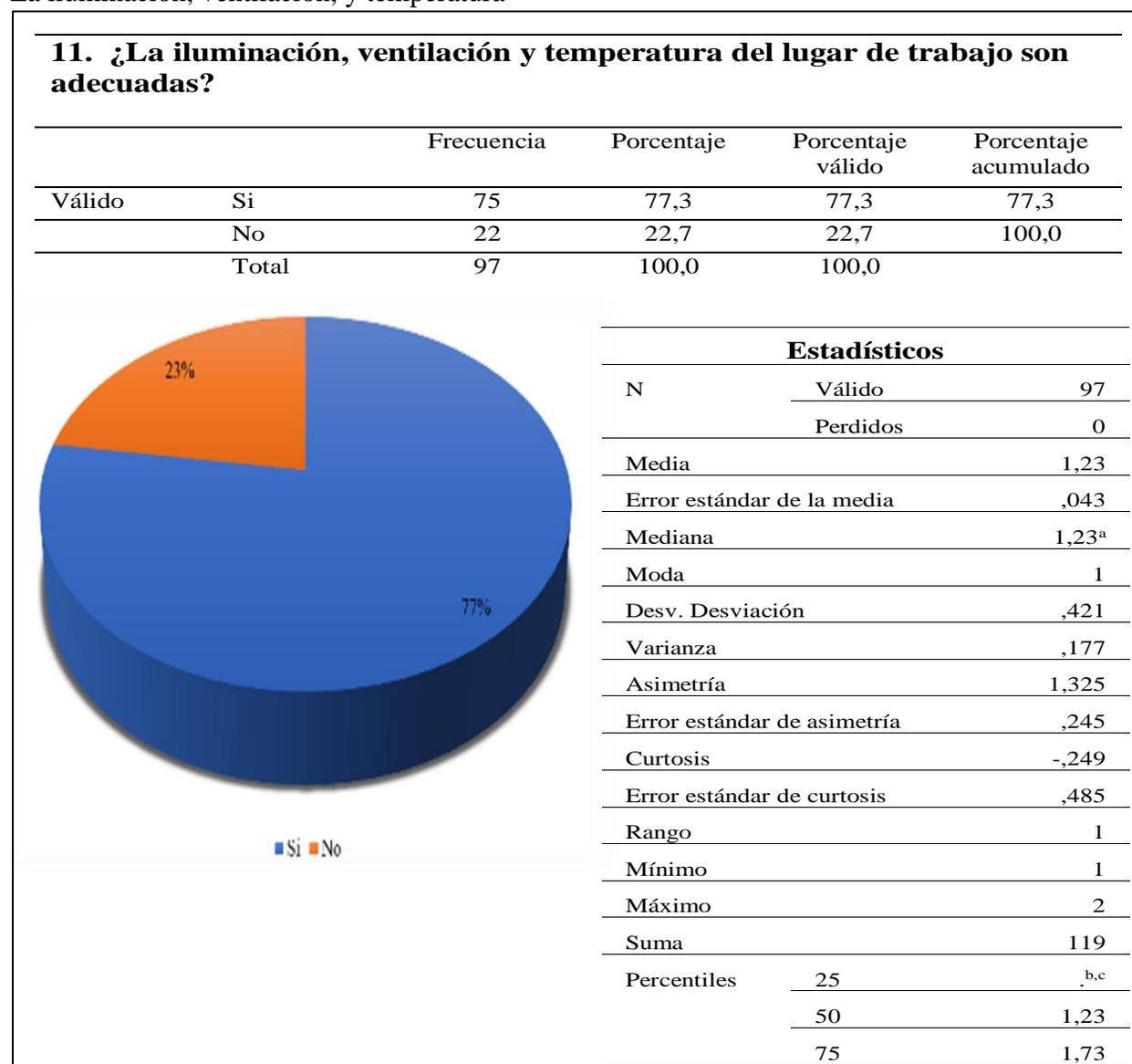


Fuente: Elaboración propia (2019)

41,2% de los encuestados no se sienten satisfechos con la cantidad de trabajo que se les exige.

8.2.5 Figura 14

La iluminación, ventilación, y temperatura

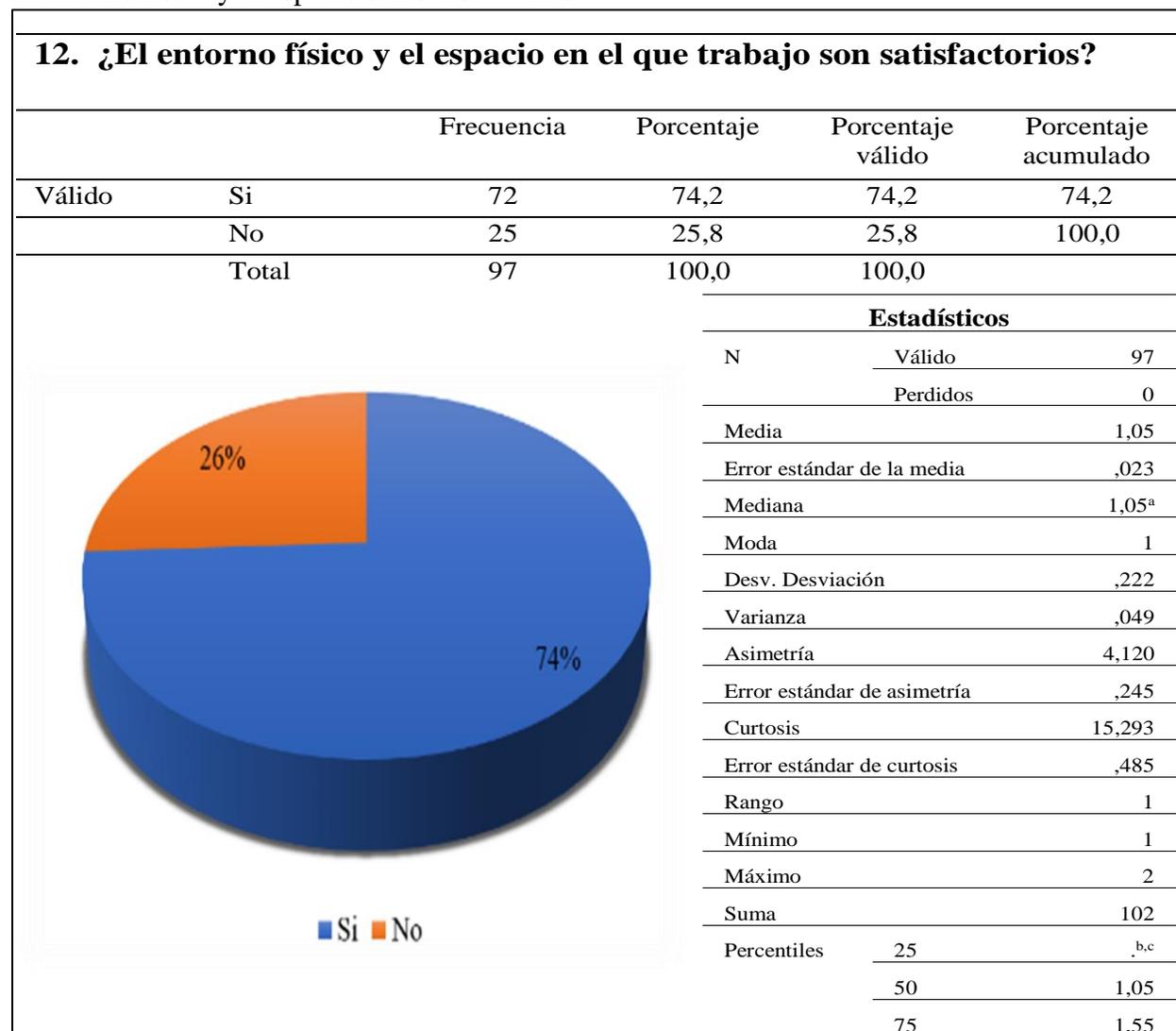


Fuente: Elaboración propia (2019)

El 77% de los encuestados se sienten satisfechos frente a la iluminación ventilación y temperatura del lugar de trabajo.

8.2.6 Figura 15

El entorno físico y el espacio son satisfactorios.

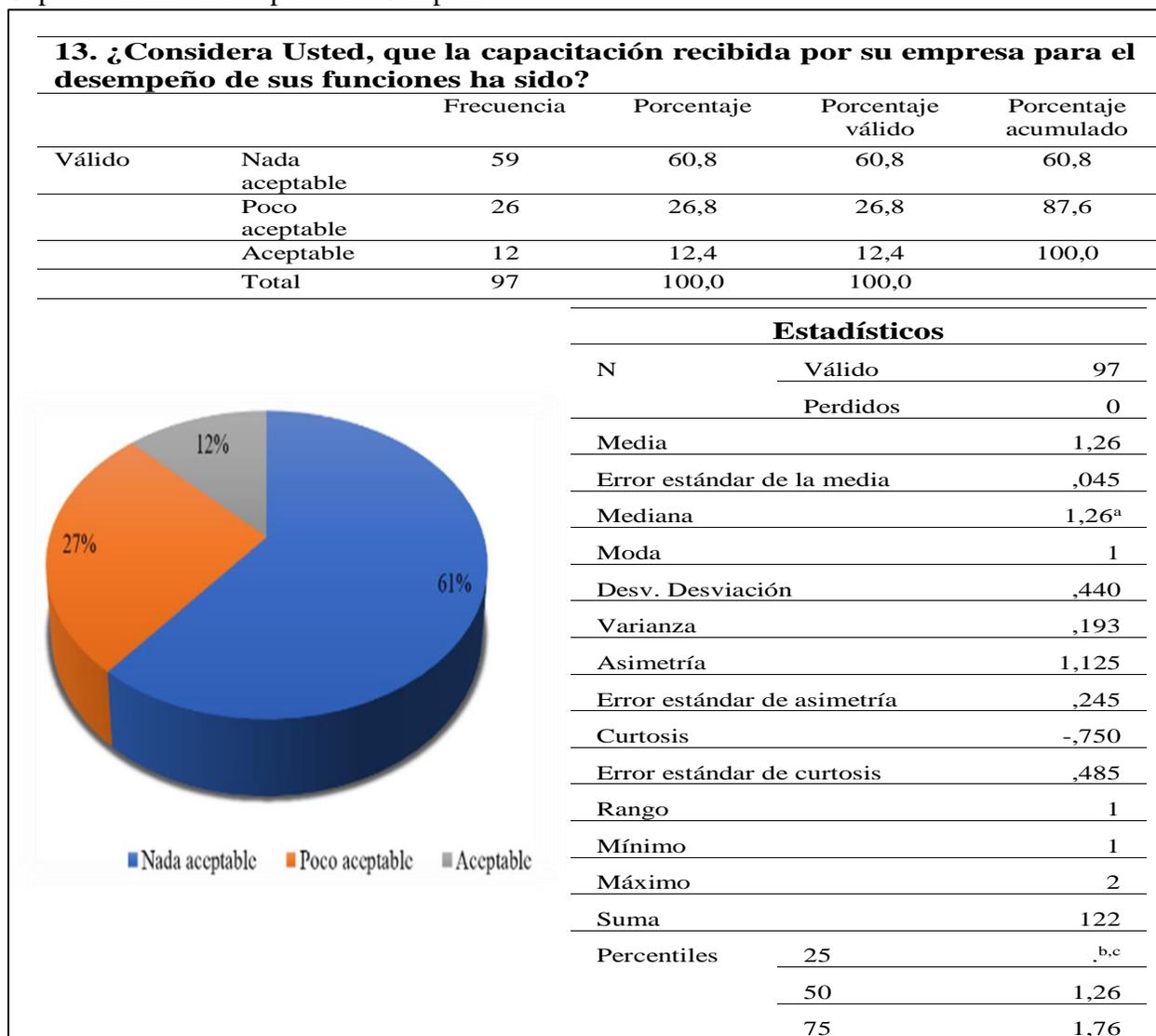


Fuente: Elaboración propia (2019)

El 74% de los encuestados se sienten a gusto en el entorno físico y espacio de trabajo

8.2.7 Figura 16

Capacitación recibida para el desempeño.



Fuente: Elaboración propia (2019)

El 61% de los encuestados consideran como nada aceptable la capacitación recibida por la empresa frente al desempeño de las funciones.

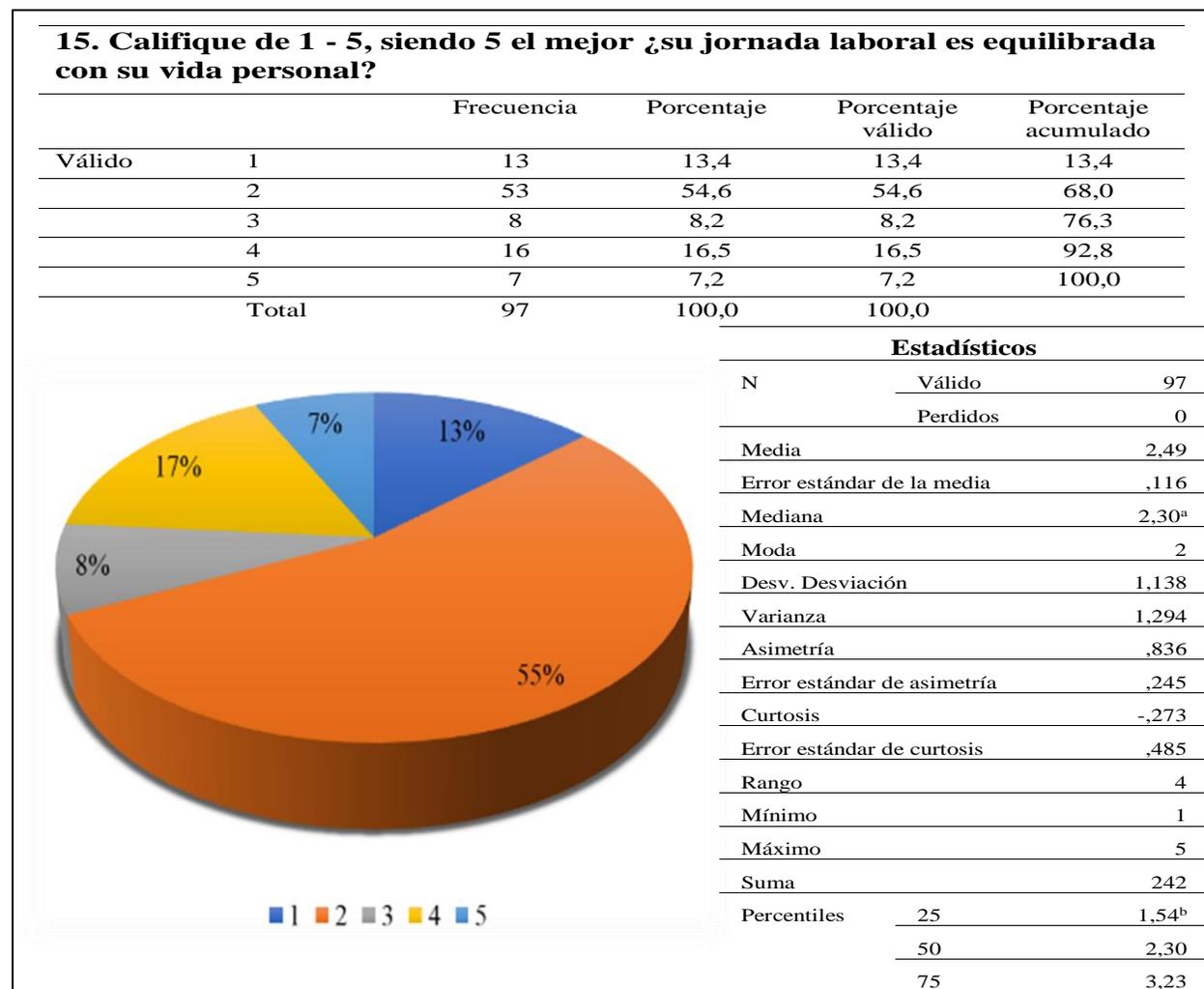
8.2.8 Figura 17
Leyes laborales.



Fuente: Elaboración propia (2019)

El 95% de los encuestados, responden que la empresa en la que laboran si cumple con las leyes laborales.

8.2.9 Figura 18
Jornada Laboral.

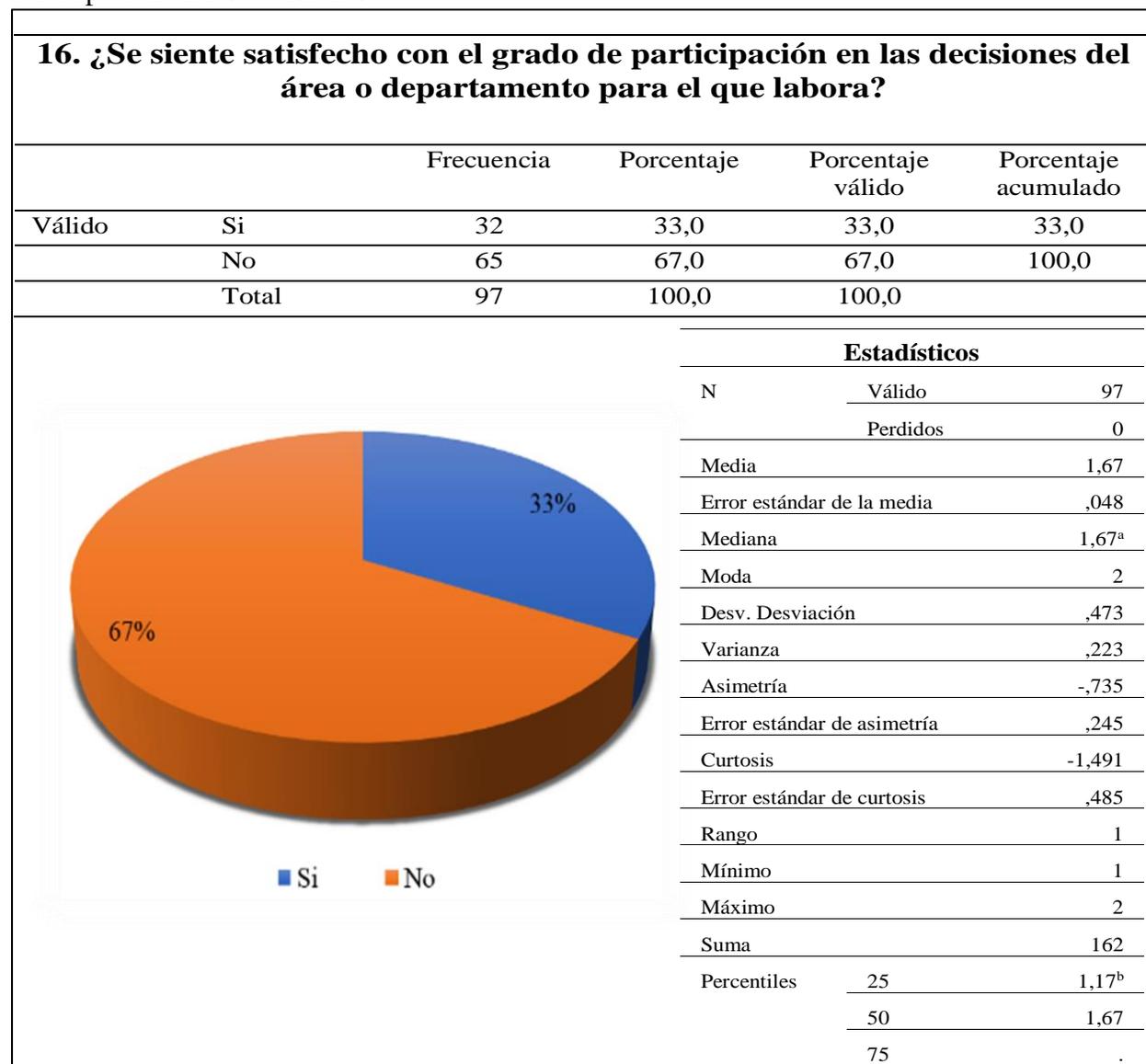


Fuente: Elaboración propia (2019).

El 68% acumulado entre las respuestas 1 y 2, representa un nivel de insatisfacción frente a la jornada laboral.

8.2.10 Figura 19

Participación en las decisiones.

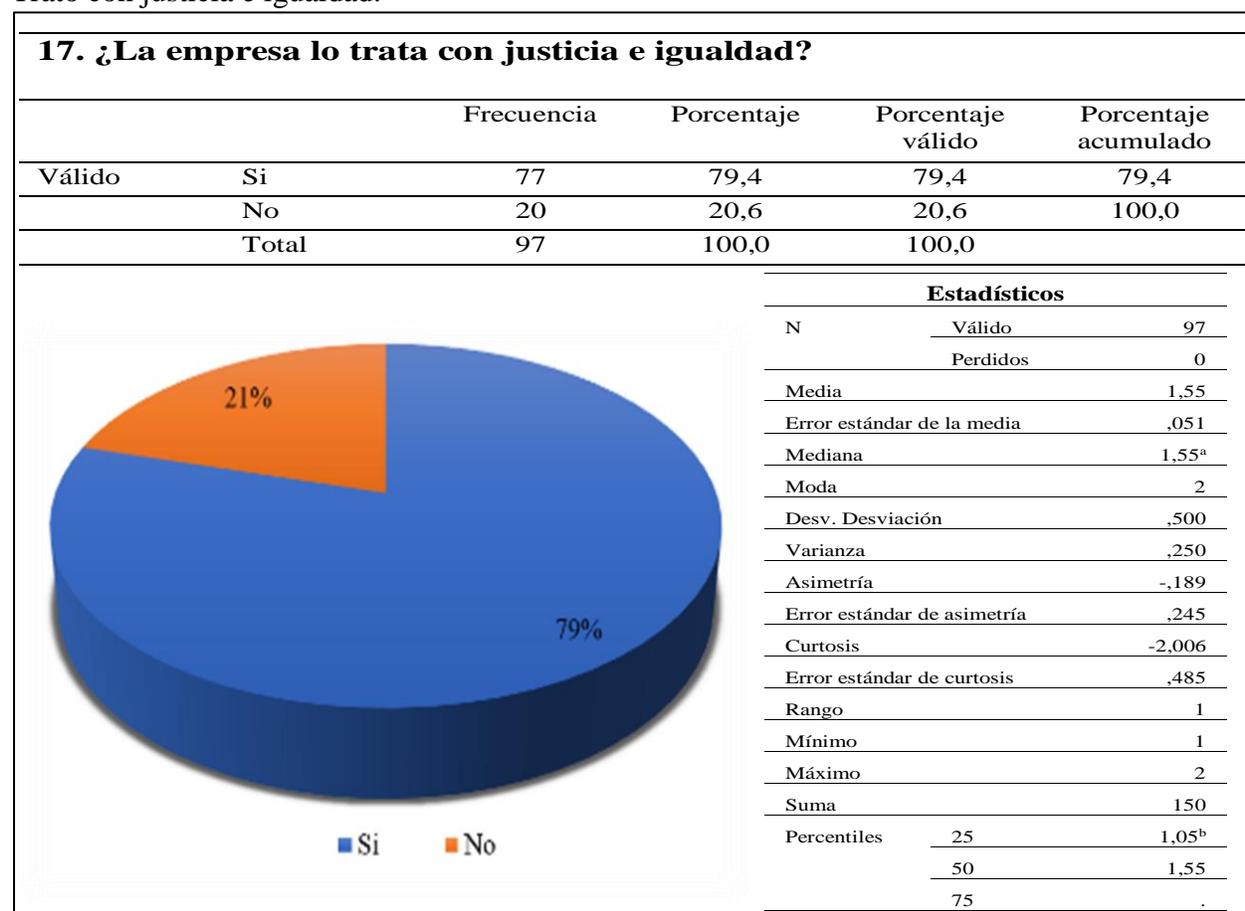


Fuente: Elaboración propia (2019).

67% se encuentra desmotivado frente al grado de participación en las decisiones del área o departamento para el que labora.

8.2.11 Figura 20

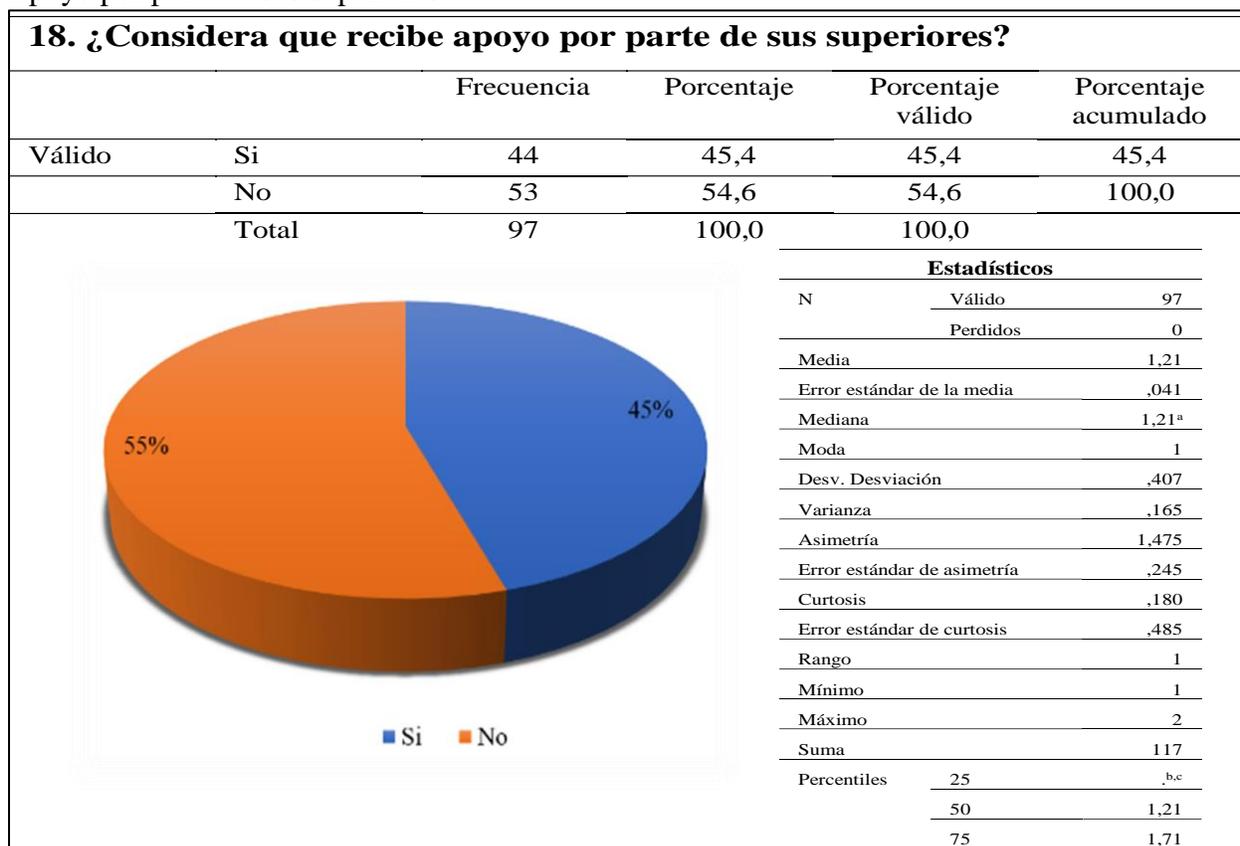
Trato con justicia e igualdad.



Fuente: Elaboración propia (2019).

Un 79,4% de los encuestados consideran que la empresa lo trata con justicia e igualdad.

8.2.12 Figura 21
Apoyo por parte de sus superiores.

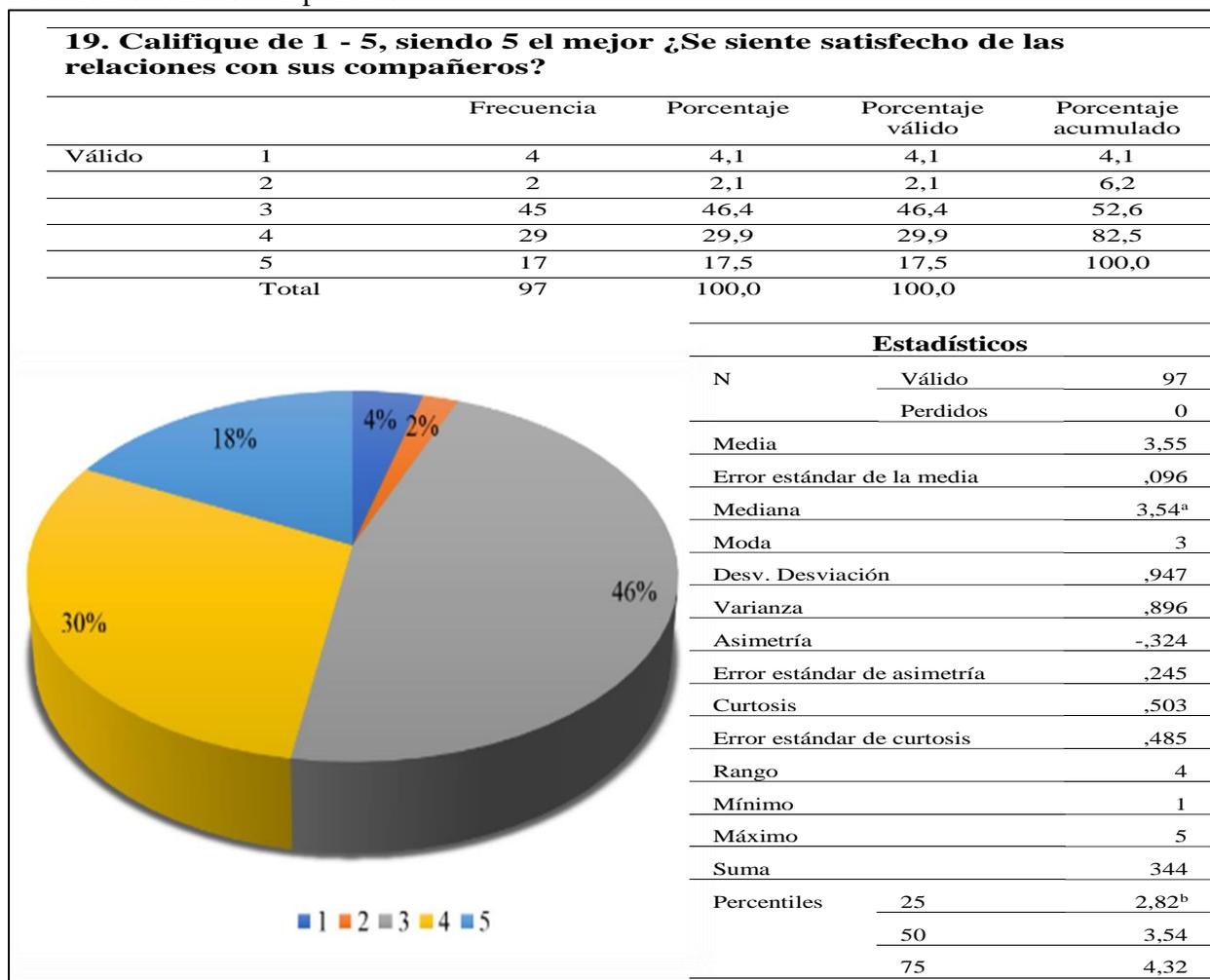


Fuente: Elaboración propia (2019).

El 54,6% de los encuestados representan un nivel de insatisfacción frente al apoyo por parte de los superiores.

8.2.13 Figura 22

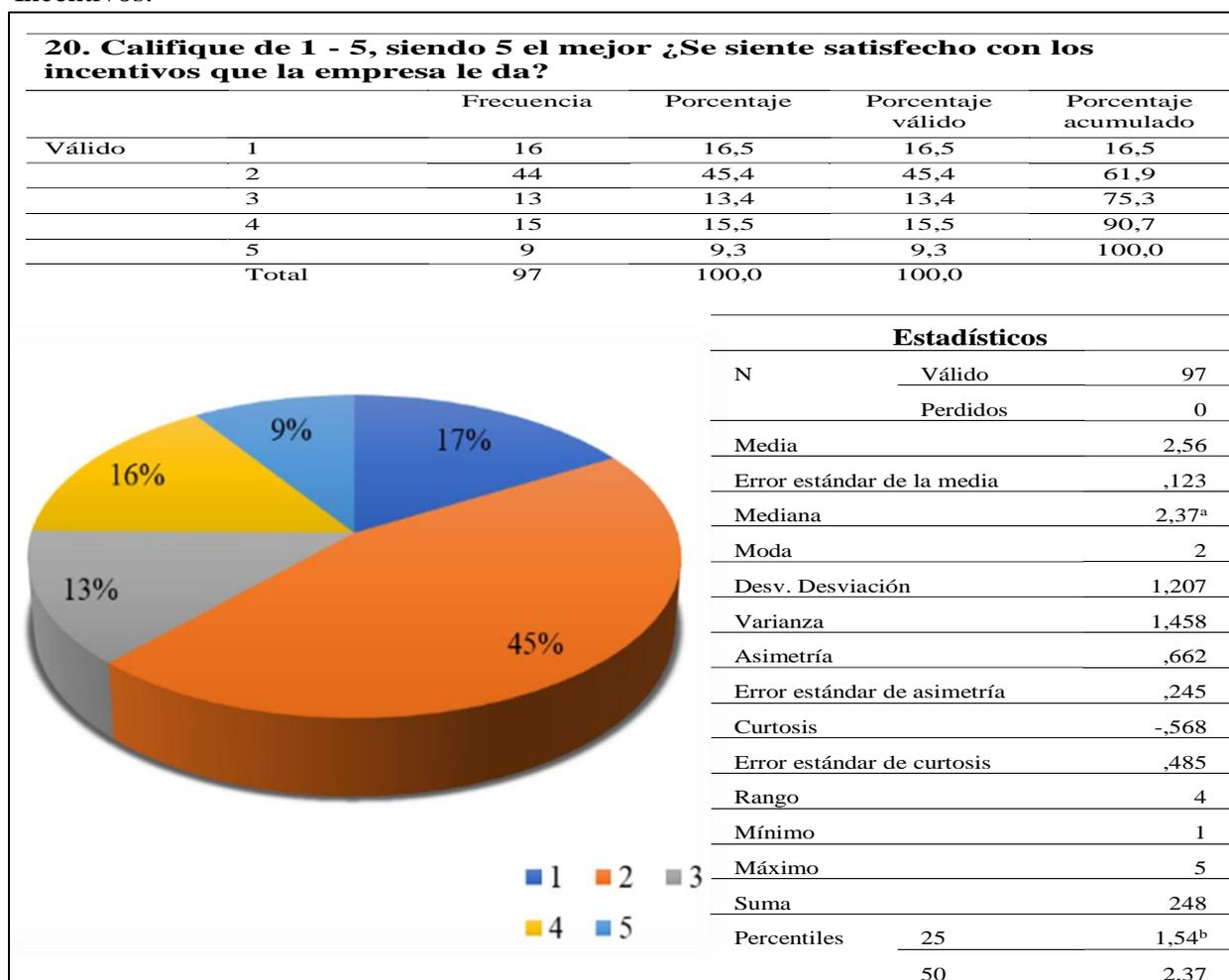
Relaciones con sus compañeros.



Fuente: Elaboración propia (2019).

Un 76% se siente satisfecho frente a las relaciones con sus compañeros de trabajo.

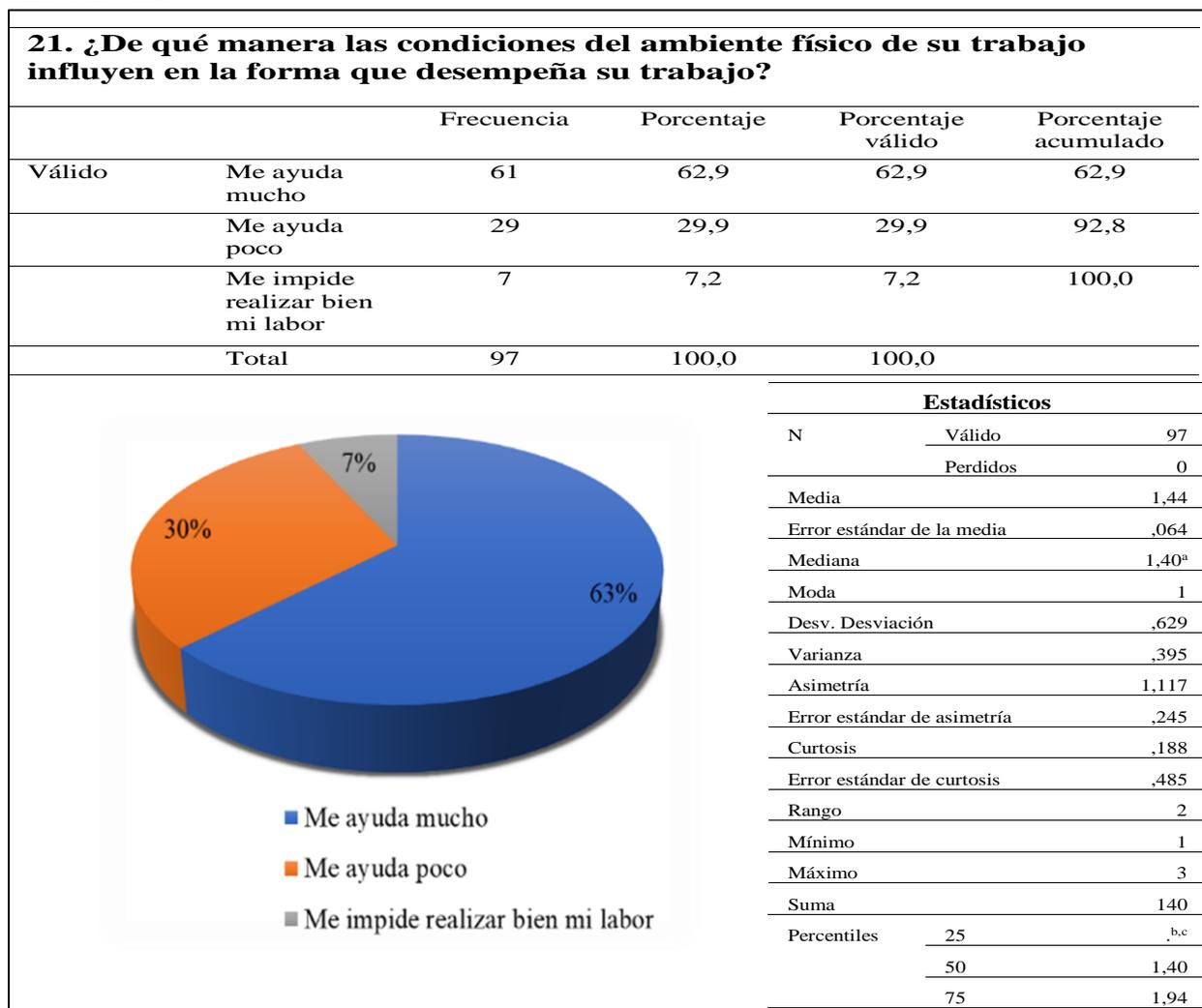
8.2.14 Figura 23
Incentivos.



Fuente: Elaboración propia (2019).

Un 62% de los encuestados se sienten insatisfechos frente a los incentivos que la empresa les brinda.

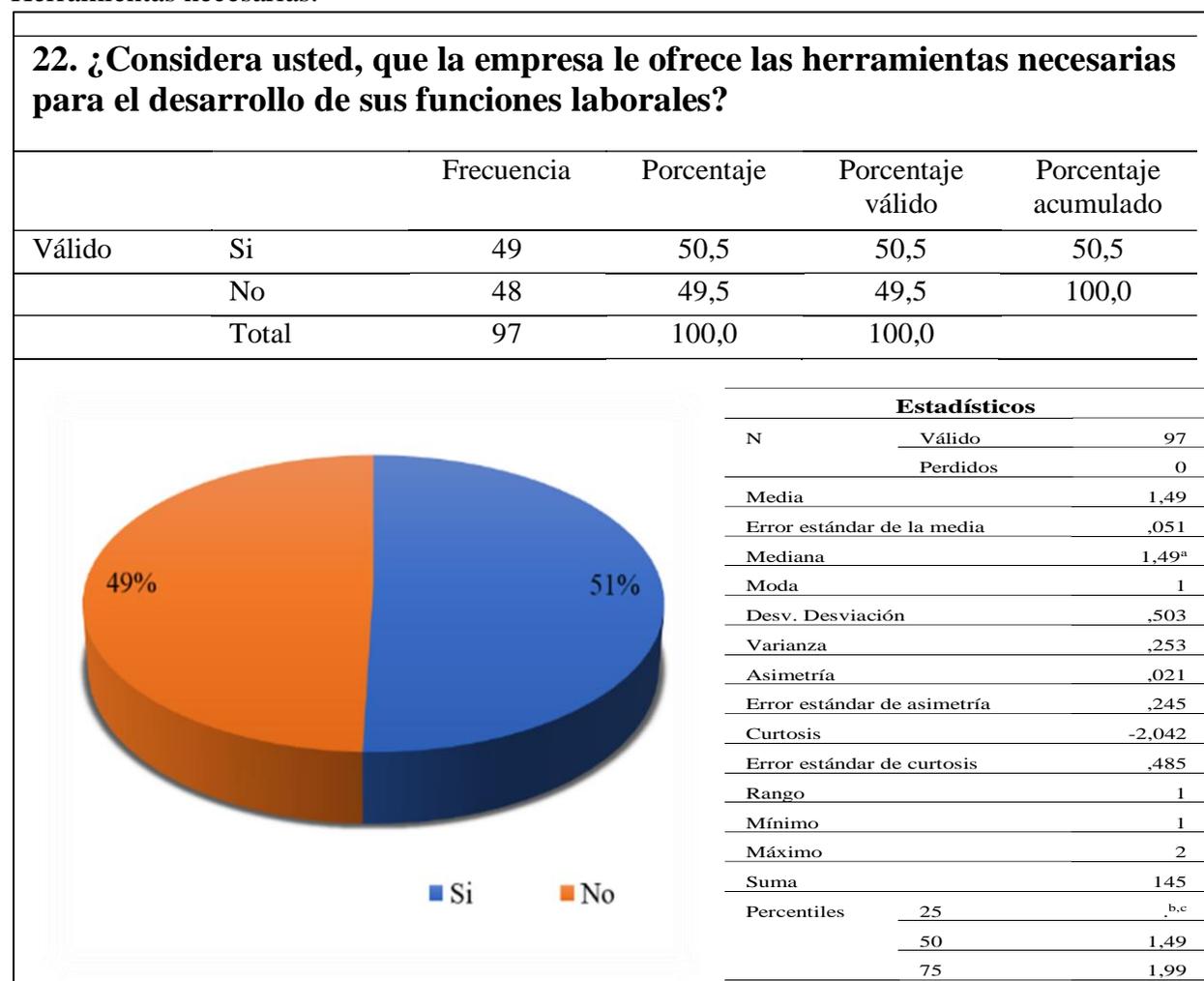
8.2.15 Figura 24
Ambiente físico



Fuente: Elaboración propia (2019).

El ambiente físico influye en un 63% frente al desempeño de las labores.

8.2.16 Figura 25
Herramientas necesarias.



Fuente: Elaboración propia (2019).

Un 49% de los encuestados consideran que la empresa no le brinda las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades.

8.3 Tabla 2 Resultados descriptivos

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
1. Seleccione el rango de edad en el que se encuentra usted.	97	1	4	2,79	1,089
2. Género	97	1	2	1,32	,469
3. ¿Cuál es el estrato social de la vivienda en la que reside actualmente?	96	2	4	2,54	,521
4. ¿Cuál de las siguientes carreras, usted se encuentra cursando actualmente?	97	1	3	1,70	,903
5. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la compañía en la que trabaja actualmente?	97	1	5	2,53	1,100
6. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo este cargo?	97	1	5	3,31	1,334
7. Califique de 1-5, siendo 5 el mejor ¿Le gusta su trabajo?	97	1	5	3,42	,998
8. Califique de 1-5, siendo 5 el mejor ¿La remuneración que recibe usted, corresponde al trabajo realizado?	97	1	5	2,19	,928
9. ¿Está usted satisfecho con el trabajo, porque le permite hacer cosas que le gustan?	97	1	2	1,59	,495
10. ¿Se siente satisfecho con la cantidad de trabajo que le exigen?	97	1	2	1,41	,495
11. ¿La iluminación, ventilación y temperatura del lugar de trabajo son adecuadas?	97	1	2	1,23	,421
12. ¿El entorno físico y el espacio en el que trabajo son satisfactorios?	97	1	2	1,26	,440
13. ¿Considera Usted, que la capacitación recibida por su empresa para el desempeño de sus funciones ha sido?	97	1	3	1,87	,837
14. ¿La empresa para la que usted labora, cumple con las leyes laborales?	97	1	2	1,05	,222
15. Califique de 1 - 5, siendo 5 el mejor ¿su jornada laboral es equilibrada con su vida personal?	97	1	5	2,59	1,134
16. ¿Se siente satisfecho con el grado de participación en las decisiones del área o departamento para el que labora?	97	1	2	1,67	,473
17. ¿La empresa lo trata con justicia e igualdad?	97	1	2	1,37	,486
18. ¿Considera que recibe apoyo por parte de sus superiores?	97	1	2	1,55	,500
19. Califique de 1 - 5, siendo 5 el mejor ¿Se siente satisfecho de las relaciones con sus compañeros?	97	1	5	3,94	,977
20. Califique de 1 - 5, siendo 5 el mejor ¿Se siente satisfecho con los incentivos que la empresa le da?	97	1	5	2,71	1,190
21. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?	97	1	3	1,44	,629
22. ¿Considera usted, que la empresa le ofrece las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones laborales?	97	1	2	1,49	,503
N válido (por lista)	96				

Fuente: Elaboración propia (2019).

8.4 Discusión de los resultados

A partir del análisis de los resultados obtenidos a través del instrumento en este caso la encuesta validada S21/26, en donde se obtuvo con la muestra, información que sustenta el problema planteado para el desarrollo del proyecto y se evidencian factores que indican un nivel de motivación, satisfacción laboral bajo. Permitiendo identificar aquellas falencias que se presentan en las organizaciones, en muchas ocasiones por falta de conocimiento y en otras al no generar relevancia frente a estos factores identificados.

Después de realizada la encuesta se encontró que hay un vínculo estrecho entre la percepción de conformidad de las personas en su trabajo y factores como la edad, género, nivel de escolaridad y su estrato socio económico.

El 18,6% de los encuestados, sienten que no les gusta su trabajo calificándolo entre 1 y 2, mientras que el 48%, se encuentran en la escala del 4 y 5, el 2%, no consigue definir si les gusta o no su labor, lo que hace que sea aún más complejo para éstos definirse en un grupo de trabajadores objetivos o subjetivos, siendo los primeros, aquellos que se encuentran en la búsqueda de un cambio laboral debido a su conciencia sobre la insatisfacción en su trabajo, el segundo grupo, son todos aquellos que a pesar de saber que se sienten satisfechos en su trabajo, no optan por buscar mejores opciones y se quedan en su puesto actual.

Como se pudo observar en la pregunta 8 que hace referencia a la conformidad del individuo con su asignación salarial, se encontraron cifras que nos llevan a indagar sobre los factores que

generan esta sensación de insatisfacción, preguntas cómo; ¿De qué manera afecta la coyuntura económica de nuestro país en la sensación de satisfacción de los trabajadores? o ¿Es adecuada la escala de compensación y beneficios dentro de las empresas Colombianas? El 7% de los encuestados se encuentran insatisfechos con su ingreso y no podemos dejar a un lado la realidad, que a mayor capacidad adquisitiva, mayor será la posibilidad de una persona de suplir sus necesidades básicas y así centrarse en otras más elevadas como las de autorrealización.

Con un 58,8% de los encuestados se evidencia insatisfacción ya que no les permiten hacer cosas que les gustan referenciando la pregunta número 9 y un 41,2% con una respuesta frente a la pregunta número 10 en la cual se pretende evaluar el grado de satisfacción sobre el trabajo exigido, es necesario utilizando el resultado que arrojan estos interrogantes, ir más allá, con el fin de no cometer errores que pongan en riesgo la compañía o en su defecto la motivación del colaborador, ya que los factores que generan este tipo de respuesta son muchos y la fuente de insatisfacción en esta área no necesariamente es 100% responsabilidad del empleador u organización al implementar sus políticas, sino también del encuestado “colaborador” que pretenda tomar acciones en contra de normas ya establecidas y analizadas previamente con el fin de no afectar la productividad de la gestión adquirida.

Por lo anterior se encuentra que las condiciones físicas del lugar de trabajo que juegan un papel fundamental en la motivación de las personas, en la encuesta se observa que un 74% de los encuestados sienten que las instalaciones de sus sitios de trabajo son adecuadas y no constituye para ellos un factor desmotivante. Caso diferente ocurre con la pregunta 16 en la que se busca medir la sensación de inclusión y reconocimiento que busca toda persona, con ésta se analiza que

el 67% de los encuestados sienten que su opinión no es valorada ni tomada en cuenta, siendo éste, un factor que según la pirámide de las necesidades de Maslow, influye contundentemente en la percepción de satisfacción y motivación en el trabajo, pues está atada directamente a la necesidad de reconocimiento, necesidad que al no desarrollarse se convierte en un generador de infelicidad y desmotivación .

Aspectos y factores que se tienen en cuenta en las preguntas número 11,12 y 14 en donde el grado de satisfacción en la muestra es alto, permite de una u otra manera utilizar de forma positiva estos elementos para fortalecer los factores en donde se observó un nivel de motivación bajo.

Arrojando la pregunta número 13 un 60,8% de encuestados que dieron como respuesta (nada aceptable) frente a un 26,8% que considera que la capacitación recibida es poco aceptable, seguido de tan solo un 12,4% satisfechos frente al tema, cabe resaltar lo descuidado que se tiene aspectos tan fundamentales como lo son las capacitaciones para el inicio de las actividades, el cual no solo aportará al colaborador sino también a los objetivos y metas que tengan como compañía, un personal capacitado marca la diferencia en la efectividad de las actividades que se le asignan.

El 68% acumulado entre las respuestas 1 y 2 de la pregunta número 15, lo que representa un nivel de insatisfacción bastante preocupante teniendo en cuenta según (Álvarez, 2017) Vivimos pendientes del reloj con sobrecarga de trabajo y con la sensación de no llegar a todo, de no tener tiempo para realizar toda nuestra lista de tareas y retrasar siempre otras actividades no menos

importantes como es el tiempo libre, nuestros hobbies o nuestra familia: hacemos una mala gestión del tiempo.

Además, esta sensación de no tener tiempo nos genera frustración, que desemboca tanto en un bajo rendimiento, como en problemas de salud y estrés, sin dejar de mencionar que con la tecnología con la que se cuenta hoy en día, los procesos deberían de ser más rápidos y optimizar tiempo, pero lo que ocurre a menudo es que estas herramientas se están convirtiendo en muchos casos el distractor del colaborador.

El grado de participación en las decisiones del área o departamento para el que se labora según las respuestas dadas un 67%, se encuentra en un nivel bajo de motivación, por lo que el colaborador percibe que no cuenta con el apoyo de sus superiores en la toma de decisiones.

Se observa en la pregunta número 17 que los encuestados se encuentran en un nivel de satisfacción del 79,4%, frente a justicia e igualdad con la que son tratados, esto indicando que su percepción frente a estos factores generan una oportunidad equitativa entre los demás colaboradores.

Al obtener como resultado en la pregunta número 20 un 61,9% acumulado entre la escala 1 y 2, se encuentra en un nivel bajo de satisfacción frente a los incentivos que da la empresa, esto indicando que no se tiene en cuenta aspectos que en realidad generan interés en los colaboradores a la hora de proponer dichos incentivos.

En la pregunta número 22 se evidencia que un 50.5% de encuestados no cuentan con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones laborales.

9 Modelo motivacional MM3

Es necesario a la hora de identificar los factores que están siendo obstáculo, para lograr una satisfacción laboral sean abordados a través de un plan de acción, este podría variar dependiendo el nivel de motivación que los colaboradores estén presentando en los diferentes índices tenidos en cuenta para la valoración del grado de satisfacción; es relevante ser consciente según Drucker (1993), todos debemos asumir la responsabilidad de conocernos a nosotros mismos para encontrar los empleos adecuados a medida que nos desarrollemos y la familia se convierte en un factor en sus valores y elecciones. Por lo que se entiende que el peso de este tema no recae exclusivamente en la organización y/o empleador, sino también en el colaborador, puesto que más allá del plan de acción que se esté ejecutando, mientras el directamente involucrado no tenga metas y objetivos claros con el desarrollo y evolución de su gestión, ningún modelo motivacional le ayudará, y es allí en donde interviene el concepto de que cada individuo tiene motivos diferentes que lo hacen obtener un nivel de motivación alto, lo que para uno es motivante para otro no, es subjetivo, influidos por intereses y deseos particulares de cada uno.

Teniendo en cuenta lo relacionado anteriormente, se hace necesario contar con un modelo, que no solo ayude a incrementar el grado de motivación del colaborador, sino que permita identificar si el problema está en la organización y/o empleador o en el colaborador, un modelo

que en su proceso de aplicación permite una autoevaluación con el fin de identificar el problema de raíz, por lo que gracias a la investigación realizada y a los datos obtenidos en la encuesta, se logra plantear un modelo motivacional propio, el cual no pretende ser aplicado al finalizar el proyecto, pero sí dejar la puerta abierta al nuevo conocimiento que podría generarse partiendo de la investigación realizada y analizada junto con la aplicación de este modelo.

El modelo diseñado MM3, consta de 3 fases:

Inicialmente con lo identificado, los factores que intervienen en el nivel de motivación de los colaboradores, en este caso de los encuestados, se aplica el tema involucrado de la siguiente manera.

9.1 Fase 1

9.1.1 Ubicar correctamente al trabajador en el puesto

Una correcta ubicación del colaborador en su lugar de trabajo según sus conocimientos y capacidades. Los valores que más se aprecian son la confianza y la autonomía a la hora de trabajar. Esta autonomía propicia una mayor implicación y compromiso, autoevaluación y estimula las habilidades para buscar soluciones a los problemas cotidianos. Además, aplicando este principio, estamos brindando un apoyo al trabajador, generando así un entorno emocional que favorezca su desarrollo.

9.1.2 Establecer un buen plan de riesgos laborales

El plan de riesgos laborales y la promoción de la salud, deben formar parte de la empresa, no como acciones externas, sino como parte de un enfoque basado en el confort y la atenuación de los niveles de estrés. Sin descuidar la higiene y otros factores más directamente implicados en la protección frente a los riesgos. Con este principio, cuidamos la salud y la seguridad del trabajador, generando un entorno físico seguro y confortable para el desarrollo de sus funciones.

9.1.3 Desarrollar reconocimientos e incentivos

Uno de los factores que la psicología contribuye a una buena autoestima, mayor capacidad de dar y darse a los demás, de ofrecer lo mejor de nosotros mismos y de amar lo que hacemos es el reconocimiento: como seres sociales necesitamos que los demás también nos validen, y reconozcan el producto de nuestro esfuerzo. Así, es importante reconocer el trabajo bien hecho, tanto individual como grupalmente.

Por otra parte, los incentivos bien empleados -mal empleados pueden generar precisamente el efecto contrario- pueden agilizar el desempeño del trabajador en determinadas responsabilidades de su puesto. Estos incentivos pueden no estar relacionados directamente con su salario si con otros beneficios económicos: existen muchas ideas y soluciones en este sentido, como bonos, pases para eventos, posibilidad de recibir formación especializada, etc.

9.1.4 Brindar beneficios sociales

Las empresas deben garantizar que estos beneficios de ley se cumplan ya que permiten que el trabajador tenga una percepción de seguridad. Adicional si la empresa logra implementar o patrocinar seguro médico, seguro dental y seguro de vida, planes de pensiones, servicios de guardería, bonos de comida, ayudas escolares, etc. Esto genera mayor confianza e incentiva a que los colaboradores deseen laborar en la compañía.

9.1.5 Generar confianza a los colaboradores

Un buen líder debe tener la cercanía necesaria para orientar a los trabajadores, y esta función pasa por preocuparse por el bienestar personal de sus colaboradores. Este interés tiene que ser sincero, fruto de unas relaciones cultivadas desde la confianza y la cercanía.

Esta parte debe ser fortalecida por la compañía a través de capacitaciones de empresas especializadas como coaching, para los colaboradores y líderes. Esto permite que haya mejores seres humanos, la confianza realmente en el ambiente laboral se genera al momento de tomar decisiones, ejemplo si la empresa requiere reducir costos normalmente lo hacen despidiendo personal, lo cual genera impacto negativo que desmoraliza a los colaboradores de la empresa.

Lo que se debe hacer en ocasiones es; generar un sistema de monitoreo que permita analizar las tendencias que presenta la compañía y luego de ello construir un equipo que a través de

metodologías ágiles, puedan identificar las falencias del proceso (metodología Lean SIX SIGMNA)

9.1.6 Mejorar el desempeño laboral

Muchos trabajadores no logran cumplir los objetivos deseados por la compañía debido a la falta de capacitación, esto implica que no se le guía para cumplir lo requerido a las áreas a las cuales ingresan, adicional a que muchos de los candidatos no cumplen los perfiles requeridos.

Debido a que no se están preocupando por analizar los perfiles profesionales que requieren las empresas o simplemente hacernos de vez en cuando la pregunta ¿qué podemos hacer para mejorar la eficacia de los trabajadores en su desempeño laboral?, para que así mismo tengan resultados satisfactorios en las actividades que desarrollan.

En definitiva, este principio nos recuerda que las personas necesitan sentir que reciben el apoyo necesario para desarrollar las tareas que les han encomendado. Además, con el soporte adecuado, también les damos un feedback que les permitirá mejorar y aumentar su autoeficacia.

9.1.7 Generar dinamismo dentro de la organización.

Aunque inicialmente es importante la vinculación y el apego a un puesto de trabajo, con el tiempo se debe plantear cierta movilidad para aportar variedad y evitar la monotonía: rotaciones, intercambio, reasignación de funciones, cambios en los procesos.

La monotonía es el peor enemigo de la motivación: está demostrado que uno de los factores que afectan a nuestro nivel de motivación es lo novedoso del estímulo. Pero es cierto que no siempre se puede hacer una rotación o un intercambio para conseguir la novedad, sin embargo, sí podemos generar cambios positivos y convertir cada proyecto en un desafío nuevo, lleno de oportunidades de aprendizaje.

Resumiendo este principio, uno de los mayores motores de la motivación es estar al tanto a todas las oportunidades que se presentan, comprometidos con lo que se realiza en la empresa. Por cierto, con estos cambios se llega a la conclusión de que manteniendo la fuente de motivación interna, la rutina y la monotonía afectan mucho menos.

9.1.8 Dar oportunidades para la autorrealización.

Significa oportunidades de logro, de crecimiento, desarrollo profesional y personal. Pero claro, cuando hablamos de autorrealización estamos entrando en el universo de lo subjetivo, de los anhelos, deseos y aspiraciones muy personales: todos tenemos expectativas tan diferentes como personas que las viven.

Sin embargo, consideramos la autorrealización como una de las aspiraciones más elevadas del ser humano y no es para menos!, en el entorno laboral podemos aportar a las personas con las que trabajamos una parte de felicidad, si nos preocupamos en conocerlas más allá del rol profesional, y propiciamos escenarios donde puedan expresar su creatividad y ser ellos mismos.

La autorrealización tiene que ver con la aceptación y con un índice de satisfacción global. Es una fuente inagotable de motivación y compromiso, por lo que si la empresa es capaz de sintonizar con sus trabajadores en esto, se estará encaminando hacia el alto Rendimiento empresarial. (Amazonia_Team, 2017)

9.2 Fase 2

Seguimiento minucioso del progreso e implementación de actividades que permitan generar concientización de cada individuo por aparte, con el fin de que su respuesta no sea influenciada por la posición que otro pueda llegar a presentar.

Actividades como: Encuesta de satisfacción frente a los factores que presentaban bajo nivel de motivación, auto evaluación, análisis personal frente a los resultados obtenidos con un feedback dirigido por su jefe inmediato.

9.3 Fase 3

Toma de decisiones, luego de haber pasado por todo el proceso de la fase 1 y 2 en donde se ajustaron objetos tanto por parte del empleador, como del colaborador, se realiza un análisis concienzudo en donde se definen resultados obtenidos y en base a ese resultado se concluye:

9.3.1 Se avanzó:

La oportunidad de crecimiento será tanto para la organización y/o empleador como para el colaborador.

9.3.2 Se manifiestan los mismos niveles de motivación y por ende satisfacción que al iniciar el proceso de aplicación del modelo:

El colaborador está en el lugar equivocado, es momento de replantear objetivos y metas personales, con el fin de poder avanzar y no ser un tropiezo, ni para la entidad en la que se esté laborando y mucho menos generar obstrucción personal y profesional.

9.3.3 Se presenta un retorno:

El nivel de motivación y satisfacción laboral que se presenta es aún más bajo que el que se tenía antes de iniciar con la aplicación del modelo, lo cual indica que el colaborador no aporta a la organización y/o empleador y viceversa, uno no es el complemento del otro, por lo que el aporte para el crecimiento por ambos lados es nulo; el colaborador debe replantear objetivos y metas con el fin de avanzar, mientras que la organización y/o empleador, debe iniciar una auto evaluación e investigación para definir si en realidad el colaborador es quien está errado en un 100%, o si los resultados que arroje dicha investigación involucra un porcentaje alto en cuanto a que la motivación y satisfacción de sus colaboradores es baja, las directivas deben entrar a revisar desde sus políticas hasta el perfil de reclutamiento de sus colaboradores, con el fin de poder detectar en lo que se esté fallando, resolverlo y contar con la sostenibilidad y productividad del fin para el que fue creada.

9.4 Figura 26
Modelo motivacional MM3

Modelo motivacional MM3							
Fase 1							
Ubicar correctamente al trabajador en el puesto	Establecer un buen plan de riesgos laborales	Desarrollar reconocimientos e incentivos	Brindar beneficios sociales	Generar confianza a los colaboradores	Mejorar el desempeño laboral	Generar dinamismo dentro de la organización	Dar oportunidades para la autorrealización
Una correcta ubicación del colaborador en su lugar de trabajo según sus conocimientos y capacidades. Los valores que más se aprecian son la confianza y la autonomía a la hora de trabajar. Esta autonomía propicia una mayor implicación y compromiso, autoevaluación y estimula las habilidades para buscar soluciones a los problemas cotidianos.	El plan de riesgos laborales y la promoción de la salud, deben formar parte de la empresa, no como acciones externas, sino como parte de un enfoque basado en el confort y la atenuación de los niveles de estrés. Sin descuidar la higiene y otros factores más directamente implicados en la protección frente a los riesgos. Con este principio, cuidamos la salud y la seguridad del trabajador, generando un entorno físico seguro y confortable para el desarrollo de sus funciones.	Uno de los factores que la psicología contribuye a una buena autoestima, mayor capacidad de dar y darse a los demás, de ofrecer lo mejor de nosotros mismos y de amar lo que hacemos es el reconocimiento: como seres sociales necesitamos que los demás también nos validen, y reconozcan el producto de nuestro esfuerzo. Así, es importante reconocer el trabajo bien hecho, tanto individual como grupalmente.	Las empresas deben garantizar que estos beneficios de ley se cumplan ya que permiten que el trabajador tenga una percepción de seguridad. Adicional si la empresa logra implementar o patrocinar seguro médico, seguro dental y seguro de vida, planes de pensiones, servicios de guardería, bonos de comida, ayudas escolares, etc. Esto genera mayor confianza e incentiva a que los colaboradores deseen laborar en la compañía.	Un buen líder debe tener la cercanía necesaria para orientar a los trabajadores, y esta función pasa por preocuparse por el bienestar personal de sus colaboradores. Este interés tiene que ser sincero, fruto de unas relaciones cultivadas desde la confianza y la cercanía.	Muchos trabajadores no logran cumplir los objetivos deseados por la compañía debido a la falta de capacitación, esto implica que no se le guía para cumplir lo requerido a las áreas a las cuales ingresan, adicional a que muchos de los candidatos no cumplen los perfiles requeridos.	Aunque inicialmente es importante la vinculación y el apego a un puesto de trabajo, con el tiempo se debe plantear cierta movilidad para aportar variedad y evitar la monotonía: rotaciones, intercambio, reasignación de funciones, cambios en los procesos.	Significa oportunidades de logro, de crecimiento, desarrollo profesional y personal. Pero claro, cuando hablamos de autorrealización estamos entrando en el universo de lo subjetivo, de los anhelos, deseos y aspiraciones muy personales: todos tenemos expectativas tan diferentes como personas que las viven.
Fase 2							
Seguimiento minucioso del progreso e implementación de actividades que permitan generar concientización de cada individuo por aparte, con el fin de que su respuesta no sea influenciada por la posición que otro pueda llegar a presentar.							
Actividades como:	Encuesta de satisfacción frente a los factores que presentaban bajo nivel de motivación			Auto evaluación	Análisis personal frente a los resultados obtenidos con un feedback dirigido por su jefe inmediato.		
Fase 3							
Toma de decisiones, luego de haber pasado por todo el proceso de la fase 1 y 2 en donde se ajustaron objetos tanto por parte del empleador, como del colaborador, se realiza un análisis concienzudo en donde se definen resultados obtenidos y en base a ese resultado se concluye:							
Se manifiestan los mismos niveles de motivación y por ende satisfacción que al iniciar el proceso de aplicación del modelo:		Se presenta un retorno:				Se avanzó:	
El colaborador está en el lugar equivocado, es momento de replantear objetivos y metas personales, con el fin de poder avanzar y no ser un tropiezo, ni para la entidad en la que se esté laborando y mucho menos generar obstrucción personal y profesional.		El nivel de motivación y satisfacción laboral que se presenta es aún más bajo que el que se tenía antes de iniciar con la aplicación del modelo, lo cual indica que el colaborador no aporta a la organización y/o empleador y viceversa, uno no es el complemento del otro, por lo que el aporte para el crecimiento por ambos lados es nulo; el colaborador debe replantear objetivos y metas con el fin de avanzar, mientras que la organización y/o empleador, debe iniciar una auto evaluación e investigación para definir si en realidad el colaborador es quien está errando en un 100%, o si los resultados que arroje dicha investigación involucra un porcentaje alto en cuanto a que la motivación y satisfacción de sus colaboradores es baja, las directivas deben entrar a revisar desde sus políticas hasta el perfil de reclutamiento de sus colaboradores, con el fin de poder detectar en lo que se esté fallando, resolverlo y contar con la sostenibilidad y productividad del fin para el que fue creada.				La oportunidad de crecimiento será tanto para la organización y/o empleador como para el colaborador.	

Fuente: Elaboración propia (2019)

Conclusiones

Luego de aplicar la metodología, con el instrumento validado se identificaron las causas que intervienen en el desempeño laboral, una de las principales causas con un 67%, es que la remuneración recibida no corresponde al trabajo realizado, el salario siempre será un punto desmotivante, al ganar poco no se alcanza a cubrir las necesidades básicas y aún más los estudiantes que destinan parte de sus salario para pagar sus estudios universitarios, hipotéticamente se puede pensar que los estudiantes tienen un salario promedio, otro factor determinante, con un 58,8%, no se sienten satisfechos con la cantidad de trabajo destinada, que no les permite realizar otras actividades como el tiempo de recreación, tiempo en familia, tiempo en estudio, etc., otra de las causas con un 68% es la jornada laboral en los trabajos que no es equilibrada con su vida personal, que por ley son 8 horas diarias, también se evidencia con un 55% que los superiores no apoyan las decisiones de los colaboradores, no hay capacidad de toma de decisiones en los cargos medios, porque no existe fundamentación de criterio para asumir riesgos, otro aspecto detectado con un 67% es que se sienten discriminados en hacer parte de las decisiones, en consecuencia no hay identidad o pertenencia con la institución ya que nos los hacen sentir importantes, con un 55% no existe apoyo por parte de los superiores

Desafortunadamente muchas compañías pierden sus mejores colaboradores por no tener programas de motivación y crecimiento profesional, esto sin duda es un costo muy alto, debido a que insertar un nuevo colaborador implica tiempo y costos. Desde nuestra carrera buscamos aportar a los lectores unos conceptos que les permita iniciar una influencia positiva en su compañía.

Una vez aplicado el instrumento, se logran identificar factores que intervienen en la satisfacción laboral y como la motivación depende de cada individuo, (Roper, 2012), no existe Motivación sin la identificación de un "Motivo" (Destino) que se ha alcanzado a partir de la "Acción" (Recorrido). La Motivación es la fuerza que nos impulsa a ascender hasta el final de una escalera (Meta), subiendo cada uno de sus escalones (Acciones). Es un hecho personal e intransferible, auto-generado desde el propio interesado, por lo que los factores relevantes hallados involucran autosuperación, oportunidad de crecimiento, y es allí en donde se considera cada factor como influyente en el desempeño laboral, el tener un equilibrio motivacional permite el desarrollo de cada una de las competencias que generan un crecimiento personal, profesional, laboral obteniendo como resultado estabilidad económica, familiar y por ende emocional.

Por lo anterior el salario emocional, es un tema álgido que vale la pena mencionar y tener en cuenta en cada uno de los procesos y estructura de una organización, para construir una oferta de valor que realmente impacte de manera positiva la vida de los colaboradores.

Concluyendo que con la muestra tomada para el desarrollo y construcción del proyecto se obtiene material importante, se diseña un modelo motivacional el cual se nombra MM3, basado en teorías citadas a lo largo del proyecto el cual no pretende ser aplicado, pero si dejar la puerta abierta al nuevo conocimiento que podría generarse partiendo de la investigación realizada y analizada a partir de la aplicación de este modelo.

Referencias

- Álvarez, A. (2017). *Gestion del tiempo*. Obtenido de marketerosdehoy:
<https://marketerosdehoy.com/emprendedores/gestion-del-tiempo/>
- Chapman, A. d. (29 de junio de 2012). *psicopedagogiaaprendizajeuc*. Obtenido de josequintero.net:
<https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>
- Drucker, P. (1993). *El ejecutivo post-capitalista*. Obtenido de dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=62943>
- Duque Ceballos José Luis, S. M. (2017). *Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: Un estudio empírico con empleados del nivel administrativo*. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250-260. . Obtenido de Proquest:
<http://dx.doi.org.ezproxy.uniminuto.edu/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Garcia, Y. R. (Noviembre de 2011). *blogspot*. Obtenido de blogspot:
<http://guiateoriasadministrativas.blogspot.com/2012/04/teoria-relaciones-humanas.html>
- Goleman, D. (2018). *Editorial Kairós*. Obtenido de leadersummaries:
<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/inteligencia-emocional>
- Gonzalez, S. D. (2008). *Psicología de la Motivacion*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- Grupo de Diarios América. (2017). *La felicidad laboral no depende del trabajo ideal*. Obtenido de Proquest: <https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/docview/1946056457?accountid=48797>

Ibañez, B. (2016). *Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción*

S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional.

Obtenido de Revista de Psicología Universitas Tarraconensis, 12(1/2), 25-39.:

https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS21_26.PDF

Molina, A. (22 de Febrero de 2013). *Motivación Laboral* . Obtenido de

abriendonuestrointerior.blogspot:

<https://abriendonuestrointerior.blogspot.com/2013/02/motivacion-laboral.html>

Moreno Ernesto, R. R. (2016). *Lograr la felicidad laboral sí es posibl*. Obtenido de Proquest:

<https://search-proquest->

[com.ezproxy.uniminuto.edu/docview/1807869209?accountid=48797](https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/docview/1807869209?accountid=48797)

Ortiz, D. A., Salgado, P. M., & Cázares, F. L. (2017). *La varianza del método común en la*

relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida. Estudios Gerenciales,

33(145), 321-329. Obtenido de proquest:

<http://dx.doi.org.ezproxy.uniminuto.edu/10.1016/j.estger.2017.11.004>

Pérez, A. (26 de Junio de 2015). *Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg*. Obtenido de

CEOLEVEL: <http://www.ceolevel.com/herzberg>

Porras, D. S. (mayo de 2014). *www.academia.edu*. Obtenido de

https://www.academia.edu/27963327/Tesis_de_motivacion_laboral_ad._de_empresas?e

[mail_work_card=thumbnail-desktop](https://www.academia.edu/27963327/Tesis_de_motivacion_laboral_ad._de_empresas?e_mail_work_card=thumbnail-desktop)

Puente, W. (2016). *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN*. Obtenido de RRPPnet:

<http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

- Pujol-Cols. (2018). *Satisfacción laboral: Una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes*. Obtenido de Proquest: <https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/docview/2059180326?accountid=48797>
- Quintero. (2007). *josequintero.net*. Obtenido de psicopedagogiaaprendizajec: <https://psicopedagogiaaprendizajec.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>
- Rodríguez, D. C. (s.f.). *Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional Encuentros, 17(1), 145-161*. Obtenido de Proques: <http://dx.doi.org.ezproxy.uniminuto.edu/10.15665/encuent.v17i01.1674>
- Rodríguez, R. J. (2014). *UNAM*. Obtenido de desarrolloalexito: <https://desarrolloalexito.wordpress.com/2014/10/20/motivacion-y-administracion-cientifica-un-poco-de-todo/>
- Ropero, M. (29 de 06 de 2012). *La motivación depende siempre de ti*. Obtenido de panoramacultural: https://panoramacultural.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=455:1a-motivacion-depende-siempre-de-ti-&catid=9:bienestar
- Sexton, W. P. (s.f). *Edenred*. Obtenido de Edenred: <https://www.edenred.es/blog/motivacion-laboral-definicion-tipos-y-pautas-para-su-impulso/>
- Vaca, D. F. (Mayo de 2014). *Tesis de grado de grado como requisito Para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas*. Obtenido de academia .edu: https://www.academia.edu/27963327/Tesis_de_motivacion_laboral_ad._de_empresas?email_work_card=thumbnail-desktop.

Vergara, J. J. (2013). *IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS*. Obtenido de repository.unimilitar:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10660/?jsessionid=9CE0665F1351FF44A6A80E10E8817FD5?sequence=1>

WILSOT, V. A. (2016). *Ser feliz en el trabajo aumenta la productividad*. *Portafolio*. Obtenido de Proquest: [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/docview/1780454855?accountid=48797)

[com.ezproxy.uniminuto.edu/docview/1780454855?accountid=48797](https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/docview/1780454855?accountid=48797)

Winslet, A. (2009). *teoría de la motivación e higiene*. Obtenido de sociologiaempresa09:

<https://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/teoria-de-motivacion-de-herzberg/>