

**La motivación que presentan los colaboradores de Gestión Humana como un determinante en la toma de decisiones para su productividad y calidad de vida laboral en EPS Famisanar**

**La motivación que presentan los colaboradores de Gestión Humana como un determinante en la toma de decisiones para su productividad y calidad de vida laboral en EPS Famisanar**

-Trabajo de grado para optar al título de  
Psicología-

**Deisy Johanna Rodríguez Socha**  
**Niyireth Alexandra Rodríguez Ballesteros**

**Asesora:**

Ps. Mg. Lina Johanna Jiménez Beltrán

**Línea de investigación**

Opción de grado

**Corporación Universitaria Minuto de Dios Sede Principal**

**Facultad de Ciencias Humanas y Sociales**

**Programa de Psicología**

**Bogotá D.C., 2017**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo principalmente a Dios y a la Virgen María por tanto amor que me brindan, por ser mi fortaleza y guiarme en mi camino de formación, por regalarme la bendición de ser la mamá de Thomas Andrés, se lo dedico a mis padres por ser mi pilar más importante, por brindarme su amor y apoyo incondicional, a mis hermanos por ser mi orgullo y ejemplo a seguir, a mi Ángel del cielo Jhon Anderson Chantre Ballesteros, por tanto amor que me brindó cuando estuvo en vida, por tantos consejos y por sentirse orgulloso de mi profesión. Llena de alegría puedo mirar al cielo sabiendo que celebras nuestro triunfo.

Niyireth R.

Este trabajo lo dedico a Dios quien me ha brindado la oportunidad de poder llegar hasta este momento, junto a las personas que me han acompañado en este proceso, mis padres de quienes siempre he recibido apoyo incondicional, amor y dedicación a mi crecimiento personal, a mi hermana a quien le debo una gran amistad, a mi esposo quien es mi compañero en cada camino que decido emprender a quien le debo un apoyo incondicional, amor y compañerismo, a mi hija Anna Lucia quien la alegría y fortaleza de mi familia y por ultimo a mi abuelita quien desde el cielo me acompaña y sé que festeja conmigo este triunfo a todos gracias por acompañarme en este proceso brindarle siempre lo mejor.

Deisy R

## Agradecimientos

Agradecemos a Dios y a la virgen del cielo por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestras carreras, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad, por llenarnos de discernimiento, otorgarnos el don del entendimiento, comprensión y sabiduría, por brindarnos una vida llena de aprendizaje, experiencias y sobre todo felicidad.

Agradecemos a nuestras madres Luz Mila Ballesteros Rojas y María del Carmen socha Garzón por habernos dado la vida, guiarnos en el camino de la misma, insertar en nosotras un modelo educativo emprendedor y lleno de valores, por el ejemplo de vida a seguir.

El agradecimiento a nuestros padres Ferdinan Rodríguez Poveda y Benedicto Rodríguez Morales por ser unos padres ejemplares, por darnos la oportunidad de tener una excelente educación, por brindarnos apoyo económico y emocional.

A nuestros hermanos Nelcy González Ballesteros, Elkin González Ballesteros, Jhon Chantre Ballesteros, Edwin Chantre Ballesteros, Estefani Rodríguez Ballesteros, Zulay Rodríguez Ballesteros, Yisetd Rodríguez Socha por ser parte fundamental de nuestras vidas, y representar la Unidad familiar.

A nuestros hijos Thomas Andrés Camacho Rodríguez y Ana Lucia Espinosa Rodríguez por ser el mejor regalo que la vida nos ha dado, por llenar nuestras vidas de alegría y amor, por ser nuestra motivación para salir adelante. Así como también agradecemos a los padres de nuestros hijos, Ronald Camacho Casallas, Cristian Andrés Cucás Espinosa por la paciencia que han tenido en el tiempo de carrear.

Agradecemos a la Universidad Minuto de Dios por brindarnos la oportunidad de realizar nuestro estudio en las instalaciones de la institución por Otorgarnos herramientas para desarrollarnos como profesionales en el transcurso de la carrera. Le agradecemos la confianza, apoyo y dedicación del tiempo de nuestros profesores:

Lina Johanna Jiménez Beltrán y  
María Alejandra Rueda.

## **Resumen**

El objetivo de este estudio es conocer las percepciones que tienen los colaboradores con relación a la motivación y su influencia en la toma de decisiones para la productividad y la calidad de vida laboral en la empresa EPS Famisanar sede administrativa ubicada en la ciudad de Bogotá; a través de las observaciones, grupos focales y entrevistas realizadas en tres sub áreas del departamento de Gestión Humana, las necesidades encontradas permiten identificar que la motivación laboral, toma de decisiones, productividad laboral y calidad de vida en el trabajo se encuentran relacionadas. Se evidenció que la toma de decisiones es la que menos perciben dentro de la empresa, la productividad laboral es entendida desde la cultura organizacional por calidad y no por cantidad, en cuanto a la motivación y calidad de vida laboral se identifica que está presente y los colaboradores la reconocen sin dificultad. Teniendo en cuenta la técnica de intervención, se realizó una capacitación en donde se fortaleció las sub categorías de necesidades manifestadas por los empleados, desarrollando estrategias para seguir fortaleciendo la motivación y toma de decisión, mejorando la productividad y calidad de vida laboral.

**Palabras clave:** Motivación laboral, Toma de decisiones, Productividad laboral, Calidad de vida laboral.

## **Abstract**

In this study investigates how motivation levels influence the decision-making process for the productivity and quality of working life of workers of the company EPS Famisanar administrative headquarters in the city of Bogotá, identifying the diagnosis through the instruments: observations, focus groups and interviews conducted in three sub-areas of the Department of Human Resources Management, the needs found to identify the variables of the labor motivation research, decision-making, labor productivity and quality of life in the workplace are related, it was demonstrated that the variable decision-making is the least perceive within the company partners, labor productivity is understood from the

organizational culture by quality and not By quantity, with regard to the motivation and quality of life in the workplace is identified that is present and the partners recognize these variables without difficulty, taking into account the technique of intervention was performed a training where they act in each of the variables by strengthening the sub categories of needs expressed by the employees, creating strategies in partners to strengthen the motivational levels and increase the quality of working life.

**Key words: Motivation at work, Decision-making, Decision-making, Quality of working life**

## Tabla de Contenido

|                                         | <b>Pág.</b> |
|-----------------------------------------|-------------|
| Introducción                            | 1           |
| Capitulo I. Planteamiento del Problema  |             |
| Pregunta Problema                       |             |
| Objetivos                               |             |
| Objetivo general                        |             |
| Objetivos específicos                   |             |
| Justificación                           |             |
| Capitulo II. Marco Referencial          |             |
| Marco Geográfico                        |             |
| Marco Normativo                         |             |
| Marco Epistemológico                    |             |
| Marco Teórico                           |             |
| Marco Disciplinar                       |             |
| Estado del arte                         |             |
| Marco Disciplinar                       |             |
| Capitulo III. Diseño Metodológico       |             |
| Descripción de la población             |             |
| Herramientas de recolección de datos    |             |
| Capitulo IV. Análisis de los resultados |             |
| Resultados generales                    |             |
| Triangulación de resultados             |             |

## Capítulo V. Conclusión, discusión y recomendaciones

Conclusión  
Discusión  
Recomendaciones

## Referencias bibliográficas

## Anexo

Anexo 1. Ubicación de la empresa

Anexo 2. Consentimiento informado

Anexo 3. Formato de entrevista

Anexo 4. Formato Diario de Campo

Anexo 5. Diseño grupo focal

## Lista de tablas

|                                               | <b>Pág.</b> |
|-----------------------------------------------|-------------|
| Tabla 1. Búsqueda del estado del arte .....   |             |
| Tabla 2. Análisis general de resultados ..... |             |
| Tabla 3. Triangulación de resultados .....    |             |
| Tabla 4. Cronograma de actividades.....       |             |
| Tabla 5. Resultados grupo focal.....          |             |
| Tabla 6. Resultados diarios de campo.....     |             |
| Tabla 7. Resultados de entrevistas.....       |             |
| Tabla 8. Cronograma de capacitación.....      |             |







## **Introducción**

El presente estudio tiene como objetivo principal brindar estrategias que ayuden a fortalecer los procesos motivacionales de la empresa, teniendo en cuenta que la motivación es un tema de importancia en las organizaciones teniendo relación con las variables de productividad laboral, toma de decisiones y calidad de vida laboral.

No se debe olvidar que la motivación laboral es de gran relevancia si se desea obtener una mayor productividad laboral ya que es la que conlleva a una autonomía en sus decisiones y mejora en la calidad de vida de los colaboradores y se ve reflejada en las actividades que realizan.

La productividad laboral se ve reflejada en el servicio que brindan los colaboradores y las actividades que ellos realizan, todo esto depende de la manera en cómo se sienten motivados los trabajadores, teniendo en cuenta que el ser humano necesita sentirse motivado para obtener una buena productividad laboral, una mejora en la toma de decisiones y por ultimo una satisfacción en su calidad de vida, para alcanzar sus objetivos y metas.

Esta investigación se realizó con 17 colaboradores de la empresa EPS Famisanar en el área de Gestión Humana, la investigación se basa desde el modelo praxeológico y una metodología de tipo cualitativa y se utilizó las siguientes herramientas, tres grupos focales, entrevistas individuales y observaciones los resultados obtenidos durante esta investigación determina que la motivación es la variable que influye en la productividad laboral, la toma de decisiones y mejora la calidad de vida de los colaboradores.

Es pertinente resaltar que la pregunta problema que se realizó al inicio de este proyecto hasta el final del mismo, implicó pasar por diferentes etapas, como una revisión bibliográfica amplia, diseño de trabajo de campo, autorización de aplicar las herramientas establecidas en este estudio, análisis detallado de los datos obtenidos, creación del estado del arte, discusión y recomendaciones del mismo, ha sido un tiempo prudente en el cual se ha podido finalizar esta tesis satisfactoriamente.

## **Capítulo I.**

### **Planteamiento del problema.**

Teniendo en cuenta las variables establecidas para esta investigación es importante abordar cada una de ellas como eje principal para el desarrollo conceptual, inicialmente la motivación es estudiada desde procesos que conllevan a las personas a realizar determinados comportamientos, en donde intervienen factores biológicos y aprendidos por medio de la experiencia y la interacción con el entorno, llegando a establecer la dirección, fuerza, activación y realización de la conducta deseada para la consecución de determinada meta (Bisquerra, 2000).

Según Robbins & Coulter, (2010). Refieren que comprender y pronosticar la motivación de los colaboradores es una de los temas más populares en la investigación gerencial. Sin embargo, los estudios modernos acerca de la motivación de los empleados están influidos por variables que ocurren en el lugar de trabajo, por tanto no se puede observar el proceso como una etiqueta personal, identificando algunos trabajadores como motivados y otros como desmotivados, puesto que la motivación es una energía, fuerza y empeño que ejercen las personas para llevar a cabo una acción con el fin de conseguir un objetivo, es decir todas las personas cuentan con motivación ya que ejercen sus tareas diarias en el contexto laboral difieren en la energía que invierten para llevarlas a cabo, por consiguiente lo que cambia son los niveles de motivación.

Las investigaciones más recientes en el campo de la motivación laboral indican que la motivación está influida por el medio externo generándose así la motivación extrínseca de los trabajadores, la cual se encuentra relacionada con la cultura organizacional, por tanto es importante realizar investigaciones en el campo de acción, además estudiar en la motivación las variables: reconocimiento, poder y estatus que genera en los trabajadores resistencia al cambio, por temor a perder el reconocimiento social, por otra parte las personas que poseen motivación al logro son más flexibles ya que buscan innovar, conocer y avanzar. (Forero & García, 2013).

Teniendo en cuenta que el concepto de motivación es amplio y conlleva diversas interpretaciones desde cada una de las culturas, para efectos de esta investigación se ha indagado la percepción que se tiene de esta variable en el contexto colombiano, específicamente en la ciudad de Bogotá, donde se llevó a cabo un estudio que tiene presentes

Algunas variables como afiliación, poder, crecimiento, la intimidad y él logró que propician combinaciones motivacionales de suma importancia para buscar estrategias de motivación en los empleados, tal como lo menciona (Díaz, J. Díaz, M & Moreno, 2014).

Esta investigación evidencia diferencia en cuanto la motivación según los sexos, puesto que las mujeres poseen mayor motivación que los hombres, en cuanto a la edad los jóvenes entre 29 y 39 años son más motivados por las variables de crecimiento, logro y poder, aunque no poseen persistencia puesto que son más situacionales, con relación al tipo de contrato se encontró que los trabajadores tienden a desmotivarse, ya que muchas veces no les genera una estabilidad laboral, se halló mayor afinidad e intimidad en el trabajo de los empleados con contrato definido. (Díaz, J, Díaz, M & Moreno, 2014).

Con respecto a la variable de la toma de decisiones se puede definir a partir de la consecución de un problema que conlleva a una persona a tomar una decisión, puesto que se encuentra frente a una discrepancia entre el estado actual y el estado deseado, en el contexto laboral es importante resaltar que las empresas de hoy en día crean espacios para que los colaboradores aporten en la resolución de dificultades presentes en su espacio de trabajo, por tanto se puede afirmar que es necesario generar habilidades en los colaboradores para que logren enfrentar el medio al que se expone (Stephen & Timothy, 2009).

Sin embargo, una investigación realizada por Mirabal & Piña (2012) contraponen la información argumentada anteriormente ya que en este estudio se identificó que los trabajadores se sienten inconformes con el proceso que se lleva en la organización, puesto que los jefes no los tienen en cuenta para llevarlas a cabo, ni les brindan información sobre las decisiones que determinan los directivos en relación a su puesto de trabajo y tareas a realizar.

Cuando la empresa no les brinda a los colaboradores la oportunidad de participar en la toma de decisiones, genera dificultades para que los mismos adquieran sentido de pertenencia por la empresa, adquiriendo habilidades que les permitan apersonarse de los procesos de la empresa y asumir las consecuencias de sus actos. (Mirabal & Piña, 2012).

Por otra parte, hablar de productividad tiene un amplio recorrido en la historia ya que este término surge con la revolución industrial que trajo consigo el impacto de las nuevas tecnologías, transformando la forma de llevar a cabo las tareas, generando autonomía y creatividad en las personas (Askenazy, 2009).

Propiciando el concepto de polivalencia que remite a las personas a llevar a cabo varias actividades en relación con la misma línea de trabajo, sin tener que realizar una tarea repetidas veces, aumentando los niveles de productividad, así como también se tiene en cuenta la definición de poli competencias en donde un trabajador lleva a cabo tareas de diferente índole por estar capacitado (Askenazy, 2009).

La productividad de hoy en día trae beneficios para los trabajadores como lo es aumento en la motivación, salud psicológica para aquellas personas que cuentan con herramientas para enfrentar el entorno, aunque por las exigencias del medio quienes no cuenten con elementos de protección o prevención a enfermedades pueden padecer dificultades físicas o estrés por la exigencias del medio al que se exponen ya que para estos tiempos los contratos de las personas por lo regular son de tipo obra-labor (Askenazy, 2009).

Las investigaciones encontradas en Colombia en relación con el concepto de productividad, no son tan relevantes en relación al campo de la psicología, puesto que se estudia desde el valor salarial, en donde se ve que, aunque aumente la productividad el salario no cambia en los trabajadores ya que los dineros en el país no son bien distribuidos (Escolar, A., & Sayago, A, 2014).

Por otro lado, la variable calidad de vida en el trabajo se centra en buscar que se generen espacios donde las personas sean más humanizadas es decir que cuenten con espacios de trabajo adecuados, saludables que les permitan desarrollar capacidades y dimensiones como personas y profesionales, al percibir la autonomía que les brinda la empresa, así como la percepción de que sus necesidades están siendo satisfechas. Patlan (2011)

Teniendo en cuenta el recorrido teórico y contextos de investigación se ha encontrado que ya se han realizado estudios en donde se relacionan dos o más variables de las que se tendrán en cuenta, no obstante a partir de estas investigaciones se sugiere teorizar sobre el concepto, sub variables, auto competencias y componente de las variables de investigación motivación laboral, toma de decisiones, productividad laboral y calidad de vida, que se tienen en cuenta para este estudio, puesto que se encuentra poca información e investigaciones en el contexto colombiano específicamente en la ciudad de Bogotá.

También esta pregunta surge a partir de las necesidades que se perciben en contexto social, como lo es el ambiente laboral de la compañía EPS FAMISANAR, donde los colaboradores interactúan la mayor parte de su tiempo con sus compañeros, por tanto, el contexto de la organización está dotado del interrogante que pretende resolver la necesidad de esta investigación.

Desde este punto de vista la motivación puede ser un influyente en la toma de decisiones positivas o negativas de los colaboradores en el cargo de los psicólogos en la pregunta de investigación la cual puede incidir en la motivación, así como también puede repercutir en su desempeño y la calidad de vida laboral que perciben los colaboradores.

Es una pregunta que busca indagar aspectos relevantes que se dan en dicho contexto, a partir de *¿Cómo influyen los procesos motivacionales en la toma de decisiones presentes en el joven adulto para la productividad laboral dentro del área de gestión humana en EPS FAMISANAR de Bogotá para mejorar su calidad de vida laboral?* Por medio de la intervención de dicha pregunta, se pueden generar estrategias de cambio para la mejora en la producción de la organización y la calidad de vida de sus colaboradores, por tanto, el interrogante no se genera para el beneficio de una minoría, sino que se busca generar equidad entre las partes participantes beneficiando a las dos, generando el impacto social requerido puesto que se propicia la inclusión social

### **Pregunta Problema**

*¿Cómo influyen los procesos motivacionales en la toma de decisiones presentes en el joven adulto para la productividad laboral dentro del área de gestión humana en EPS FAMISANAR*

*de Bogotá para mejorar su calidad de vida laboral?*

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Fortalecer los procesos motivacionales que influyen en la toma de decisión del colaborador para mejorar la productividad y calidad de vida laboral, dentro del área de gestión humana en EPS FAMISANAR de Bogotá.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar las razones que influyen en la toma de decisiones de los colaboradores para la productividad laboral dentro del área de Gestión Humana.
2. Conocer las percepciones que tienen los colaboradores acerca de la motivación, toma de decisiones, productividad y calidad de vida laboral
3. Plantear recomendaciones para mejorar la calidad de vida laboral de Gestión Humana en EPS Famisanar

## **Justificación**

Para iniciar esta investigación es importante aclarar la definición de las variables toma de decisiones mediada por la motivación ante la productividad del área de Gestión Humana y la incidencia con la calidad de vida laboral, retomando la motivación sustentado por Santrock (2002), quien emite una perspectiva de motivación, como un conjunto de razones por la cual todas las personas se comportan de la manera en que lo hacen, sosteniendo que el comportamiento es vigoroso, dirigido y sostenido, en relación con la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta que se quiere conocer cómo funcionan estos procesos ante la productividad la cual se define a partir de los resultados obtenidos por una empresa que cuenta con un capital humano de calidad, motivado, el cual tiene en cuenta los aspectos tecnológicos y organizativos de la entidad laboral (Cadenilla & Pezo, 2005), desde otro concepto a trabajar el cargo laboral según (Carrasco 2009), se refiere a que el puesto de trabajo es el vínculo entre la empresa y sus colaboradores donde se adquiere una labor de acuerdo al perfil de cada persona que determina condiciones laborales y económicas, donde se podría entender este como un conjunto de actividades y deberes laborales que requieren de un desempeño óptimo dentro de la organización. Por último se analizará la calidad de vida laboral, Zohurul y Siengthai (como se citó en Almodomar, Contreras, Huertas & Pedraja, 2007) es una condición favorable para los colaboradores en donde se tiene en cuenta su bienestar desde diversos puntos de vista como lo son la salud, las actitudes que se perciben de los jefes y las relaciones con sus compañeros.

A partir de lo ya mencionado esta investigación surge con la necesidad de conocer la influencia que tiene la motivación laboral en la toma de decisión de los colaboradores de la empresa EPS Famisanar, en contraste con su productividad laboral desempeñada en el área de Gestión Humana y su calidad de vida, por tanto a partir de las investigaciones y recolección de información académica y teórica se plantea la siguiente pregunta ¿cómo influyen los procesos motivacionales en la toma de decisiones presentes en el área de Gestión

Humana para la productividad laboral dentro del cargo de Psicología en EPS FAMISANAR de Bogotá para mejorar su calidad de vida laboral?

El propósito de este estudio tiene como finalidad , aportar al enfoque praxeológico de la Universidad Minuto de Dios, el cual tiene como principio el desarrollo de los estudiantes en todas sus dimensiones educativas, propiciando en ellos la relación del saber teórico y práctico, por tanto teniendo en cuenta la información teórica ya mencionada, como estudiantes de psicología es importante tener un acercamiento práctico al contexto laboral, donde se conocerá si la teoría coincide con el campo de acción, de la misma manera aporta al enfoque social contribuyendo al desarrollo humano de los trabajadores en la organización, a partir de los resultados obtenidos los cuales arrojaran datos y respuestas a la pregunta problema y por último esta investigación puede contribuir al desarrollo de futuros estudios.

Esta investigación es relevante para la empresa EPS FAMISANAR en la medida que se realiza en el contexto de la sede administrativa , específicamente en el área de Gestión Humana, obteniendo un diagnostico que permite identificar las falencias y necesidades presentes, a partir de las cuales se genera un análisis de resultados que es dado a conocer a los jefes del área , con la finalidad de que los tengan en cuenta y logren corregirlas si así lo desean, por otra parte se desarrolla una intervención en donde se fortalecen los procesos motivacionales que influyen en la toma de decisiones para la productividad y calidad de vida laboral, esto permite que los colaboradores adquieran herramientas de mejora tanto a nivel personal como en su rendimiento laboral el cual va a ser beneficioso para la entidad en cuestión y los trabajadores, teniendo en cuenta que esta entidad se encarga de prestar servicios a terceros por tanto las variables de investigación son apropiadas para mejorar el rendimiento en los procesos ya que al tener colaboradores motivados que cuenten con la facultad de tomar decisiones se logra aumentar la productividad laboral y mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Por tanto, por medio de la presente investigación se está contribuyendo a la Misión de la universidad Minuto de Dios en donde se promueve una educación de calidad que forma profesionales éticamente orientados, dedicados a generar una transformación social,

promoviendo la inclusión para obtener un bienestar común Uniminuto (2017). Es por esto que las investigadoras buscan con la presente investigación transformar un entorno social como lo es el contexto laboral que genere beneficios tanto para la entidad como para cada uno de los trabajadores, sin perder de vista las cuestiones éticas para reservar el cuidado personal de cada participante.

Con respecto al Mega de Uniminuto que se centra en promover estudiantes íntegros, emprendedores y abiertos a nuevas experiencias, con las cuales puedan contribuir al desarrollo del hombre y las comunidades, promoviendo la investigación, innovación social y el desarrollo Uniminuto (2017). Sin perder de vista que como estudiantes de Uniminuto las investigadoras promueven los principios implantados dentro de su formación académica esta investigación va más allá del análisis de resultados, propiciando un cambio en el entorno de Famisanar ,así mismo en las vidas de las personas que laboran allí puesto que cuando se genera una reflexión en el ser humano se propicia transformación social , esta investigación no tiene fin es apenas un abrebocas a futuras investigaciones que serán de gran utilidad para Uniminuto y el estado Colombiano en general.

Por último se evidencia la pertinencia y los alcances de esta investigación al campo disciplinario de la psicología la motivación laboral según es un factor interno que se influenciado por el entorno que casi siempre puede determinar las decisiones que tome cada persona, dando así una estrategia para aumentar el desempeño de los empleados y garantizando su calidad de vida laboral (Álzate, 2014)

En este sentido se relaciona con el área de los recursos humanos ya que mediante esta implican una decisión que pueda mejorar la productividad laboral en este sentido teniendo en cuenta que esta disciplina es el estudio del comportamiento y las relaciones sociales que se ejerzan en el medio ambiente, en el entorno laboral la motivación juega un papel importante al igual que las variables anteriormente mencionadas, desde la mirada del psicólogo a través de esta investigación es atreverse a pensar en promover el cambio y esté pueda estar capacitado para generar y proponer el desarrollo de una compañía y de sus trabajadores (Álzate, 2014).

Teniendo en cuenta esta estudio se podría garantizar nuevas estrategias que permitan

mejorar la toma de decisiones, su productividad laboral y sobre todo mejora significativa en la calidad de vida ya que el deber del psicólogo organización es velar por mejorar las condiciones de los empleados, promoviendo alternativas, herramientas y estrategias que ayuden a a alcanzar el objetivo como se hizo en esta investigación.

## **Capítulo II**

### **Marcos Referencial**

En este apartado donde se podrá encontrar varios marcos de referencia que hacen parte de la construcción de esta investigación teniendo en cuenta la ubicación geográfica del lugar donde se lleva a cabo la investigación, el marco normativo en donde se desliga bajo que leyes se llevara a cabo la investigación, un marco epistemológico que da una visión acerca del modelo praxeológica que se utilizó en este estudio, el marco teórico donde da una aproximación histórica y conceptual de las variables utilizadas al mismo tiempo, el marco disciplinar que analiza la relación de las variables con la psicología y el estado del arte donde se plasma artículos relacionados a esta investigación.

#### **Marco Geográfico:**

El contexto para el desarrollo de este proyecto se realizará en EPS FAMISANAR Bogotá capital de Colombia, sede administrativa donde se llevan a cabo todos los procesos de autorizaciones, PQRS, y la gestión total de la prestación de los servicios de salud, los núcleos generales para llevar a cabo todos los procedimientos de salud se encuentran en la sede ubicada en la carrera 13a# 77h-63 barrio el lago en la localidad, cerca al centro comercial Unilago. También se implementará en investigación en la Universidad Minuto de Dios sede principal ubicada en la cl181b#72b-70 en el barrio minuto de dios de la localidad de Engativá cerca de la AV Boyacá con 80 y la estación de Transmilenio minuto de dios.

Ver anexo No. 1 donde podrá visualizar de manera detallada la ubicación del sitio donde se llevó a cabo esta investigación.

## **Marco Normativo**

Dentro del ejercicio profesional del psicólogo como investigador se debe tener en cuenta las leyes del código deontológico de psicología, ya que estas rigen el rol del psicólogo y los parámetros a tener en cuenta en los estudios científicos y las posibles penalizaciones en este trabajo. A partir del: Colegio Colombiano de psicología. (2009)

Artículo 49. En este artículo se menciona que los profesionales de psicología dedicados a la investigación son los responsables de los temas de estudio, la metodología usada en la investigación y los materiales que se utilizan en la misma, a su vez de las conclusiones y resultados, así como de la divulgación y la correcta utilización.

Artículo 50. Los profesionales que se decidan a la investigación pueden planear o llevar a cabo estudios científicos deben basarse en los principios éticos de respeto y dignidad, de igual manera de salvaguardar el bienestar y los derechos de los participantes.

Artículo 51. Es de responsabilidad de cada profesional evitar información incompleta o encubierta. Esto se emplea siempre y cuando se cumpla con tres condiciones:

- A) Que el problema por investigar sea importante.
- B) Que solo se pueda investigar solo dicho tipo de información.
- C) Que se garantice que al terminar de la investigación se les brindara la información correcta sobre las variables a investigar y los objetivos con los cuales está diseñada la investigación.

Artículo 52. En el caso de los menores de edad y personas incapacitadas, el consentimiento respectivo deberá ser firmado y autorizado por el representante legal del participante.

Artículo 56. Todo profesional de la psicología tiene derecho a la propiedad intelectual sobre los trabajos que elabore en forma individual o colectiva, de acuerdo a los derechos de autor en Colombia, los trabajos pueden ser publicados con la debida autorización de los autores.

Dentro del capítulo XI denominado del proceso deontológico y bioético disciplinario para los profesionales de la Psicología. Se puede implementar en esta investigación desde los siguientes artículos.

Artículo 67. De la investigación formal o instructiva: Establece que esta será adelantada por el Magistrado instructor, Comienza con la resolución de apertura de la investigación en cual inicia el proceso se compromete como profesional de psicología en la investigación, además de recibir declaración libre y espontánea, practicar todas las diligencias necesarias para demostrar su responsabilidad o inocencia del autor y los partícipes.

Artículo 68 el término de indagación no podrá exceder (4) cuatro meses desde la fecha de inicio, teniendo en cuenta que si se trata de 3 o más faltas profesionales como investigadores de psicología este término podrá ampliarse hasta por (6) seis meses, si se requiere estos plazos podrán ser ampliados por el tribunal por alguna razón justificada.

Artículo 69. Una vez vencido este término el abogado secretario del tribunal Departamental pasará el expediente al despacho del Magistrado, para que en un término de 15 días hábiles se pueda llevar el proyecto de calificación, en este la sala penal decidirá si califica con resolución de preclusión o con resolución de cargos.

Artículo 70. En este artículo se establece que el tribunal departamental bioético de psicología se dicta la resolución cuando se establezca la falta a la deontología o existan pruebas contundentes del hecho estas son materia de investigación y de responsabilidad deontológica- bioética disciplinaria del profesional de psicología. Colegio Colombiano de Psicología (2009).

Teniendo en cuenta el artículo 36 literal de la ley 1090 de 2016 Todas las entidades que realicen pruebas y procedimientos deben firmar un consentimiento informado antes de llevarlo a cabo, puesto que es un deber del psicólogo como profesional y del usuario ya que está autorizando que se lleve a cabo dicho proceso de forma consciente y voluntaria (Colegio Colombiano de Psicólogos, s.f)

Lo mencionado anteriormente permite que el psicólogo logre tener cierto control de la información ya que ninguna empresa puede solicitarle al profesional información de las personas usuarias así sean empleados de la entidad, la única forma de brindar información

a la empresa es mediante una autorización del colaborador que participó en el proceso (Colegio Colombiano de Psicólogos, s.f)

Si no fuera autorizada la administración de la información al empleador el psicólogo está resguardado bajo el artículo 10 de la ley 1090 del año 2006 la cual hace referencia a los deberes y obligaciones del psicólogo, resaltando el deber a) que se centra en guardar la identidad del consultante, los motivos de consulta, el nombre de las entidades o situaciones donde se intervenga, con excepción de los casos observados por la justicia legal (Colegio Colombiano de Psicólogos, s.f).

Por otro lado, el artículo 25 de la ley 1090 de 2016 hace referencia a que si la información que se obtuvo en un proceso amenaza contra la vida, la integridad, el buen nombre de las personas, la familia y la sociedad debe abstenerse a brindar información a terceros, es por esto que el psicólogo puede negarse a implementar pruebas diagnósticas y de intervención cuando no cuente con acceso a los consentimientos informados (Colegio Colombiano de Psicólogos, s.f).

Además de este proceso realizado dentro de una organización existe otro dilema ético relacionado con el rol del psicólogo, puesto que en algunas entidades buscan que el psicólogo organizacional también ejerza un rol de psicólogo clínico, por tanto el psicólogo es quien debe delimitar sus capacidades y analizar si está facultado para ejercer otro rol dentro de la empresa, si cuenta con el aval para ejercer como psicólogo clínico, no contando con estos requisitos el profesional está en la obligación de reportar al empleador su dificultad para intervenir desde otro campo negándose a llevar a cabo actividades relacionadas con la intervención clínica (Colegio Colombiano de Psicólogos, s.f).

Lo anterior está sustentado bajo el artículo 2 de la ley 1090 de 2006 en donde se tiene como principio mantener estándares de alta calidad en cuanto a las competencias para ejercer la profesión velando por el bienestar de las personas, por tanto los psicólogos reflexionaran sobre los límites de sus técnicas y competencias, llevando a cabo sólo aquellas con las cuales se encuentran cualificados para ejercer, ya que se exponen a una demanda Jurídica por generar daños a las personas por el mal uso de las práctica en el ejercicio de sus profesión (Colegio Colombiano de Psicólogos, s.f).

Si la empresa donde lleva a cabo sus funciones un psicólogo organizacional exigiera al mismo realiza intervención clínica a los trabajadores y familiares, es decir destacaron la necesidad de tener un consultorio dentro de la misma, desde la ley 1090 del artículo 9 a) el profesional debe estar capacitado para llevar a cabo el rol clínico por tanto debe contar con experiencia en el campo clínico y en su mejor efecto tener estudios de posgrado en el are, b)la empresa debe suministrar al psicólogo las herramientas tecnológicas y medios físicos, para brindar un buen servicio a los pacientes, en donde los mismos perciban un entorno de confianza, confidencialidad y comodidad, además de ello se deben cumplir con las leyes de salud establecidas por el régimen colombiano (Colegio Colombiano de Psicólogos, s.f).

## **Marco Epistemológico**

La metodología se llevará a cabo desde el modelo praxeológico que tiene lugar en el contexto social en donde se lleva a cabo la práctica, de la cual se realiza una reflexión para lograr transformar la realidad actual, puesto que este modelo brinda elementos que permiten identificar si una acción es eficaz y si no lo fuera genera estrategias para crear otras acciones que conlleve a mejores resultados (Juliao, 2011).

El modelo praxeológico define al ser humano como una persona libre y creadora, puesto que actúa en el entorno, mejora sus acciones y reflexiona sobre las mismas con la finalidad de ser feliz, debido a que este por medio de su acción se inserta en el mundo, no por necesidad sino por el deseo de realizar la labor, en el entorno laboral las personas interactúan con otros no condicionados por sus acciones sino interesados en establecer nuevas relaciones y conocimientos del mundo actual (Juliao, 2011).

Los seres humanos por naturaleza están en un constante actuar, influenciados por algunos factores como lo son: la vida de los sentidos la cual se encarga de generar las actividades del ciclo biológico, otro factor importante es la acción política la cual cuenta con un sub factor para que se pueda llevar a cabo la misma, este sub factor es: la vida espiritual la cual tiene en cuenta los procesos mentales básicos los cuales son: El pensamiento que conlleva a la persona a que comprenda una situación, alterando el orden natural de los eventos, también se logra identificar dentro de esta categoría la voluntad: la cual permite generar un cambio puesto que trasciende las limitaciones de las personas permitiéndoles generar nuevos símbolos del mundo, por otra parte el juicio también juega un papel importante en la vida emocional debido a que es por medio de este que las personas adquieren habilidades para hablar de los aspectos que están presentes en su contexto (Juliao, 2011).

La finalidad de la praxeología es que las personas se reconozcan en la comunidad por medio de la narrativa, ya que la palabra de los seres humanos tienen y toman sentido en un contexto si se ve reflejada en una acción, logrando la comprensión de sí mismo ya que en la experiencia con los otros se logra identificar una pluralidad que permite a cada ser humano identificarse como único e irrepetible en el mundo siempre y cuando respete que el otro

también es diferente valioso al reconocer la presencia de ese otro el cual tiene vivencias diferentes y logra transmitir conocimientos que le permitirán a la comunidad adquirir nuevos significados, ya que se logra escuchar la palabra y acción que refleja algo nuevo y diverso permitiendo adquirir una actitud flexible en la praxis social y la interpretación del mundo (Juliao, 2011).

Teniendo en cuenta la visión general de la praxeología a continuación se abarcará la misma desde el quehacer profesional de cada estudiante egresado de Uniminuto ya que a partir de este enfoque se dirigirá la presente investigación con la finalidad de dar a conocer el cumplimiento de los objetivos durante el tiempo de formación, la habilidad adquirida y conocimientos adquiridos (Juliao, 2011).

El objetivo de Uniminuto es crear profesionales capaces de resolver problemas que se presenten en la cotidianidad laboral, observando sus propias acciones en el entorno , reflexionando sobre las mismas para diseñar una estrategia que les permita mejorar su práctica en la intervención socio laboral, pero para esto el profesional debe contar con la capacidad mental de analizar cada situación que se le presente, adaptándose a la misma en el ejercicio de la profesión, puesto que se crea en sí mismo la reflexión que permite una conexión entre el profesional y el impacto que genere con la práctica, cuándo el profesional es capaz de reestructurar un problema e imponer la voluntad o generar en otro las habilidades de imponer una voluntad genera un cambio social (Juliao, 2011).

El ejercicio del praxeología es descomponer la acción en una serie de fases las cuales le permitirán comprender de mejor forma los fenómenos sociales presentes para así reconducir la acción cuando no está siendo eficaz o está generando un problema logrando modernizar el comportamiento (Juliao, 2011).

La primera etapa es la del ver: en esta etapa los profesionales observan su entorno, sus acciones como profesionales, recolectado información, analizándola, buscando la comprensión de los elementos que componen el contexto laboral en relación con el quehacer profesional tratado de identificar una problemática en el campo para mejorarla (Juliao, 2011).

La pregunta problema planteada en la presente investigación como ya se había mencionado se construye teniendo en cuenta la primera fase de la praxeología tratando de identificar la problemática presente en el momento actual formular dicha pregunta trajo consigo la reflexión constante razón por la cual se modificó varias veces debido a que en un principio se quería indagar la influencia de la motivación en la toma de decisiones pero teniendo en cuenta el impacto social y el aporte que se quería generar se insertaron dos variables mas como lo es la productividad laboral y la calidad de vida buscando generar bienestar en la entidad y los colaboradores. Para lo cual el ver de esta fase quedo formulada de la siguiente manera.

*¿Cómo influyen los procesos motivacionales en la toma de decisiones presentes en los trabajadores para la productividad laboral dentro del área de gestión humana en EPS FAMISANAR de Bogotá para mejorar su calidad de vida laboral?*

La cual antes de ser planteada como problema surge de un análisis de las práctica profesionales de las estudiantes que llevan a cabo esta investigación , puesto que en dos contextos diferentes ambas observan que se está perdiendo la finalidad del ser psicólogo desde el enfoque social con el que se forma a los estudiantes de Uniminuto, reduciendo las labores del profesional en seleccionar personal que produzca de la mejor manera, sin invertir tiempo o dinero en propiciar un bienestar general, ya que se percibe poca participación de las personas como seres humanos dotados de emociones y necesidades por satisfacer, por tal motivo fue del interés de las investigadoras trabajar las categorías motivación, toma de decisiones, productividad laboral y calidad de vida laboral, con la finalidad de reestructurar el problema, buscando nuevas forma de mejorar la práctica por tanto a partir de la problemática se iniciara un proceso de comprensión desde las interpretaciones de los diversos agentes pertenecientes a contexto laboral de Famisanar.

La segunda etapa es el juzgar: en esta etapa lo que se pretende es generar una duda con respecto a lo que se observó en la práctica, por tanto se busca juzgar lo visto desde diversas teorías, para lo cual en la presente investigación se lleva a cabo una búsqueda extensa desde las diversas categorías de investigación para identificar si tienen alguna implicación la una sobre las otras, además de ello se lleva a cabo un estado del arte que permita identificar otras

investigaciones que se relacionen con la problemática para tener nuevas interpretaciones con respecto al tema, obteniendo un empoderamiento de la problemática por tanto se adquiere un punto de vista propio (Juliao, 2011).

La tercera fase hace referencia al actuar es allí donde se pretende realizar alguna acción concreta que nos permita indagar en la práctica la problemática que se plantea por tanto para la presente investigación se llevó a cabo las siguientes actividades grupos focales, observación y entrevistas que permitieron conocer la percepción que tenían los trabajadores en la empresa Famisanar de cada una de las variables, si las reconocen en la organización, que proponen con respecto a un plan de mejora en cada variable etc. (Juliao, 2011).

Teniendo en cuenta las tres fases anteriores se logra ejecutar la última fase denominada devolución creativa, puesto aquí ya se ha realizado una reflexión con respecto a todo el proceso desarrollado, traspasándolo más allá de la experiencia a un aprendizaje consciente, creando nuevas vías de acción, promoviendo así el cambio al expresar los significados más destacados durante las fases de una forma creativa. En la presente investigación se llevará a cabo la intervención por medio de una capacitación donde se resaltaron los aspectos más importantes de cada una de las categorías (Juliao, 2011).

## Marco teórico

### Historia motivación laboral

Para dar inicio en el abordaje de la motivación es importante tener en cuenta el recorrido histórico que envuelve el concepto, autores como Herrera, F. Herrera, I, Ramírez, M. & Roa, J. (2004) proponen un recorrido de la historia de la motivación. Desde la década de 1920 a mediados de 1960, la experimentación da inicio al conocimiento de la conducta motora, el instinto y el impulso, indagando cuáles son los factores de la motivación que impulsan al ser humano a restaurar su estado de equilibrio.

Después de la década de 1960, se habla de la teoría cognitiva de la motivación la cual se enfoca en la motivación de rendimiento, dicho por Atkinson (citado por Herrera, et al, 2004), Señala que esta parte hace referencia a las metas y a las expectativas para el logro de las mismas.

Por otra parte, Trechera, (2005) da un punto de vista hacia la etimología de la motivación, argumentando que el término se deriva de la palabra motus que hace referencia a la movilización que impulsa a una persona a ejecutar una acción, de esta manera, la motivación es considerada como un recurso por el cual un sujeto sigue metas y mantiene su comportamiento para la ejecución de la misma.

Desde otra perspectiva Bisquerra (2000) sostiene que *“La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo y causa una conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que determinan la activación, dirección, intensidad y coordinación del comportamiento, encaminado a lograr determinadas metas”* (p.165).

Desde la mirada histórica la motivación laboral según García, R. (2012). inicia en el siglo XVIII con la industrialización y el retiro de la mano de obra artesana, se empieza a dimensionar como las relaciones sociales del entorno laboral, influyen en la disminución de la productividad y crecimiento de la desmotivación laboral, como consecuencia, a partir de 1920 en común acuerdo de favorecer a las empresas y a sus colaboradores se crea la

organización internacional del trabajo con la intención de imponer las condiciones laborales que debe tener todo empleado en las compañías.

A partir de los hechos históricos diferentes autores han querido definir el concepto de motivación laboral González (2008). Es uno de ellos quien define este concepto como un proceso individual del ser humano, generado por la interacción entre la persona y el mundo que lo rodea, dicha interacción permite ejecutar una conducta encaminada a un propósito o meta, el cual se transforma en un deseo. También hace referencia a la motivación como la mediación entre la personalidad de cada individuo y la manera en que actúan para conseguir sus objetivos.

Desde otro punto de vista es pertinente mencionar el ciclo motivacional de los trabajadores y las necesidades de este ciclo que se impulsan a partir del comportamiento, en contexto el ciclo motivacional se inicia cuando nace una necesidad esta rompe el estado de armonía, generando insatisfacción e inestabilidad que lleva al trabajador a desarrollar conductas repetitivas para restaurar su equilibrio. Álzate (2014)

Este ciclo motivacional parte de un equilibrio interno, y se dirige hacia un incentivo, posterior a ello viene la necesidad la tensión, la acción y por último el estado de satisfacción. A medida de que este proceso se va repitiendo al igual que el aprendizaje optimizando comportamientos eficaces. Álzate (2014)

Por otra la motivación laboral también varía en su tipología ya que se puede generar por diversas causas, teniendo en cuenta dos categorías importantes en este proceso denominadas motivación extrínseca y motivación intrínseca.

### **Motivación intrínseca**

Reeve (citado en Díaz, M. Díaz, J. & Morales, 2014) *"La perspectiva fisiológica se centrará en las bases biológicas de la motivación cuyo objetivo es explorar cómo los sistemas nervioso y endocrino inciden en la motivación y las emociones"* (p.61). Dando continuidad al recorrido sobre la historia de cómo la motivación ejerce un papel importante en el ser humano demostrando ser el pilar que orienta una conducta.

### *Teorías intrínsecas de los factores de la motivación*

Las teorías según Buchbinder. & Shanks. (2007) se basan en factores intrínsecos y se centran en los procesos de pensamientos internos y las percepciones sobre la motivación varios de estos se destacan a continuación,

- La teoría de la equidad de Adán. Esta propone que los individuos se motivan siempre y cuando perciban se son tratados de la misma manera que los empleados que poseen alguna influencia.
- Teoría de la expectativa de Vroom: en esta teoría se propone que los empleados son motivados por el desempeño y los resultados esperados de sus propios comportamientos
- La teoría de la fijación de metas de Locke, este autor propone que establecer objetivos, hace que los empleados se sientan motivados para tomar medidas para alcanzar las metas propuestas.

Dando un vistazo general, estas teorías tratan de aspectos particulares de la motivación que se da en las organizaciones por tal razón resulta realista abordarlas de esta manera.

### *Recompensa intrínseca*

Teniendo en cuenta las teorías intrínsecas se abordan las recompensas internas para el individuo y en varios sentidos resultan tangibles de hecho resultan subjetivas, ya que representan como el individuo percibe y siente su labor dentro de la organización. Este autor plasma cinco tipos de recompensas: Buchbinder. & Shanks. (2007)

- Relaciones saludables: En esta categoría se resalta el sentido y la conexión que tenga con sus compañeros y la empresa Buchbinder. & Shanks. (2007).
- Trabajo significativo: En esta es cuando los empleados sienten que hacen la diferencia en las vidas de sus compañeros, sintiendo que su labor de una u otra manera está siendo significativa para las personas de la compañía Buchbinder. & Shanks. (2007).
- Competencia: Aquí se destaca a los empleados y se motivan a desarrollar habilidades que les permitan desempeñarse a niveles iguales o superiores al nivel ya impuesto Buchbinder. & Shanks. (2007)
- Elección: En esta se alienta al empleado a participar de manera activa dentro de la

organización, a su vez que este exprese sus puntos de vista y las opciones que tiene para tomar una decisión y encontrar nuevas formas de facilitar los enfoques participativos para la solución de problemas Buchbinder. & Shanks. (2007)

- Progreso: aquí se ve la participación de los dirigentes de las organizaciones, ya que este debe encontrar las formas de responsabilizar a los empleados, a su vez puede facilitar la capacidad para avanzar en la realización de las tareas asignadas y retroalimentar de manera positiva las actividades logradas Buchbinder. & Shanks. (2007).

### **Motivación extrínseca**

Según Soriano (2011) el origen de esta conducta está relacionada con el impulso que puede ser interno (intrínseco) o más una fuerza externa (extrínseco), la motivación extrínseca se determina como una fuerza exterior, esta se debe a condiciones ambientales, influenciado por personas o el mismo ambiente que conllevan a la persona a realizar un comportamiento determinado.

#### ***Teorías de la motivación:***

A partir del comportamiento dirigido desde la motivación se mencionan perspectivas teóricas que enmarcan este proceso, de acuerdo con Santrock (2002) existen varias posturas importantes que se destacan en el proceso de la motivación. Basándose en la teoría conductista la cual considera que la recompensa juega un papel importante en el proceso de la motivación, desde la teoría humanista menciona que esta se basa en las capacidades del ser humano para desarrollarse y por último la cognitiva hace énfasis en el poder que tiene el pensamiento.

Teniendo en cuenta las teorías de la motivación Robbins y Judge (2013) mencionan cinco teorías constituidas en la década de 1950 dirigidas a la motivación de los colaboradores en una organización, teniendo en cuenta que estas bases teóricas sustentan los inicios de la motivación indicando las primeras teorías como:

Teoría de la jerarquía de las necesidades: Abraham Maslow en 1954 propone formular una teoría positiva de la motivación donde establece una jerarquía de necesidades que posee cada individuo las cuales son:

- Necesidades fisiológicas: Este incluye necesidades primarias y corporales tales como comida, bebida, abrigo, satisfacción sexual.
- Necesidades de seguridad: Esta categoría se relaciona con la protección a daños físicos y emocionales.
- Necesidades sociales: Este se refiere al sentido de pertenencia la aceptación y a la necesidad.
- Necesidades de estima: Se evalúan necesidades de afecto propio del individuo el respeto por sí mismo, la autonomía y necesidades de reconocimiento, logro y atención.
- Necesidades de realización personal: Se refiere al desarrollo y potencial propio para convertirse en el individuo que desea o proyecta.

Teniendo en cuenta esta teoría es importante aclarar que estas necesidades no se satisfacen completamente, las necesidades que se alcancen disminuyen el nivel de motivación, y las que no se pueden volver dominantes, teniendo en cuenta la teoría según Maslow si se desea motivar a un individuo se debe identificar el nivel de jerarquía en el que se encuentra para concentrarse en el nivel de satisfacción deseado. Robbins y Judge (2013).

Teoría de las necesidades de McClelland: En esta teoría el autor propone tres tipos motivación que satisfacen tres tipos de necesidades las cuales son:

#### *Motivación logro*

En cuanto a la motivación al logro permite que un trabajador se interese por las tareas que le genere el entorno laboral, en relación con la evaluación de desempeño encamina al empleado a realizar comportamientos competitivos, buscando el éxito y la consecución de tareas percibidas como un reto que le permitan un reconocimiento individual. (Soriano, 2011)

### *Motivación poder*

Con respecto a la motivación de poder es propio de una persona que desea influir en alguien, tener el control de las situaciones, las personas y el ambiente, buscado dominar, manipular o tener un mandato sobre otros, utilizado de forma constructiva, cuando se busca alcanzar los objetivos de la organización (Soriano, 2011)

### *Motivación Afiliación*

La motivación de afiliación es perseguida por las personas que buscan afecto y satisfacción con otros, persiguen actividades que les permitan interactuar con sus compañeros generando comunicación. (Soriano, 2011)

*Teorías X y Y Douglas McGregor*, (citado por Robbins & Judge. 2013) establecieron dos visiones diferentes en los seres humanos. Una negativa en esencia, llamada teoría X en esta teoría se propone que el trabajador es pesimista, rígido y con una aversión innata al trabajo evitándose si es posible. En otro orden de ideas la teoría Y asume al individuo como una persona positiva caracterizada por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa, se reconoce características en estas personas tales como: dinamismo, la flexibilidad y el optimismo.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente. Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los empleados les disgusta el trabajo por lo que deben ser dirigidos incluso coaccionados a realizarlo. Quienes se basan en la teoría Y suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar incluso a buscar la responsabilidad. Robbins & Judge. (2013)

### *Teorías de los dos factores:*

Esta teoría parte de la premisa de que la relación de un colaborador con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo podría determinar el éxito o el fracaso del mismo. La teoría de los dos factores también se denomina teoría de

motivación e higiene. Ya que estas teorías se relacionan con factores intrínsecos con la satisfacción laboral y su vez con factores extrínsecos como la insatisfacción laboral. Robbins & Judge. 2013

Los factores de higiene, deben contar con las siguientes características, políticas bien establecidas al igual que una adecuada administración teniendo en cuenta que el salario se ajuste a cada cargo, manteniendo el equilibrio en la satisfacción del colaborador. (Robbins & Judge, 2013)

### *Teoría del aprendizaje*

Madrigal (2009) refiere a la búsqueda de los elementos. Que permitan conducir los esfuerzos de las personas hacia direcciones específicas ha sido una constante, así como encontrar elementos que permitan a canalizar el esfuerzo la energía, y la conducta de los colaboradores hacia el logro de los objetivos que buscan las organizaciones y los propios empleados. Al respecto se han desarrollado distintos enfoques teóricos los que se abordan a continuación:

- Modelo mecanicista: Este modelo indica que el dinero es un motivador universal, por lo tanto, los colaboradores dirigen sus esfuerzos hacia la misión de la empresa, a cambio de una recompensa monetaria Madrigal (2009)
- Modelo conductista: Este modelo parte de la idea de incentivar al colaborador a partir de estímulos que le generen satisfacción Madrigal (2009).

### *Toma de decisiones*

En el mundo laboral actual se puede afirmar que el ser humano siempre está sujeto a la situación de tomar una decisión en su entorno o con respecto de las tareas asignadas, así también pueden presentarse espacios del medio externo en los cuales se conlleva a tomar una decisión las cuales tengan que ver con la competencia, el mercado actual, las nuevas alianzas entre otros. Las empresas hoy por hoy brindan oportunidad a sus colaboradores para que tengan autonomía de realizar sus responsabilidades aportando a las decisiones de la empresa y los procesos (Stephen & Timothy, 2009)

En la toma de decisiones pertinente saber sobre las bases de las decisiones humanas. Para iniciar la toma de decisiones se puede categorizar: según Roy, S. (2016)

1. Toma de decisiones, Desarrollado para hacer dinero, es decir.
  - Formaliza la matemáticas, hecha en la teoría de juegos.
  - Modelos fenomenológicos de racionalidad.
  
2. la toma de decisiones con aplicación a la neurociencia.
  - Estos modelos parten de las teorías de aprendizaje sobre inteligencia artificial, basados en el hallazgo de los correlatos neuronales de modelos realistas de las decisiones donde se encuentra el cerebro.
  - Modelos que aparecen a partir de la comprensión de la base celular de la cognición.

Enfoque canónico y modelos normativos propuesto por Roy, S. (2016). A partir de ello se puede afirmar dos paradigmas que tratan de categorizar las teorías de las decisiones en teorías descriptivas y normativas, haciendo énfasis en las teorías descriptivas como un método de observaciones empíricas y estudios relacionados con comportamientos de elección, a su vez las teorías normativas asumen decisiones racionales que sigue preferencias de conductas bien establecidas obedeciendo a patrones que llevan procesos racionales. Roy, S. (2016)

Varios investigadores han propuesto tres componentes en la toma de decisiones como principales categorías a la hora de tomar una decisión identificándolos como:

- Situación de decisión
- Tomar de decisiones
- Proceso de decisión

Destacando que hay diferentes tomadores de decisiones que poseen capacidades cognitivas que varían, el cerebro de los seres humanos comparten características y mecanismos similares destacando la recursividad, que tienen para tomar decisiones en todos los procesos cognitivos centrales interconectados dentro del mismo mecanismo del cerebro. Roy, S. (2016)

Dentro de este, encontramos en enfoque canónico para la toma de decisiones el cual es

evaluado desde tres dominios desde el punto de vista de Roy, S. (2016)

- cognitivo y neuropsicología
- toma de decisiones en inteligencia artificial
- ingeniería de decisión

Todos los estándares se pueden lograr o proporcionar mediante el modelo normativo, por definición este se puede relacionar a partir de la idea de cómo tomar correctamente la mejor decisión, típicamente el enfoque normativo contrasta con el enfoque informativo en este los datos son de tipo descriptivo y explicativo Roy, S. (2016)

A Continuación para tomar una decisión se parte de la existencia de un problema que genera malestar en alguien, generando una discrepancia entre el estado actual y el estado deseado, para lo cual se debe buscar una ruta de alternativas para así escoger entre ellas las más adecuadas, conocer cuando se tiene que tomar una decisión depende de la percepción de la situación de cada persona, puesto que para algunos un evento puede ser un problema y para otros no (Stephen & Timothy, 2009)

#### *Modelos de la toma de decisiones.*

El modelo racional de toma de decisiones: es poco visto en la actualidad ya que las personas que toman este modelo en cuenta para decidir deben contar con una amplia información del problema, lo cual le permitirá identificar las múltiples opciones, sin ser sesgada la decisión, en realidad trayendo este modelo al mundo laboral actual pocas veces se logra tomar la decisión teniendo en cuenta los parámetros, puesto que las personas deciden basándose en criterios actuales del problema y la situación presente en el ahora (Stephen & Timothy, 2009)

#### *Racionalidad Acotada:*

Desde este modelo de decisiones se tiene en cuenta la poca capacidad con la que cuentan los seres humanos de detectar e interpretar grandes cantidades de información para lo cual las personas retoman solo aquella información relevante y fácil de captar, por tanto cuando se presenta un problema las persona buscan no la complejidad de la solución sino aquellos

aspectos esenciales que permitan tomar una decisión satisfactoria ante el problema en lugar de buscar una óptima solución (Stephen & Timothy, 2009).

#### *Intuición:*

El modelo intuitivo tiene que ver con una carga afectiva, es decir por lo general están involucradas las emociones, la toma de decisión desde este modelo tienen en cuenta las experiencias o vivencias depuradas, realiza desde el inconsciente, ya que se busca generar asociaciones de la información de forma holística. Aunque su proceso parezca muy diferente al de la racionalidad no se puede afirmar que es una forma incorrecta de tomar decisiones más bien se puede decir que es una forma de complemento con los modelos ya mencionados (Stephen & Timothy, 2009).

#### *Sesgo por exceso de confianza:*

Este sesgo está relacionado con la alta confianza que tienen las personas en una situación afirmando que su decisión es positiva sin dudarlo, en el contexto organizacional se puede decir que las personas que cuentan con pocas habilidades y presentan este sesgo puede caer en el error de sobrestimar su desempeño y capacidad, por tanto para que no se presente el exceso de confianza es de vital importancia que la persona que tome la decisión tenga experiencia en cuanto al problema que debe afrontar (Stephen & Timothy, 2009).

#### *Sesgo por Anclaje:*

Este sesgo parte de la premisa de quedarse con la primera información que recibe el cerebro y tener dificultad para aceptar la información posterior, puesto que la memoria hace énfasis en la primera información recibida (Stephen & Timothy, 2009).

#### *Sesgo por disponibilidad:*

Hace referencia a la toma de decisiones que se da a partir de la información con la cual se cuenta de forma fácil e inmediata, las situaciones implican emoción y se han vivido en un lapso de tiempo corto, por tal motivo tienden a recordarse de forma inmediata (Stephen & Timothy, 2009).

## Toma de decisiones en Grupo

Las decisiones tienen en cuenta dos procesos el de la percepción que tiene presente como se visualiza las personas el entorno, los objetos y las personas , así como también la conceptualización que hace referencia a la forma de interpretar aquello que se percibe dando significado al mundo , generando un mapa mental personal, el cual es modificado cuando las personas se introducen en la sociedad puesto que se generan constructos los cuales permiten generar triadas de elementos los cuales son comparados, permitiendo propiciar en las personas diferencias y similitudes de los mismos, modificando los significados personales, lo cual permite que se adopten nuevas posturas para participar en las decisiones grupales (Nutt & Wilson , 2010).

Las decisiones grupales son fructíferas para las organizaciones ya que a partir de las experiencias individuales y los significados propios de cada persona se condensan en el dialogo que permite cambiar los significados por medio de los constructos que se generan en la conversación, que permite identificar las posibles fallas de una situación problema y los aciertos que se pueden tener cuando se llega a un consenso (Nutt & Wilson , 2010).

En las organizaciones es propicio implementar la toma de decisiones grupales puesto que los trabajadores perciben justicia en el procedimiento al ser escuchado y escuchar las opiniones de otros, estarán de acuerdo en las decisiones de la empresa se adaptarán a las mismas y no abran malos entendidos con la interpretación (Nutt & Wilson , 2010).

## Productividad laboral

### *Historia de la productividad laboral*

Para hablar de productividad laboral es importante abordar la historia, este concepto en las organizaciones tiene lugar desde la jerarquización, la normatividad y la repetición de una misma tarea en un lapso de tiempo, ahora con la innovación de las nuevas tecnologías desde los años ochenta el trabajo y sus ambientes han cambiado adoptando las nuevas perspectivas de las cultura chinas, las cuales fueron perfeccionadas por los Estado Unidos, dando la perspectiva de una nueva productividad donde las fatigas físicas se sustituye por la

autonomía, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la iniciativa y la intelectualización de las tareas (Askenazy, 2009).

La nueva perspectiva productiva en la innovación trae consigo el término polivalencia el cual hace referencia a la capacidad que tiene un trabajador para ocupar diversos puestos, generando así habilidades en los obreros, para cumplir y satisfacer las necesidades de la empresa y el medio al que se expone, recibiendo una remuneración mínima.

Un complemento de este concepto es la poli competencia la cual hace referencia a la realización de varias acciones de naturaleza diferente es decir que no tiene correspondencia con las que se realizan en cadena, puesto que puede realizar tareas correspondientes a diferentes áreas las cuales no tienen relación entre sí (Askenazy, 2009).

Estos dos procesos van de la mano del concepto de liderazgo el cual desarraiga la posición de un jefe autoritario caracterizado por tener la razón y no tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores, por el contrario un líder trabaja siempre teniendo en cuenta su equipo, son los miembros del equipo de trabajo quienes escogen su representante líder, ya que el equipo conoce qué persona les permitirá alcanzar los objetivos propuestos en el tiempo requerido, teniendo autonomía del proceso laboral (Askenazy, 2009).

A partir de todos estos cambios propiciados en la cultura organizacional de las entidades y la inserción de las nuevas tecnologías en el mercado y el desarrollo del trabajo se puede evidenciar que las empresas tienen objetivos claros, como lo son cumplir y satisfacer las necesidades requerida del medio por medio de la mano de obra productiva la cual tiene diversas destrezas dejando de lado la dependencia a una sola actividad y provocado generar nuevas oportunidades y transformaciones en la psique y la cognición de los trabajadores para optimizar los tiempos de producción, es aquí en donde se da a conocer el productivismo reactivo el cual toma en cuenta las opiniones de los trabajadores para buscar mejoras y disminuir costos (Askenazy, 2009).

Teniendo en cuenta los cambios generados en la productividad laboral se puede evidenciar modificaciones en la cotidianidad laboral de los empleados, en principio se puede

asumir que los colaboradores que enfrentan una nueva forma de trabajo adoptan un sentido de pertenencia por la empresa, aumentando el nivel de motivación por su trabajo ya que le permite tener autonomía al realizar nuevos proyectos y actividades desde su propia empresa (Askenazy, 2009).

Profundizando en estudios se ha evidenciado que cuando el trabajador se siente autónomo al llevar a cabo su trabajo y ser parte de una organización como una persona que aporta y no como una máquina más dentro de la organización tiende a reducir sus enfermedades psicológicas, pero como no todo puede ser perfecto se puede evidenciar en la época de los noventa como las enfermedades físicas aparecen a causa de los múltiples ambientes químicos y laborales a los que se exponen los trabajadores (Askenazy, 2009).

Las enfermedades físicas son un inconveniente en este tan bello panorama del productivismo reactivo ya que las enfermedades generan en los trabajadores la jubilación a más temprana edad propiciando costos para las entidades sin recibir nada a cambio, a causa de la falta de programas de prevención para efectos de la protección de la salud laboral (Askenazy, 2009).

Pero si se viaja en el tiempo y se ponen énfasis en las enfermedades psicológicas se podría empezar a dialogar acerca de situaciones o eventos que se dan comúnmente en las empresas como lo es el acoso moral, el cual genera molestia en el trabajo no solo para la persona implicada sino para sus compañeros y directivos. Otro factor importante en el proceso psicológico es el constante cambio que se genera en una empresa y trae consecuencias directas para los líderes quienes no alcanzan a identificar las dificultades de trabajo que afectan al grupo (Askenazy, 2009).

Otro evento a tener en cuenta en la actual productividad son los llamados contratos por consecución de objetivos los cuales generan una serie de patología específicas en el trabajador por su alto nivel de exigencias, una de las patologías más comunes es la sobrecarga el estrés postraumático, hiperactividad entre otras (Askenazy, 2009).

El trabajo de hoy en día teniendo en cuenta el alto nivel de desempleo, las pocas oportunidades de trabajo que se encuentran, generan en los trabajadores adaptarse al medio sin importar las consecuencias del mismo ya que si expresan su inconformidad se exponen al miedo individual y colectivo en relación con el despido (Askenazy, 2009).

Teniendo en cuenta el panorama de hoy en día los empleadores ha invertido dinero en contratar psicólogos especializados como parte del equipo de trabajo, que les permita no centrarse en la producción sino en la propiciación de herramientas específicas para el afrontamiento a ambientes de estrés y presión, lo cual traerá beneficios propios a la productividad (Askenazy, 2009).

De acuerdo con Lima y Juárez (2008), los bajos índices de productividad pueden ser indicadores de enfermedad en el trabajo. El ausentismo, descrito como la acción en la cual el trabajador no asiste a laborar y el presentismo, definido como la condición en la cual el empleado se encuentra de forma física dentro de su ambiente laboral, pero en condiciones inadecuadas o anómalas de salud para desempeñarse de manera correcta, “*estar presente en el trabajo, pero no estando en él*”, reflejan problemáticas con un impacto económico o productivo en las organizaciones, el presentismo representa un riesgo mayor en la baja de productividad. Arteaga, Vera, Carrasco & Contreras, (2007).

En un estudio se ha identificado que Los empleado que trabajan en un ambiente adecuado son más creativos, en la actualidad las empresas buscan fortalecer las habilidades de los trabajadores para que aumenten su productividad, teniendo en cuenta que para conseguirla es necesario brindarles bienestar en donde ellos perciban que las políticas de trabajo los favorece y les brinda seguridad para así poner en práctica su fuerza de trabajo lo cual permitirá que una organización este en pie y logre crecer en el mercado laboral (Akinyele, 2010)

Para que un trabajador pueda ser productivo es necesario que perciba que su trabajo no le consume tiempo o dificulta realizarse en otros aspectos de la vida personal, el ambiente social dentro de la organización no tiene límites ni perjuicios que le impidan socializar con sus

compañeros, la empresa les brinda la oportunidad de desarrollar sus capacidades, por medio de generación de habilidades en resolución de problemas y planificación, se les brinda a todos los colaboradores la oportunidad de utilizar sus talentos con eficacia para adquirir nuevas habilidades, así como también un ambiente saludable (Akinyele, 2010).

Cuando una persona es productiva no solo genera beneficios para sí mismo, sino para la empresa, estado y población, puesto que se contribuye a la economía del país disminuyendo los índices de pobreza y desempleo (Akinyele, 2010).

### *Variables relacionadas con productividad*

#### *Evitación del trabajo:*

El concepto de evitación del trabajo se refiere a aquellos comportamientos de los empleados que no contribuyen a los objetivos organizacionales, tales como: la impuntualidad en la entrada y salida, ausencias frecuentes o prolongadas, fingimiento de trabajo, enfermedad, actividades no relacionadas con las obligaciones del puesto relacionadas con diálogos prolongadas con compañeros, abuso del teléfono, ingresar a página web y el número de idas baño o, disminución de la intensidad del desempeño.

También se le llama renuncia psicológica, que se manifiesta como impuntualidad, ausentismo, reducción del esfuerzo o tiempo dedicado al trabajo, lentitud, rechazo de nuevas responsabilidades, deficiencia de calidad, contención de ideas creativas, resistencia al cambio, insatisfacción y pérdida del bienestar. Uribe, (2014)

#### ***Bienestar Emocional***

Según Uribe. (2014), considera al bienestar emocional como una reacción de tipo cognitiva, afectiva y fisiológica, que se relacionan con la tristeza, preocupación, sueño, energía y salud, el bienestar emocional se genera cuando se percibe injusticia organizacional y satisfacción en el trabajo.

#### ***Justicia organizacional interpersonal***

El constructor de justicia organizacional se deriva de la teoría de equidad de Adams (citada por Uribe, 2014). Quien propone que los colaboradores se motivan teniendo en cuenta la equidad que ellos perciben en relación con sus compañeros de trabajo.

### ***Sensibilidad a la Injusticia***

Uribe. (2014). Es la percepción que tienen los trabajadores con respecto a la justicia ejercida dentro de la organización.

### ***Intención de permanencia***

El constructor de Intención de permanencia es definido por Tett y Meyer (citado por Uribe, 2014), como la voluntad concebida y consciente por seguir en la organización y ha sido identificado por Griffeth, Hom & Gaertner (citado en Uribe, 2014) como el factor más importante e inmediato de la rotación de personal.

### ***Satisfacción en el trabajo***

Locke (citado en Uribe 2014), afirma que la satisfacción en el trabajo hace referencia a una reacción cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral y conduce a un estado emocional placentero; por lo tanto, la satisfacción es la percepción del individuo sobre el grado de satisfacción que le proporciona su puesto de trabajo, relacionado con el salario devengado, los horarios, relaciones con sus pares y directivos, condiciones físicas y ambientales.

### ***Compromiso organizacional***

Según Arias-Galicia, Ortiz, Loli, Valera y Quintana (2008), para alcanzar metas no sólo se requiere de conocimiento, sino que se necesitan cultivar valores, capacidades emocionales y culturales propios de la organización como lo es el compromiso organizacional, definido por (Goleman en 1995) “*como la capacidad de motivarse a uno mismo y persistir ante las frustraciones; controlar los impulsos y diferir las gratificaciones; regular el estado de ánimo y no permitir que el estrés empañe la habilidad de pensar y emplear la empatía*”

## ***Engagement***

De acuerdo con (Gurrola, citado en Uribe, 2014) el concepto Engagement se refiere al grado de involucramiento emocional e intelectual (entusiasmo) que un empleado tiene con su organización. Un nivel alto de éste se observa en lo que el empleado dice (de manera consistente habla en forma positiva de la empresa con sus compañeros, posibles empleados, y clientes), su intención de permanecer en la organización y su compromiso por dar un esfuerzo adicional para lograr el éxito organizacional. Los factores identificados que contribuyen al Engagement son: gente (capital humano), compensaciones, prácticas organizacionales, trabajo, oportunidades de crecimiento y calidad de vida en el trabajo

Resaltando las características principales Por ultimo según Intergraph Corporation (2012).Proponen algunos de los factores más reconocidos que afectan la productividad laboral en la industria.

- Horas extras: las empresas que extienden sus horarios laborales a 40 horas semanales o las semanas que exceden un día de trabajo esto hace que disminuya la eficiencia del trabajo a través de la fatiga física y el deterioro mental
- Moral y actitud: esto se basa en la voluntad, la confianza, la disciplina y la alegría para realizar el trabajo, las actividades pueden reducir de acuerdo a problemas en el ambiente laboral, teniendo en cuenta las condiciones físicas.
- Fatiga La fatiga puede ser causada por un esfuerzo físico prolongado o inusual.
- Ocupación beneficiosa Esto es resultado de trabajar sobre, alrededor o muy cerca de otras embarcaciones, personal del propietario o equipo de producción, que puede causar limitaciones de ruido, polvo u otro riesgo peligroso. Esto puede también previenen o causan restricciones de acceso.
- Ausentismo y Facturación: Hay una gran cantidad de tiempo perdido y dinero asociado con la alta rotación y el ausentismo en proyectos. Los proyectos de construcción en ciertas áreas con baja mano de obra y alta demanda de mano de obra por lo general, se verá más afectado que otros. Condiciones climáticas extremas (como

calor extremo o frío) también aumentará el ausentismo y la rotación. Los trabajadores de reemplazo generalmente no están familiarizados con el trabajo o el área, y requiere que trabajadores experimentados dejen de trabajar y les muestren qué hacer.

- **Movilizar / Desmovilizar** Esto se relaciona con el traslado de recursos y el traslado a proyectos como resultado de cambios o retrasos, causando interrupciones en el trabajo. La productividad puede caer durante estos períodos ya que el tiempo se pierde cuando los equipos se mueven de un área o asignación de trabajo a otra.

- **Errores y omisiones:** Los aumentos en los errores y las omisiones afectan la productividad del trabajo porque los cambios son usualmente realizado en caso de choque, fuera de secuencia, causa dilución de la supervisión o cualquier otro aspecto negativo impactos.

- **Logística Material:** el material insuficiente proporcionado por la empresa y la falta de controles puede causar problemas de entrega, teniendo en cuenta que esto retrasa o interrumpe el flujo de trabajo.

- **Control de seguridad** esto hace referencia a que los trabajadores ingresan o salgan del área revisión de materiales o herramientas.

- **Curva de aprendizaje:** Es el proceso que se hace cuando un empleado es nuevo en algún en alguna actividad, se le da un tiempo de familiarización con las condiciones del cargo las herramientas y los procedimientos que se deben llevar a cabo.

- **Espacio confinado:** esta característica hace referencia a los espacios cerrados y con limitaciones de ventilación esto crea un espacio de distracción donde se puede llegar a dar una producción no productiva debido a la búsqueda de ventilación y también el desplazamiento a los lugares aire.

- **Área de trabajo peligroso:** Esto se produce debido a un área de trabajo peligrosa que requiera de seguridad equipo y ropa, estas limitaciones pueden reducir el tiempo de trabajo.

- **Dilución de la supervisión:** este efecto se produce cuando se disminuye la supervisión y se desvía hacia los cambios de contrato, agilización de materiales retrasados. Administración de equipos de trabajo y otras actividades que no están en el

cronograma, esta dilución también se produce por el aumento de mano de obra. Sin aumento de supervisión.

- Cambios climáticos y de temporada: Realizar trabajo en un cambio de estación, zona de temperatura o cambio climático que resulte en trabajo realizado en clima muy caliente o muy frío, lluvia o nieve u otros cambios en la temperatura o el clima puede afectar a los trabajadores más allá de las condiciones normales. Intergraph Corporation (2012).

### Calidad de vida

La calidad de vida es estudiada como una filosofía que nace en el ser humano puesto que hay estudio que han demostrado que el concepto y percepción de la calidad de vida difiere en las personas que se someten a unas condiciones similares en la medida que perciben la vida desde dos actitudes y focos diferentes como lo son las percepción identificación de las cosas buenas que se presentan en el entorno o por otra parte tomar una actitud negativa que no permite observar alguna salida o aspecto bueno lo cual genera preocupaciones y estrés que desencadenan una serie de enfermedades (Ventegodt & Merrick, 2014).

### *Historia de la calidad de vida en el trabajo*

Desde inicios de los años 60 y 70, se empieza hablar de la calidad de vida laboral en las conferencias patrocinadas por el ministerio de trabajo en EEUU y la fundación FORD, estas conferencias fueron el pilar que dio cabida a las mejoras en las condiciones de los trabajadores, a estas conferencias asistían la población activa mayoritariamente joven de la empresa General Motors, los asistentes consideraban que este término se limitaba y que iba más allá a la satisfacción en el puesto de trabajo, que se debía incluir conceptos como: la participación en la toma de decisiones en ocasiones, aumento de la autonomía en el trabajo diario y el rediseño de los puestos de trabajo, mejora en las estructuras y sistemas de la organización con el objetivo de mejorar el aprendizaje. Granados. (2011)

El objetivo de la CVT está centrado en alcanzar una mayor humanización del trabajo mediante el diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, unas condiciones de trabajo más

seguras y saludables, organizaciones más eficaces, democráticas y participativas que sean capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros, así como de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal. Patlan. (2013)

Según Granados (2011) Atendiendo a varias percepciones de lo que se considera calidad de vida teniendo en cuenta factores objetivos y subjetivos, a su vez la disposición temporal relativa como antecedentes y consecuencias la calidad de vida laboral puede estudiarse desde cuatro perspectivas complementarias:

- *Factores antecedentes objetivos:* hace referencia a la situación actual del trabajador teniendo en cuentas las estructuras y prácticas organizacionales que se hacen con el fin de garantizar el bienestar del trabajador. *Factores antecedentes subjetivos:* proponiendo la adaptación subjetiva del colaborador a su realidad laboral.
- *Factores consecuentes objetivos:* es el ajuste de la persona a su puesto de trabajo o la concordancia que tiene el sitio de trabajo con las actividades que va a realizar en la compañía.
- *Factores consecuentes subjetivos:* se refiere a la experiencia subjetiva teniendo en cuenta componentes y estructura interna que experimenta el trabajador en su entorno laboral. Granados (2011)

Por tanto, la calidad de vida laboral es algo muy esperado en las organizaciones debido a que la misma puede traer beneficios tanto en al interior de las instalaciones como fuera de ellas, pero hablar de calidad de vida laboral a que hace referencia, este concepto abarca muchas connotaciones una de ellas, es la percepción de un ambiente agradable el cual viene determinado por un ambiente físico compuesto por las instalaciones de trabajo, la seguridad y la higiene. Por otra parte, la aceptación de un buen ambiente de trabajo es dada a causa de observar que se posee buenas condiciones psicológicas y sociales (Chiavenato, 2009).

#### Factores que influyen en la Calidad de Vida Laboral

Teniendo en cuenta lo ya mencionado se ampliará el conocimiento de los dos factores que intervienen en la percepción del ambiente agradable para los trabajadores por un lado

se tendrá en cuenta las variables del ambiente físico y por el otro se hablará del ambiente psicológico y social (Chiavenato, 2009)

## Ambiente Físico

### *Higiene laboral*

Es bien sabido que el ambiente físico está compuesto por tres factores uno de ellos es la higiene laboral definida como un conjunto de normas y procedimientos específicos de cada entidad que tienen como objetivo velar por la integridad física y psicológica de los colaboradores en sus distintos puestos y ambientes de trabajo a los que se exponen, contando con un conjunto de elementos de salud que permitan la adecuada atención de riesgos en las instalaciones, asimismo contar con un equipo de profesionales médicos y auxiliares que brinden una atención adecuada, para culminar con es conveniente el servicio en higiene laboral por tanto se debe contar con un profesional especializado en identificar los riesgos laborales de salud para que implemente un proyecto de prevención (Chiavenato, 2009).

### *Instalaciones*

A) *la iluminación*: definida como la cantidad de luz proporcionada al trabajador para que lleve a cabo sus tareas diarias y así logre obtener buen desempeño laboral, gozando de óptima salud visual.

B) *El ruido*: es conocido como un sonido no deseable que influye en la salud de los trabajadores cuando son expuestos a ruidos en tiempos prolongados, una investigación realizada en campo ha identificado que deteriora la salud, pero no disminuye el desempeño laboral.

C) *La temperatura*: Es de vital importancia, ya que esta oscila entre temperaturas altas y bajas generando enfermedades laborales cuando no se cuenta con el material de trabajo y protección adecuada ya sea para afrontar altas temperaturas de calor o bajas temperaturas.

D) *La humedad*: Es definida a partir del alto contenido de aire y agua.

(Chiavenato, 2009).

### *Seguridad laboral*

El último componente del ambiente físico y no el menos importante es la seguridad laboral el cual se relaciona con la higiene laboral y parece hablarse de lo mismo porque también basa su trabajo en el cumplimiento de normas y procesos para que se resguarde la salud y vida de los trabajadores, aunque está más estructurada se centra como tal en generar un programa que cuente con el cumplimiento de la ley la cual se debe adaptar a la cultura organizacional, generando capacitaciones a los empleados para que cumplan con las normas y sepan utilizar sus elemento de trabajo como método de prevención, tanto la higiene laboral como la seguridad laboral aumentan la productividad de los colaboradores (Chiavenato, 2009).

### *Ambiente Psicológico y Social*

Aunque el ambiente físico influye en la calidad de vida laboral no es el único elemento que hacer figura para que se perciba la misma, existe otra unidad la cual hace referencia a la salud psicológica y social de los colaboradores que consiste en generar bienestar en los empleados lo cual conlleva a que los mismos aumenten su productividad y se propicie calidad total para la organización, puesto que cuando un empleado se siente motivado e identifica que su trabajo está siendo valorado mejora su rendimiento laboral y realiza sus labores de la mejor forma (Chiavenato, 2009).

Específicamente la calidad de vida hace referencia al nivel de recursos y oportunidades que le propicia la empresa a un empleado para satisfacer sus necesidades personales en relación con su actividad laboral, al igual que en ambiente físico el psicológico y social cuenta con unos factores claves para que se perciba la calidad de vida en el trabajo como lo son: la satisfacción laboral, las recompensas recibidas por los resultados brindados a la empresa, las relaciones humanas, prestaciones, salarios, posibilidad de participar, libertad para tomar decisiones, oportunidades a futuro dentro de la empresa (Chiavenato, 2009).

Existen también factores extrínsecos al puesto de trabajo y contextuales que influyen en las formas de actuar de los trabajadores significativos en la productividad laboral como lo es la adaptabilidad y flexibilidad al cambio, creatividad, motivación del empleado e innovación (Chiavenato, 2009).

Teniendo en cuenta las dimensiones mencionadas anteriormente, también se puede dar una perspectiva según Granados (2011), de las dimensiones que componen la calidad de vida laboral pueden plasmarse en dos grandes categorías, primero aquellas que se refieren al entorno en el que se realiza, las actividades de trabajo, Condiciones objetivas y aquellas que tienen que ver con las condiciones psicológicas de los trabajadores.

### *Dimensiones*

#### *Ambiente Físico:*

En todos los trabajos se presentan riesgos laborales, tanto físicos, biológicos químicos entre otros. Las empresas deben buscar la manera de salvaguardar la buena salud de los colaboradores. Granados (2011)

*Fatiga física:* Relacionada a riesgos posturales y fuerzas excesivas estos factores intervienen directamente con la CVL y cuya presencia presenta disminución de esta5.

*Accidentes laborales:* Constituyen una amplia pérdida de la satisfacción laboral, un accidente como la pérdida de un miembro corporal, audición o vista como los más frecuentes, generando en los colaboradores, perdidas personales y organizacionales con grandes consecuencias y secuelas de por vida. Granados (2011)

Falta de espacio físico en el lugar de trabajo o la inadecuación al este así como la deficiente mobiliario, iluminación. Estos espacios hacen referencia a una dimensión del medio físico que afecta la CVL.

#### *Medioambiente tecnológico*

La frustración que genera al trabajador el no contar con los equipos e instrumentos necesarios para realizar el trabajo de manera adecuada constituye una dimensión, este ambiente entendido como un espacio que afecta de manera negativa la CVL de los colaboradores, teniendo en cuenta que puede llegar a generar en los colaboradores ansiedad, Falta de

motivación, insatisfacción laboral, y a nivel de organización retrasos en la entrega de actividades a su vez afectado el tema de productividad laboral. Granados (2011)

*La deficiencia en el mantenimiento o suministro de componentes*

Esta dimensión hace referencia al malestar que le genera a los trabajadores, resaltando la imposibilidad de seguir con sus labores de manera normal, disminuye su eficiencia generando estrés, ansiedad y frustración. Granados (2011)

*Medioambiente contractual*

Esta dimensión se podría empezar a hablar del salario poniéndolo como uno de los aspectos que más tienen en cuenta las personas en sus trabajos, y funciona como uno de los tantos factores de la motivación laboral, y mejora en la CVL, a su vez si se presenta una ausencia de este podría tener repercusiones como ansiedad, depresión, úlceras, migraña y quejas somáticas. Un factor también influyente de esta dimensión es la estabilidad laboral que pueda suministrar la compañía, revelando una relación directa entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, la inestabilidad laboral podría causar en los empleados una sobrecarga laboral, teniendo en cuenta que ellos prefieren aceptarla para conservar sus empleos. Granados (2011)

*Medioambiente productivo*

Los horarios de trabajo muy extensos o horarios rotativos hacen parte de los factores influyentes en los colaboradores, teniendo en cuenta que los colaboradores que experimentan turnos largos o rotativos, no tienen un buen manejo sus relaciones sociales y todo su entorno familiar, sin dejar de lado las manifestaciones físicas que este puede generar como, problemas de insomnio, fatiga, alteraciones en el ritmo cardiaco que presentan los colaboradores, lo que afecta de manera directa la CVL de cada persona. Granados (2011)

*La sobrecarga laboral*

Se presenta de manera cuantitativa que hace referencia al exceso de actividades que se realizaban en un periodo de tiempo determinado o exceso de horas extras. Y también se da de forma cualitativa relacionándolo con la excesiva demanda en relación a las competencias, conocimientos y habilidades del empleado y la gran responsabilidad en la toma de decisiones que manejan. Granados (2011)

*Oportunidades de promoción y ascenso*

Proponiéndolos como las facilidades de formación que constituyen un factor motivacional de los colaboradores el cual incrementa la CVL, teniendo en cuenta que constituye el desarrollo personal, mayor autonomía aumentando la posibilidad de aumentar la posibilidad de realizar tareas que sean retos y significativas. Granados (2011)

Por ultimo en este apartado se quiere relacionar la postura de Huzzard (2003). Quien menciona La necesidad de un buen diseño de la calidad de vida laboral, este radica en abarcar la participación e influencia de los trabajadores en procesos de cambio de desarrollo en la organización. Algunos autores también argumentan que la calidad vida laboral tiene que estar vinculado a la noción más amplia de "calidad de vida" cubriendo así factores tales como la satisfacción general de la vida, el ocio y el bienestar más allá de la lugar de trabajo.

Littler y Salaman citado por Huzzard (2003). Proponen cinco principios básicos para que se produzca un buen diseño los cuales son:

- El principio de cierre: este hace referencia a todas las tareas para completar o terminar la actividad encomendada de esto se deriva una sensación de logro al cumplimiento.

- La incorporación de control y monitoreo de tareas incluyendo calidad;

- Variedad de tareas o ampliación de trabajo y, por lo tanto, rotación.

- Autorregulación del ritmo de trabajo y elecciones sobre secuencia de trabajo y

Métodos.

- Una estructura de trabajo que permite la interacción y la cooperación del trabajador.

Desde otra perspectiva teórica Walton citado desde Huzzard. Propone una categorización adicional en solución al problema que padecen los trabajos, proponer un re diseño con una perspectiva de sistemas más amplios con ideas en movimiento de relaciones humanas. Para Walton las mejoras en el la calidad de la vida laboral se debe centrar en los siguientes factores:

- Recompensas justas con garantías mínimas.

- Un ambiente de trabajo físico y psicosocial seguro y saludable.

- Diseño de trabajo basado en las necesidades de los trabajadores y sus organizaciones.

- Seguridad laboral con perspectivas de avance interno en la carrera.

- Un clima de trabajo con una atmósfera social positiva e integración social.

- Derechos individuales claramente articulados.
- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Debidos límites a la invasión de la vida laboral a la vida personal.
- Relevancia social: inculcar la convicción del empleado de que la organización actuaría con responsabilidad social y honestidad.

Teniendo en cuenta estas características las organizaciones adoptan un enfoque integrado para el diseño del lugar de trabajo, donde garanticen bases estables para mejorar el rendimiento y la calidad de vida laboral a partir del modelo de taylorismo que busca reemplazar puestos de trabajo basados en actividades únicas y repetitivas con formas de trabajos más humanizadas, garantizando una mayor satisfacción con sus sitios de trabajo y las labores realizadas, mejorando así las decisiones que se tomen frente a cualquier tarea. A su vez estos desarrollos permiten generar un rendimiento organizacional de mayor nivel al esperado superando ausencias frecuentes y reduciendo la rotación de personal. Huzzard. (2003)

A partir de ello las organizaciones se han centrado en motivar el ambiente laboral obteniendo motivación al rendimiento de las labores, a su vez un personal capacitado en proteger la salud física y el bienestar psicológico, y también tratan de reducir la alineación de los empleados en el ambiente laboral como en el ambiente social, teniendo en cuenta esto se plantea la idea del rediseño del lugar de trabajo que se pueden argumentar desde las mejoras a la calidad de vida laboral teniendo en cuenta las características del rediseño, estas se pueden basar mediante la construcción de los siguientes rasgos: Huzzard. (2003)

- Ampliación del trabajo: Esto implica una extensión de los deberes y una rotación que se podría acompañar de un cambio de otras formas de trabajo en equipo y la flexibilidad.
- Enriquecimiento laboral: esto implica una extensión vertical de los deberes, que consiste en proporcionar los deberes que se asocian con los roles de supervisión o gerenciales, estos deberes deben ir acompañados de planificación diaria y semanal, así como el control de calidad del trabajo y la resolución de conflictos.
- Participación: esto implica la participación activa en el proceso laboral, esto se establece con la intención de generar canales donde los empleados tengan voz en los asuntos que los afecten y por tanto en cierto grado de influencia.

- Autonomía: esta se complementa con la característica anterior ya que a partir de ello se otorgan capacidades de autorregulación en áreas tales como el ritmo de trabajo, los métodos que se utilizan.

- Alcance del desarrollo: este hace referencia a los procesos de desarrollo en el lugar de trabajo y la contribución que este pueda tener.

Para resumir, las dimensiones más basadas psicológicamente de la calidad de vida laboral derivadas de Walton y otros se considera que el proceso de cambio en las organizaciones y el impacto del cambio en la calidad de vida laboral esta mediado por el rediseño que tiene en cuenta las cinco características que parece contribuir de manera positiva en consecuencia se puede concluir una mejora en la calidad de vida laboral. Huzzard. (2003)

### **Minfullness**

La práctica del mindfulness requiere de una serie de formación en diversos aspectos los cuales se mencionarán a continuación, en principio es necesario aprender a manejar la respiración, la cual ayudara a liberar pensamientos inapropiados porque por medio los ejercicios de respiración los pensamientos no se adueñan de la mente, con la experticia en tres minutos es posible que las personas se liberen del estrés, la ansiedad y pensamientos ruidosos que generan malestar (Cayoun, 2016).

una vez controlado el tema de la respiración resulta apropiado generar habilidades en el reconocimiento corporal puesto que las emociones siempre vienen acompañadas de las reacciones físicas, ante la presencia de una emoción hay una respuesta corporal que genera una reacción, cuando las personas aprenden a escanear su cuerpo y a reconocer las emociones que se presentan ante dicha respuesta , aprenden a regular sus emociones y a manejar la forma en que reaccionan, puesto que en ocasiones no se es consciente de las sensaciones que se presentan en una parte del cuerpo es necesario hacer conciencia de dicha sensación para lograr aceptarla y manejarla por medio de las nuevas conexiones generadas en el cerebro (Cayoun, 2016).

Teniendo en cuenta este proceso se puede ver que las personas se vuelven ecuanímes es decir que aprenden a respetarse a sí mismo y a los otros cuando adquieren una neutralidad entre el manejo de las emociones y la reacción corporal puesto que se aprenden a manejar las emociones a través de la focalización en la atención plena (Cayoun, 2016).

## **Marco Disciplinar**

En relación con el saber disciplinario de acuerdo con lo planteado en esta investigación Se parte de la idea global de como la motivación parte como eje principal para la mejora de la calidad de vida de los colaboradores, teniendo en cuenta la toma de decisiones y la mejora en la productividad laboral y la relación que surge de los procesos que se llena a cabo en el área de gestión humana, teniendo en cuenta clima organizacional y cultura organizacional mediada en las variables ya mencionadas.

Desde una postura organizacional Zepeda (2016). Da una mirada de como la psicología interviene en el bienestar laboral de los colaboradores a partir de ello se puede tener en cambio algunos cambios o estrategias, Zepeda propone cinco pasos con los cuales se puede llevar a cabo un cambio dentro de la organización en cuanto a la mejora de la calidad de vida laboral, Conocer y entender la necesidad, alinear la dirección estratégica con la misión y visión de la organización, desarrollar el caso, desarrollar la estrategia de cambio, y por ultimo desarrollar los planes de cambio.

Desde otras perspectivas es importante resaltar la vinculación psicológica de los empleados con la organización es decir el sentido de pertenecía que este manifieste que según Maslow 1954 lo propone como una necesidad básica, y Anant 1966 argumenta que la pertenencia como el sentido de implicación personal en una organización, de tal manera que los empleados sientan que son parte indispensable e integral del sistema. Dávila & Jiménez (2014).

Partiendo de lo anterior se podría decir la influencia que tiene el sentido de partencia de una organización en los procesos motivacionales y el bienestar de los colaboradores, teniendo en cuenta que este concepto se pude abordar desde el bienestar psicológico que va desde componentes cognitivos, motivacionales y conductuales dirigidos hacia el crecimiento personal y desarrollo potencial humano. Dávila & Jiménez (2014)

Por otra parte al empezar hablar de experiencia de bienestar en el trabajo según Dávila & Jiménez (2014), puede empezar a tener interés por la investigación organizacional ya que esta puede afectar a los empleados teniendo en cuenta que los empleados que perciben menos bienestar pueden llegar a disminuir su productividad laboral a su vez pueden tomar decisiones de menor calidad, teniendo en cuenta que las áreas están estrechamente relacionadas se puede ver una como se sienten ante la desmotivación y la perspectiva de bienestar.

Partiendo de que cada organización tiene su estilo propio de liderazgo se puede ver las repercusiones psicológicas que tienen estos en la toma de decisiones de las organizaciones, según Héller citado por Zapata (2016) menciona que en una cultura amplia de participación donde las ideas creativas se recompensan y los errores son vistos como una oportunidad de mejora, a partir de ello las decisiones se producirán de una manera más libre tras diálogos y confrontaciones, de esta manera los miembros reciben mecanismos altamente eficientes para poder resolver diferencias entre sí, sin tener secuelas en la productividad y en el clima organizacional.

Teniendo en cuenta los estilo de decisiones según Zapata (2016). se puede ver la incidencia psicológica que presentan, en la toma de decisiones autoritario el impacto psicológico puede provocar resentimientos o desmotivación en los colaboradores, al contrario del estilo participativo puede que los colaboradores se sientan que son tomados en cuenta y que pueden expresar sus ideas, sin dejar de lado que se pueden sentir inconformes y pueden generar resistencia al cambio por último el estilo de decisiones por mayoría se puede presentar que hayan desacuerdos y que su opinión no sea tomada en cuenta lo cual crea rivalidades entre los miembros de las organizaciones.

## Estado del Arte

A continuación el lector podrá visualizar una tabla de contenido en la cual se hace referencia a una serie de investigaciones pertinente con la investigación que se lleva a cabo, puesto que tienen en cuenta las variables Motivación laboral, Toma de decisiones, productividad laboral y calidad de vida, algunas de estas investigaciones tiene relacionadas dos o más variables de las ya mencionadas, arrojando unos resultados que contribuyen en la investigación que se lleva a cabo puesto que genera un amplio conocimiento con respecto al tema, guiando a las investigadoras para que adquieran empoderamiento en el proceso de diagnóstico e intervención.

Los artículos de investigación que se observan en la tabla 1. Tiene contenido de estado del arte, se tuvo en cuenta ya que permiten visualizar una aproximación a investigaciones realizadas en diversos países y culturas relacionadas con los temas principales de la investigación, generando un aporte a este proyecto en cuanto a definiciones teóricas y contextualizaciones de las variables en campo.

| <b>BASE DE DATOS</b> | <b>No. DE DOC</b> | <b>AUTOR (AÑO) TITULO</b>                                                                                                                          | <b>PAÍS</b> |
|----------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Scielo               | 2668              | Cuadra & Veloso (2010). Grado De Supervisión Como Variable Moderadora Entre Liderazgo Y Satisfacción, Motivación Y Clima Organizacional            | Chile       |
| Dialnet              | 4684802           | Mirabal & Piña (2012). La Toma de Decisiones como proceso incidente en materia motivacional                                                        | España      |
| Redalyc              | 456018            | Araneda, C, Pedraja, R & Rodríguez, P, (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile | Chile       |
|                      | 1317-6099         | Mirabal, Sigala & Zapata, (2016) Toma de Decisiones Y estilo de liderazgo: Estudio en Medianas Empresas.                                           | Venezuela   |
|                      | 1576              | García & Girón (2009). Relación entre la modalidad de empleo y el nivel de calidad de vida laboral de personas con discapacidad intelectual leve.  | España      |
| Proquest             | 39.4              | Alarcón, López, & Tovar (2016). El Modelo de Gestión del Conocimiento Motivacional: propuesta de aplicación en el sector bibliotecario             | España      |

|           |           |                                                                                                                                                                                                                                |          |
|-----------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Proquest  | 147-160   | Restrepo & Valencia (2014). La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote"                                                                                                                            | Colombia |
|           | 220       | Marsollier & Aparicio (2011) El Bienestar Psicológico En El Trabajo Y Su Vinculación Con El Afrontamiento En Situaciones Conflictivas.                                                                                         | Chile    |
|           | 102-1.805 | Pérez (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo.                                                                                                                                          | Chile    |
|           | 75        | Acosta, Contreras, Espinosa, & Hernández, (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia).                                            | Colombia |
|           | 77-92     | Guisado, Guisado, T & Vila (2016). Innovación, capacidad productiva, formación en el puesto de trabajo y productividad.                                                                                                        | España   |
|           | 21-3367   | Escolar & Sayago, (2014). Relación de largo plazo y análisis de causalidad y sensibilidad entre los salarios reales y la productividad laboral en el sector manufacturero a partir de cifras de los departamentos en Colombia. | Colombia |
|           | 3377      | Díaz, (2016) Productividad y Viabilidad del Sistema Público de Pensiones.                                                                                                                                                      | España   |
| Ebscohost | 4-58      | Forero, & García (2013) Motivación Y Satisfacción Laboral Como Facilitadores Del Cambio Organizacional: Una Explicación Desde Las Ecuaciones Estructurales.                                                                    | Colombia |
|           | 146       | Carballe. (2015). Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad.                                                                                                      | Cuba     |
|           | 4.749     | Bautista, Díaz, Ronda, & Velázquez (2015). Alineación entre toma de decisiones y gestión del conocimiento. El caso de las empresas relacionadas con el negocio del turismo                                                     | Cuba     |
|           | 68        | Francisco Restrepo Escobar 2, Angélica María López Velásquez (2016) La calidad de vida laboral en empresas del sector agrícola y agroindustrial.                                                                               | Colombia |
|           | 146       | Kleinknecht & Vergeer (2014) ¿Cómo afecta la desreglamentación a la productividad laboral? Análisis con datos de panel de 20 países de la OCDE (1960-2004).                                                                    | España   |

|  |     |                                                                                                                                             |          |
|--|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|  | 183 | Hernando, (2012) Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético | Colombia |
|  | 10  | Tello, (2017). Innovación y productividad en las empresas de servicios y manufactureras: el caso del Perú.                                  | Perú     |

Exactamente algunos artículos son destacados por haberse llevado a cabo en el contexto colombiano y en la ciudad de Bogotá, permitiendo conocer cómo se encuentra el entorno laboral actual, para así tener una base y dar inicio con las indagaciones propias del ambiente laboral y su relación con las variables en la empresa Famisanar.

Desde las investigaciones realizadas de la motivación laboral en el contexto organizacional se pueden encontrar muchos aportes importantes para poder responder la pregunta de investigación planteada. En un mundo tan globalizado y cambiante donde los entornos son transformados debido a las diversas interacciones con una variedad de factores influyentes, los cuales permiten obtener diversas miradas de investigaciones en el abordaje de diversos estudios que propician una postura crítica y reflexiva acerca del saber teórico-práctico.

En la investigación *Grado De Supervisión Como Variable Moderadora Entre Liderazgo Y Satisfacción, Motivación Y Clima Organizacional* Realizada por Cuadra & Veloso (2010). Esta investigación se llevó a cabo con una muestra de 149 trabajadores pertenecientes al sector público, que contaban con una edad promedio de 36 años , los instrumentos que se utilizaron fueron una escala Likert con una confiabilidad estándar de 0,91, el cual cuenta con validez factorial, con un factor único de 65 que explica la varianza (Cuadra & Veloso , 2010).

La investigación tiene como finalidad mostrar el impacto del Grado de Supervisión como variable reguladora de la relación entre liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional, se encontró que el liderazgo está relacionado con las variables ya mencionadas influido por el grado de supervisión que se ejerzan sobre los trabajadores, puesto que esta es una variable moderadora que influye y genera cambios en la relación entre liderazgo y motivación así como entre clima laboral y satisfacción laboral.

Encontrando una correlación positiva entre motivación y liderazgo, es decir que cuando un líder es considerado y flexible la motivación aumenta, en otro caso cuando el líder sea desconsiderado, estresor e irrespetuoso, la motivación tiende a disminuir significativamente ( Cuadra & Veloso 2010).

En la investigación *El Modelo de Gestión del Conocimiento Motivacional: propuesta de aplicación en el sector bibliotecario*. Realizado por Alarcon , Lopez, & Tovar(2016). Quienes realizaron este estudio con una muestra de 99 estudiantes y 116 profesionales, Los instrumentos que se utilizaron para generar una evaluación sobre la motivación laboral fueron: MPS, AMI y Feedback 3602 y el MGCC este último además de evaluar permite potenciar la motivación de los profesionales, en este caso la motivación de los bibliotecarios de la universidad Politécnica de Madrid (Alarcón , Lopez, & Tovar, 2016).

El estudio se centra en analizar la motivación como una variable que influye en el bienestar, la productividad y el rendimiento de los colaboradores, puesto que a partir de ella se puede potenciar y desarrollar el talento humano. esta información permitió diseñar un modelo de gestión del conocimiento el cual involucra todo lo relacionado al concepto de la motivación en el campo empresarial.

Propiciando recomendaciones como una herramienta para el líder y el departamento de recursos humanos, puesto que es importante tener en cuenta el tipo de supervisión, las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral (Alarcón , López, & Tovar, 2016).

En la investigación *La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote"*. Realizada por Restrepo & Valencia (2014). Proponiendo esta investigación con el objetivo principal de radica en cuestionar el uso general de incentivos tangibles por ejemplo los bonos, premios, regalos y castigos, tomados como medio de motivación hacia los trabajadores, llegando a ser herramientas perjudiciales debido a que estos incentivos no generan una motivación intrínseca por el contrario disminuye la que ya existe.

Otro objetivo que busca alcanzar el estudio es dar a conocer la teoría de la auto-determinación como una forma eficaz de motivar los trabajadores. Por último, se pretende proponer tres estrategias que les permitan a los líderes organizacionales promover la

satisfacción de las necesidades básicas por medio de la autodeterminación. Restrepo & Valencia (2014).

Como se menciona anteriormente los incentivos materiales mantiene la motivación de los trabajadores por un lapso de tiempo corto, generando que las personas hagan lo que esté a su alcance con el fin de obtenerlos, propiciando comportamientos disruptivos como lo son el fraude y el engaño.

Con respecto a la zanahoria y el garrote es una teoría conductista que genera dificultades para que se dé la motivación intrínseca, debido a que por medio de la zanahoria los empleados reciben los premios teniendo como consecuencia que los mismos adquieran la percepción de que se les debe pagar por todas las actividades que lleven a cabo, por otra parte el garrote es dado para castigar un comportamiento generando miedo y amenaza, conductas defensivas que inciden con la falta de compromiso, desmotivación o deslealtad. Restrepo & Valencia (2014).

En contraparte la auto-determinación permite que se genere la motivación intrínseca ya que genera en las personas autonomía, competencia y vínculo, generando en ellas satisfacción y productividad, los beneficios de esta teoría permite a las personas generar bienestar psicológico y motivación intrínseca cuando se satisfacen las necesidades de autonomía. Niemiec, Soenens, & Vansteenkiste (citado en Restrepo & Valencia 2014).

Algunas de las estrategias para promover la satisfacción desde la teoría de autodeterminación son: dar oportunidades de decisión, escuchar activamente y dar una explicación significativa para realizar las tareas requeridas (Restrepo & Valencia, 2014).

En la investigación *Motivación Y Satisfacción Laboral Como Facilitadores Del Cambio Organizacional: Una Explicación Desde Las Ecuaciones Estructurales*. Realizada por Forero, & García (2013). Quienes dan inicio a su estudio a partir de la pregunta de investigación que es ¿determinar las condiciones de la satisfacción y motivación laboral como facilitadores del cambio organizacional en diferentes empresas de Bogotá? con esta se pretende realizar este estudio de la motivación y satisfacción laboral ya que la misma permite identificar el comportamiento organizacional (Forero, & García, 2013, p.120)

Esta investigación se realizó bajo un diseño ex post-facto retrospectivo de grupo único, Las variables independientes son la motivación laboral y la satisfacción laboral, generando una covariación entre la variable dependiente y la independiente, la población que participó en este estudio es de 76 empleados de diferentes empresas de Bogotá, los instrumentos que se utilizaron fueron: Motivación en el Trabajo (CMT), el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional (IMC), el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. Expo post facto-retrospectivo de grupo único.

Como resultado se encontró que la motivación laboral influye en el desempeño de los trabajadores, conduciéndolos a realizar comportamientos que generen productividad para la compañía. El grado de motivación tiene que ver con las expectativas que tienen con respecto a su puesto de trabajo y las actividades que realizan en su cotidianidad laboral. Perry y Wise (citado en Forero & García, 2013).

La satisfacción laboral es definida como un estado emocional, una actitud o actitudes que presenta un trabajador con respecto a su trabajo y compañeros, por otra parte el cambio organizacional es generado con fines de conseguir los objetivos de forma rápida y eficaz, generando así cambios en la estructura organizacional y cultura de los colaboradores, este cambio organizacional genera resistencia cuando los empleados perciben que van a reducir su estatus, oportunidades laborales y aportes dentro de la empresa, así como también propicia una incertidumbre laboral en los trabajadores (Forero & García, 2013).

En los resultados se identificó que las generaciones del cambio se encuentran correlacionadas con el poder, la afiliación, reconocimiento personal o laboral y el logro en el alcance de metas establecidas, así mismo el nivel de integración, está relacionado con la afiliación y la autorrealización, por otra parte, el nivel de resistencia al cambio se relacionó con la expectativa, en otro orden de las cosas el nivel de aceptación se relacionó con el poder y el reconocimiento.

Con respecto a la motivación laboral intrínseca se encontró una correlación de 0.33. la correlación de motivación extrínseca 0.315 en relación con el nivel organizacional, el nivel de la resistencia al cambio tiene relación con la motivación interna. Se puede concluir que los cambios de comportamiento en los colaboradores motivan cambios en la organización,

para que los trabajadores acepten el cambio se debe tener en cuenta el cambio de percepción de los trabajadores hacia su trabajo en la empresa y sus obligaciones. (Forero & García, 2013).

En la investigación *Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad*. Realizada por Carballé (2015).

Menciona que las empresas del medio actual se dedican a buscar cómo motivar a sus empleados ya que la motivación permite que los trabajadores sean más productivos, pero es hay en donde está el reto, identificar qué condiciones motivan y conllevan al trabajador a realizar sus tareas de la mejor forma posible, es asumido como un reto porque los seres humanos son distintos en todas sus dimensiones, razón por la cual se debe identificar la forma de motivar a

Cada uno de los trabajadores en la consecución de los objetivos de la organización y los propios, utilizando la energía, esfuerzos y conducta de cada persona. Carballé (2015).

A partir de lo ya mencionado el objetivo de investigación es “sugerir propuestas que eleven la motivación de los trabajadores de un centro de interfase (CIGET de Sancti Spíritus) y un centro generador de conocimientos (Universidad de Sancti Spíritus UNISS) por desempeñar una mejor labor y lograr así aumento de la eficacia, eficiencia y productividad” (Carballé, 2015, p. 3,4).

La metodología del estudio es cualitativa por tanto los instrumentos utilizados para recolectar la información en relación con el clima organizacional y la cultura fueron la entrevista, encuesta, observación y técnicas de escala de evaluación, a partir de la información suministrada por medio de los instrumentos se crearon diversas estrategias para aumentar los niveles de motivación en los trabajadores (Carballé, 2015).

Los resultados obtenidos demuestran que los empleados no tienen claras los valores de la organización al no ser divulgadas, por otra parte se encontró que no cuentan con los materiales suficientes para cumplir con las tareas asignadas, se recomienda que se implementen capacitaciones que ayuden con los aporten al crecimiento y productividad de la empresa, dichas capacitaciones son importantes también porque los colaboradores lo ven

como una necesidad que no está siendo atendida , por otra lado es importante que los trabajadores conozcan las problemáticas de la organización y se les permita participar en las posibles soluciones para alcanzar así una solución más eficaz, ya que se sentirán comprometidos con los resultados organizacionales (Carballé , 2015).

En la investigación *Alineación entre toma de decisiones y gestión del conocimiento. El caso de las empresas relacionadas con el negocio del turismo* realizada por Bautista, Díaz, Ronda, & Velázquez (2015). Proponen realizar esta investigación en el sector turístico, donde se ha querido explicar la toma de decisiones y el conocimiento, puesto que se piensa que a partir del conocimiento se podrían tomar decisiones, ya que se ha identificado que la información y la experiencia son recursos necesarios dentro del procedimiento, tomar decisiones con respecto a la empresa requiere de un trabajo en equipo , es importante tener en cuenta las opiniones de terceros, los cuales se encargan de analizar el entorno competitivo, aportando la información de las necesidades de conocimiento y la particularidad de los negocios actuales (Bautista, Díaz, Ronda, & Velázquez, 2015).

Siguiendo con este estudio se identificó que la frecuencia en la tipología de la toma de decisiones varía a causa de la falta de metodología para obtener información continua del entorno, generando que las decisiones se realicen a nivel táctico y operativo, por lo que se evidencia un panorama poco claro dejando puntos ciegos en relación con los factores del microentorno, por otra parte aunque las empresas no cuenten con un sistema de gestión de conocimiento o una herramienta que les permita obtenerla, se confía la toma de decisiones del negocio a los trabajadores consultados ya que el 85% cuenta con el bachillerato o educación superior , limitando la toma de decisiones a un nivel básico de conocimiento (Bautista, Díaz, Ronda, & Velázquez, 2015).

En cuanto al macroproceso de la toma de decisiones se activa y se relaciona con el conocimiento en determinados momentos, a partir de dicha relación se Diseñan procesos para la toma de decisiones y el conocimiento específicos de una institución, esto no permite que se garantice la eficacia en la toma de decisiones, el aprendizaje y que se cumpla dicha

meta tan solo con la integración de estos dos factores y los componentes del sistema organizacional(Bautista, Díaz, Ronda, & Velázquez, 2015).

En la investigación *El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile*. Realizada por Araneda, C, Pedraja, R & Rodríguez, P, (2013). Quienes dan una percepción a partir de la experiencia como factores importantes en la toma de decisiones esta investigación ha permitido que se dé a conocer un nuevo factor que influye en el proceso de la toma de decisiones en una organización como lo es la racionalidad, la cual tiende a ser un factor predominante, aunque no el único en el proceso de la toma de decisiones estratégicas, no garantiza el éxito y calidad de la decisión pero puede llegar a ser un factor positivo para la consecución de los resultados organizacionales, debido a que no los garantiza totalmente, influye en el comportamiento organizacional, por tanto es de vital importancia estudiar las los factores de la racionalidad Araneda, Pedraja, & Rodríguez, (2013).

Tanto la racionalidad como la toma de decisiones comparten determinantes estructurales los cuales son dados por los conflictos cognitivos y la flexibilidad cognitiva. El conflicto para efectos de contextualización es una controversia entre las posiciones cognitivas y afectivas de las personas encargadas de tomar la decisión, generando así una repercusión en la racionalidad de la decisión, por otra parte la flexibilidad cognitiva es dada cuando los responsables de tomar la decisión desean explorar o conocer nuevas ideas o supuestos generando así impacto en la racionalidad, en conclusión se puede evidenciar que la racionalidad aporta positivamente a la toma de decisiones estratégica, propiciando así una contribución a los procesos y objetivos organizacionales Araneda, Pedraja, & Rodríguez, (2013).

En la investigación *Toma de Decisiones Y estilo de liderazgo: Estudio en Medianas Empresas*. Realizada por Martinez, Peparella & Zapata. (2016). Proponen una investigación científica en relación a la toma de decisiones y el tipo de liderazgo ejecutado en una empresa venezolana arrojando como resultados que La toma de decisiones está relacionada con el

liderazgo transformacional, debido a que estos líderes se destacan por guiar de forma teórica y práctica a su equipo de trabajo, con el fin de brindarles la oportunidad de poder tomar decisiones en su ámbito laboral cuando se genere una descentralización del poder (Mirabal, Sigala & Zapata, 2016).

En este estudio se encontró que independientemente del estilo de liderazgo ejecutado en las medianas empresas, las decisiones estratégicas se centran en los niveles superiores de la estructura organizacional, permitiéndoles a los trabajadores participar solo en las decisiones operativas de cada cargo en específico, puesto que no se requiere de un dominio intelectual, técnico y operativo del nivel estratégico de la estructura organizacional (Mirabal, Sigala & Zapata, 2016).

La investigación *La Toma de Decisiones como proceso incidente en materia motivacional* realizada por Mirabal & Piña (2012). Mencionan que el estilo de liderazgo la toma de decisiones es un proceso que se estudia y tiene incidencia con la motivación laboral, lo cual permite identificar necesidades de los colaboradores e inconformismos con el proceso de toma de decisiones generando desacuerdo en cuanto el proceso que llevan los jefes en relación a la toma de decisiones, el desconocimiento por parte de los empleados de la metodología que utiliza la empresa para tomar decisiones, poca información emitida a los colaboradores con respecto a las decisiones tomadas, falta de formación para generar autonomía en el puesto de trabajo y aportar algo al proceso (Mirabal & Piña, 2012).

Como se puede evidenciar el presente estudio es dado en una organización donde las decisiones se toman de forma no institucional, basados en un poder político que no permite que la misma creen su cultura organizacional, es decir que tenga reglas propias, por tanto es necesario tener conocimiento de la institución, para que participen todos los colaboradores y no sean seres inertes que solo escuchan, reciben información y no logran aportar a la entidad porque la misma no lo implementa, ya que solo es válida la información generada por los mandos superiores en la línea jerárquica (Mirabal & Piña, 2012).

Al no permitir la participación es imposible ascender dentro del plano laboral y profesional ya que la empresa restringe y opaca la necesidad de capacitación y sentirse responsable de los actos que se llevan en el día a día laboral, además de ello la poca participación en actividades laborales genera dificultad en la creatividad y por tanto en la toma de decisiones en todos los contextos de las personas (Mirabal & Piña, 2012).

En la investigación **¿Cómo afecta la desreglamentación a la productividad laboral? Análisis con datos de panel de 20 países de la OCDE (1960-2004)**. Realizado por Kleinknecht & Vergeer (2014). En esta investigación los autores plantean un objetivo el cual se dirige a bajar los costos salariales y disminuir el poder negociador de los trabajadores. Esta investigación ha demostrado tres connotaciones que permiten identificar la relación causal entre el nivel salarial y el aumento de productividad. 1) el incremento del valor del trabajo y el aumento de capital permiten a las entidades adquirir nuevas tecnologías las cuales permitirán disminuir los gastos laborales 2) las empresas con mayor impacto e innovación son las que logran soportar los aumentos salariales y el crecimiento de gastos por causa de generar cambios en la reglamentación o el entorno a causa del monopolio de la innovación .3) los ya mencionados crecimientos salariales y aumento de costos pueden generar la destrucción total en empresas que no logren acomodarse a la nueva innovación del mercado (Kleinknecht & Vergeer, 2014).

El aumento de los despidos, disminuye la antigüedad de los trabajadores , así como el desempeño en la inversión que se realiza para la formación de los mismo, cuando son percibidos los despidos las personas tienden aprender cosas más generales que les permitan adquirir nuevas habilidades para desempeñarse mejor en la consecución de nuevos empleos, por tanto no dirigen su energía en aprender cosas específicas para aumentar su desempeño en las empresas puesto que tienen en cuenta que su contrato es de poca duración (Kleinknecht & Vergeer, 2014).

Belot, Boone y Van Ours (citados en Kleinknecht & Vergeer, 2014) Argumenta que una relación de confianza e inversión en la ética de los recursos humanos tienen efectos

positivos sobre la productividad laboral ya que los empleados pueden llegar a sentir confianza, lealtad, compromiso, con la entidad cuando la misma le asegura estabilidad en su contrato de trabajo permitiéndole desarrollar relaciones prolongadas en tiempo con sus compañeros y superiores adquiriendo la confianza deseada que permite el aumento de la productividad ya que los trabajadores se sienten parte de la empresa, trayendo consecuencias positivas como lo son la disminución de los costos de supervisión, reduciendo la difusión de información interna a fuentes externas, generando la permanencia, constancia, aumento de aprendizaje y conocimiento en los empleadores.

Para concluir los resultados han demostrado que cuando aumentan las contrataciones de trabajadores temporales, los costos inferiores al capital invertido y el aumento de la rotación de personal correlacionan con tasas bajas de productividad laboral. Dichos resultados fueron obtenidos de una muestra de 3000 empresas italianas. (Kleinknecht & Vergeer, 2014).

En esta investigación *Productividad y Viabilidad del Sistema Público de Pensiones*. Realizada por Díaz, J. (2016) Aportando en esta investigación, que se evalúa cuantitativamente el estado financiero del sistema público de pensiones presente antes de la ley de 2011 y 2013. Surgiendo la pregunta de cuál es la tasa de aumento en la productividad laboral para generar equilibrio con el sistema de pensiones Díaz, J. (2016).

La muestra de este trabajo son generaciones muy antiguas. Los resultados del estudio demuestran que el aumento en la tasa de productividad permite soportar el dinero para liquidar las pensiones, puesto que las ganancias de la productividad son invertidas en las mismas, teniendo en cuenta las edades de las personas que participaron en el estudio se puede concluir que para los próximos siglos la productividad disminuye a causa de que las personas envejecen más rápido, por tanto las pensiones no logran generar un equilibrio de presupuesto Díaz, J. (2016).

En esta investigación la productividad es utilizada como un medio para un fin específico, el cual es sustentar las pensiones de las personas por medio de la fuerza de trabajo

de los trabajadores activos, dejando de lado la potencialización de la productividad en los trabajos como características propias de la calidad de trabajo realizado por un empleado.

En la investigación *Relación de largo plazo y análisis de causalidad y sensibilidad entre los salarios reales y la productividad laboral en el sector manufacturero a partir de cifras de los departamentos en Colombia*. Realizada por Escolar, A., & Sayago, A. (2014).

Quienes a partir de esta investigación buscan identificar la relación entre los salarios y la productividad en la población colombiana, la información se recolectó por medio de encuestas de manufactura permitiendo aplicar una batería de productividad y la de salarios de 24 departamentos del país mencionado. La variable de productividad se halla matemáticamente mediante la fórmula de división de los niveles de productividad de las industrias manufactureras por departamentos en los trabajadores seleccionados, por otra parte, los salarios se obtienen dividiendo el valor total de los salarios devengados en los trabajadores participantes de la investigación (Escolar, A., & Sayago, A, 2014).

Los resultados han mostrado que los empresarios colombianos no distribuyen sus dineros de forma equitativa puesto que, aunque la productividad varía no se ve reflejada en el cambio del valor salarial, debido a que cuando sube el salario para los trabajadores no se evidencia un efecto positivo a futuro en la productividad (Escolar, A., & Sayago, A, 2014).

La falta de mano de obra obliga a las empresas a buscar la adquisición de nueva tecnología ejerciendo así una relación entre capital y trabajo para la consecución de los beneficios propios de la organización, se requiere de un aumento en la mano de obra y de los salarios teniendo en cuenta el valor estipulado por los estados, si no fuese así los sindicatos empresariales velarán por el aumento salarial cuando se incremente su productividad. Pero, aunque se logró evidenciar que la productividad aumentaba no se pudo generalizar que los salarios también lo hicieran (Escolar, A., & Sayago, A, 2014).

En la investigación *Innovación, capacidad productiva, formación en el puesto de trabajo y productividad* Realizada por Guisado, M., Guisado, T & Vila (2016). Quienes mencionan que el conocimiento se construye en la presente investigación, donde se tienen

en cuenta las diversas miradas de los investigadores, los cuales abarcan la variable de productividad desde la tecnología, puesto que en la actualidad las grandes industrias son aquellas que generan mayores importaciones y exportaciones,

Por lo cual esta investigación busca explorar la influencia que sobre la productividad tiene la adquisición de tecnología incorporada en nueva maquinaria y equipos (Guisado,M,Guisado, T & Vila, 2016)

No solo evidencia la influencia que existe entre la productividad y la adquisición de nuevas tecnologías, sino que se observó que la adquisición de nuevas maquinarias van de a mano con la generación de nuevas habilidades y conocimientos en los trabajadores para que se logre obtener la productividad esperada ( Guisado,M,Guisado, T & Vila, 2016).

Además de ello otros estudios que apoyan al mismo han identificado que cuando las empresas tienen empleados cualificados tienden a ser más productivas, por tanto es importante junto con la adquisición de nuevos elementos tecnológicos y equipos, generar programas de formación y capacitación para los colaboradores Galindo,Rueda& Haskel (citado en Guisado,M,Guisado, T & Vila , 2016).

Dicha formación permite contar con un personal apto para el manejo de los nuevos elementos de trabajo, pero también permite que se aumente la productividad porque se genera una fuerza de trabajo óptima para competir con el medio externo.

( Guisado,M,Guisado, T & Vila, 2016).

En la Investigación *Innovación y productividad en las empresas de servicios y manufactureras: el caso del Perú*. Realizada por Tello (2017) Quien propone en esta investigación una perspectiva financiera y monetaria, involucrando el concepto de productividad y teniendo en cuenta la construcción del saber desde el trabajo interdisciplinar se tuvo en cuenta para rescatar otra mirada que permita identificar aportes pertinentes para esta investigación.

Tello, M. (2017). En su investigación maneja una muestra de empresas del sector de servicios y manufactureras ubicadas en Perú, busca encontrar la relación entre la decisión de inversión, la intensidad de inversión, los resultados de innovación y productividad laboral. En este estudio ya se toma en cuenta la productividad no desde las capacidades y

rendimiento de las personas, sino netamente desde las máquinas industriales, teniendo en cuenta el presupuesto.

Desde las empresas europeas la productividad es generada y entendida a partir del producto neto y el proceso que les genera aumento de ganancias, en comparación de las empresas de este continente el latinoamericano no ha logrado productividad porque se encuentra lejos de la adquisición de la nueva tecnología (Tello, M. 2017).

Teniendo en cuenta la visión europea ya mencionada en contraposición y a modo de reflexión se podría decir que los latinoamericanos atacan la productividad desde la visión del otro del ser humano como factor primario, poseedor de capacidades que pueden ser potencializadas para generar nuevos conocimiento y habilidades las cuales son puestas en marcha para posibilitar el aumento de la productividad en la labor.

La última variable de investigación y no por ende menos importante es la calidad de vida laboral, la cual se aborda al igual que las anteriores variables, desde otras investigaciones que permitan adquirir una concepción clara del tema identificando recomendaciones con respecto a futuras investigaciones relacionadas con la variable.

En la investigación ***Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético.*** Realizada por Hernando, (2012). Quien Propone en esta investigación evidenciar la relación recursiva entre la calidad de vida laboral y la productividad de los trabajadores que se desempeñan en cargos como ingenieros, líderes de proyectos y directivos, así como también propone un modelo de teletrabajo, el cual tiene en cuenta los elementos de la calidad de vida de los trabajadores y la productividad laboral (Hernando, 2012).

Para efectos de contextualización la productividad laboral es definida como el beneficio que devenga la empresa y los colaboradores por brindar un buen servicio y satisfacer las necesidades de los clientes (Hernando, 2012).

En la metodología del estudio, la información fue recopilada por medio de 19 entrevistas y grupos focales, permitiendo así de buscar las propiedades que componen la motivación y los elementos de la calidad de vida, antes de llevar a cabo las entrevistas que brindaron esta información, se seleccionó de forma voluntaria, las personas que participaron en la

investigación teniendo como requisito que tuvieran disposición para la misma. (Hernando, 2012).

Los resultados obtenidos permiten identificar que existe una disonancia entre la calidad de vida laboral y el teletrabajo por un lado es propio y positivo para las personas que les interesa dedicarle tiempo, cuidado a su familia y poder llevar a cabo las responsabilidades laborales, por otra parte se ve como algo negativo al disminuir la interacción social y trabajo en equipo, pero ante dicha dificultad la empresa ha creado programas de integración en donde se logre generar contacto social, propiciando así un vínculo entre compañeros de trabajo. (Hernando, 2012)

Los empleados registran que cuando se les brinda los recursos apropiados para buscar su bienestar perciben que poseen calidad de vida y por tanto se sienten comprometidos a mejorar la productividad laboral. (Hernando, 2012)

Aunque cabe señalar que en el medio del teletrabajo se está requiriendo mejorar y modificar el ámbito telecomunicaciones y obtener nuevos espacios que le permitan a las personas ser reconocidas como parte de la empresa, el desarrollo profesional y personal, por último, la interacción social ya mencionada. Estos factores le ayudan a las personas a aumentar su nivel de motivación, su rendimiento y percibir calidad de vida laboral. (Hernando, 2012).

En la investigación *Relación entre la modalidad de empleo y el nivel de calidad de vida laboral de personas con discapacidad intelectual leve*. Realizada por García & Girón (2009), quienes identificaron que la calidad de vida laboral no gira en torno a los compensatorios o beneficios otorgados por la empresa a el empleado, se trata de hallar un conocimiento profundo tanto de las necesidades vitales del colaborador como de las expectativas que se tienen del trabajador en el ambiente laboral, generando una mutua retribución de beneficios, a su vez permitiéndole al empleado encontrar una relación positiva entre su trabajo y su vida cotidiana, aportándole a la empresa aumentar los niveles de productividad laboral y satisfacción en el trabajo.

Puesto que en la actualidad se está buscando generar un proceso de inclusión social, teniendo en cuenta que cada persona cuenta con características, habilidades y limitaciones

diferentes. García & Girón (2009) estudian la calidad de vida laboral en personas con discapacidad intelectual leve encontrando que estas personas logran obtener una calidad de vida con respecto al ambiente de trabajo en relación con su entorno social.

En la investigación *La calidad de vida laboral en empresas del sector agrícola y agroindustrial*. Realizada por López & Restrepo (2016). Quienes dan una en esta investigación una visión de calidad de vida laboral del sector agropecuario, y se encontró que los trabajadores perciben mejor calidad de vida laboral cuando tienen un contrato a término indefinido, así mismo se debe tener en cuenta que para que una persona observe calidad de vida laboral debe sentirse satisfecha por el salario devengado y la formación organizacional para ser remunerado a partir de sus capacidades y resultados.

Por otra parte, un factor importante son las instalaciones de trabajo que le permitan al colaborador sentirse cómodo y que cuenta con el material necesario para trabaja, teniendo en cuenta que las personas poseen necesidad de óseo es importante que los trabajadores cuenten con espacios para interactuar y divertirse logrando integración con sus compañero y familiares (López & Restrepo, 2016)

A Partir del cumplimiento de estos requerimientos de los trabajadores de las empresas se están construyendo un bienestar para los mismos, puesto que por lo regular los empleados que cuentan con estos beneficios en su entorno laboral tienden a aumentar su productividad, satisfacción laboral, compromiso, motivándolos por su trabajo disminuyendo el absentismo laboral, la rotación de personal y las patologías laborales (Lópes & Restrepo, 2016)

Las percepciones de la calidad de vida laboral tienden a variar si se ejercen cambios organizacionales, por un lado, cuando los insumos son caros, los productos suben o la competencia es alta, por esta razón las empresas deben tomar decisiones con respecto a su capital humano, en algunos casos realizan recorte de personal y en el peor de los casos liquidan la organización.

Otro panorama no muy oscuro es cuando la empresa entra en crecimiento generando buena estabilidad laboral para sus trabajadores, pero trayendo otras consecuencias negativas puesto que hay dificultades en cuanto a las relaciones sociales , ya que muchas de las interacciones cambian a causa del traslado constante de los colaboradores de una sede a otra

, así como también cambian las relaciones verticales debido a que es distante la relación con el jefe por la cantidad de empleados , los colaboradores antiguos deben ajustarse a nuevos jefes y nuevos compañeros que vienen con un repertorio comportamental diferente al de la cultura organizacional actual (López & Restrepo, 2016).

En un estudio *Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia)*. Realizado por Acosta, Contreras, Espinosa, & Hernández, (2013). Quienes tienen en cuenta que cada organización tiene sus particularidades, se ha de ampliar el concepto de calidad de vida laboral desde distintos contextos, en esta ocasión se analizará desde una empresa de salud oncológica, en donde se busca saber si la calidad de vida tiene relación con el estilo de liderazgo y los factores demográficos. (Acosta, Contreras, Espinosa, & Hernández, 2013)

Se pretende realizar un estudio de calidad de vida laboral en este ambiente debido a que tanto asistentes como administrativos se encargan de brindar atención al cliente, con la finalidad de ofrecer un buen servicio, por tanto es útil indagar la calidad de vida percibida en las personas que ofrecen dicho servicio para así lograr obtener buenos resultados, el estudio se realiza en una población que trabaja de 4 a 7 horas , con personas en estado delicado de salud. Encontrándose un porcentaje alto de motivación intrínseca en los trabajadores, la cual no es consecuencia del liderazgo, aunque ayude a potenciar la motivación (Acosta et al, 2013)

La relación que se encontró en cuanto a la calidad de vida con las variables sociodemográficas fueron estrato, educación, días de trabajo semanales y área de desempeño, Por otra parte la mayoría de las personas perciben que no hay un líder en la organización, otras dicen que no es necesario y algunas pocas dicen que hay dificultades de reconocer el estilo de liderazgo , los participantes que muestran un estado deseable de liderazgo o ambigüedad son los mismos que perciben mayor apoyo gerencial, aunque este apoyo es dado en gran medida a los profesionales, poco a los técnicos y demás personas. (Acosta et al, 2013)

Para concluir se puede afirmar que el estilo de liderazgo influye en la calidad de vida laboral ya que quienes lo perciben sienten que tienen menor carga laboral y aumento en

apoyo directivo y motivación intrínseca mostrando ligeras diferencias en esta última (Acosta et al, 2013).

En la investigación *Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo*. Realizada por Pérez (2013), Quien se centró en determinar el efecto del burnout y la sobrecarga de trabajo en 2 dimensiones de la CVT: la satisfacción laboral y el conflicto trabajo-familia (CTF) en una muestra de trabajadores de una institución de salud en México (Pérez, 2013)

El objetivo de la calidad de vida laboral es generar un bienestar para los trabajadores satisfaciendo sus necesidades brindándoles una organización y un trabajo más estructurado en cuanto a sus capacidades psicológica, anatómicas y fisiológicas que les permitan la consecución de sus metas, con condiciones seguras y saludables, generando así empresas eficaces, productivas y democráticas que brindan oportunidades de crecimiento profesional a sus trabajadores. Segurado y Agulló (citados en Pérez, 2013)

En otro orden de las cosas el síndrome de burnout es definido como la falta de herramientas por parte del trabajador para afrontar las demandas del medio laboral, que le propician un estado de agotamiento emocional, psicológico y físico al sentirse presionado con el cumplimiento de las diversas labores a las que se expone gran cantidad de tiempo. (Pérez, 2013)

La investigación es de tipo ex post facto, descriptiva, transversal, realizada en el instituto de salud con dificultades en cuanto a la cantidad de trabajadores para cumplir con las obligaciones, aumento de pacientes y creación de nuevas áreas. Los instrumentos que se utilizaron para la presente investigación son: en el caso de satisfacción laboral, se utilizara un instrumento de 3 escalas BGSU, para identificar la calidad de vida familiar se aplicó una escala que se denomina Adams en la cual se obtuvo una alfa de Cronbach de 0.892, en el caso del síndrome de burnout se utilizó la escala de Desgaste Ocupacional (burnout), La sobrecarga de trabajo se midió con la Escala de Sobrecarga de Trabajo Percibida (Pérez, 2013).

Los resultados evidenciaron que en la variable de síndrome de burnout se identificaron diferencias entre el género y el agotamiento, puesto que las mujeres padecen mayor

agotamiento emocional que los hombres, así como también se genera una relación entre la variable edad y el agotamiento emocional debido a que las personas con menor edad son más vulnerables.

Por otra parte en cuanto a la variable de despersonalización se identificó que las personas de estudios bachilleres son más despersonalizadas que los que tienen estudios de posgrados , por otro lado se identificó que los turnos de los trabajadores también influyen en el síndrome de burnout ya que las personas que trabajan en la noche tienden a experimentar mayor agotamiento que las personas de turnos de la mañana quienes evidencian despersonalización y falta de satisfacción al logro (Pérez, 2013)

En cuanto a la satisfacción laboral se encontraron relaciones negativas con las variables del síndrome de burnout, también las relaciones negativas se identificaron entre la satisfacción laboral y la sobrecarga laboral. no obstante, las 3 categorías del síndrome de burnout tienen una correlación positiva con la variable cantidad de tiempo familiar, esta variable genera conflicto en los colaboradores debido a que es una fuente de estrés ya que se tienen que cumplir con las demandas del hogar y las del trabajo, lo cual reside en la calidad de vida laboral (Pérez, 2013).

Para concluir se identificó que a mayor agotamiento y sobrecarga laboral se identifica mayores conflictos en la cantidad de tiempo familiar puesto que se unen ambas demandas tanto del trabajo como del ámbito familiar, en otro orden de ideas se encontró que la calidad de vida laboral tiene relación con el burnout puesto que cuando los empleados experimentan menor agotamiento emocional perciben calidad de vida en el trabajo, se identificó que la sobrecarga laboral genera insatisfacción laboral y dificultades con la cantidad del tiempo familiar compartido a causa del volumen de trabajo afectando así la calidad de vida laboral (Pérez, 2013) .

En la investigación *El Bienestar Psicológico En El Trabajo Y Su Vinculación Con El Afrontamiento En Situaciones Conflictivas*. Realizada por Marsollier & Aparicio (2011) Quienes hablan de calidad de vida en el trabajo y conlleva a tener en cuenta los aspectos de bienestar psicológico en el trabajo, razón por la cual se tendrá en cuenta esta investigación como aporte al constructo de CVL, la teoría que sustenta la investigación se da desde la

psicología positivista ya que esta persigue el bienestar psicológico, para conllevar a las personas a que consigan la realización personal (Marsollier & Aparicio, 2011)

El bienestar psicológico se puede entender como la percepción global de cómo las personas creen que les está yendo en su vida, para lo cual se tiene en cuenta tres factores: 1) Saber: el cual parte del conocimiento del estado emocional en el que se encuentra la persona, 2) Componente cognitivo: el cual hace referencia a los pensamientos que tiene la persona sobre sí misma y la consecución de sus objetivos en la vida. 3) La relación dada entre ambos factores, lo cual permite identificar si la persona siente que tiene bienestar psicológico o por el contrario no lo percibe (Marsollier & Aparicio, 2011)

La investigación se aborda desde el diseño mixto: es decir utilizando tanto la metodología cuantitativa como la cualitativa, la población que se utilizó para el estudio es de 100 sujetos puesto que el estudio es comparativo de dos grupos, los instrumentos utilizados fueron la escala de Bienestar Psicológico BIEPS-A; Casullo y col (citado en Marsollier & Aparicio, 2011) Especializada en identificar las percepciones propias de los sujetos acerca del bienestar, por otra parte se utilizó el Cuestionario de Estrategias de Afrontamiento de Frydenberg y Lewis (citado en Marsollier & Aparicio, 2011).

El objetivo que se busca con la realización de este estudio es conocer el nivel de desgaste laboral y bienestar psicológico, los resultados obtenidos sustentan que las personas en general perciben un bienestar psicológico, aunque difieren los resultados entre personas que tienen estudios universitarios en relación con los que no los poseen educación superior, ya que los sujetos con baja escolaridad reportan percibir menores niveles de bienestar psicológico, no obstante para ambas poblaciones el éxito en el afrontamiento de las situaciones genera bienestar psicológico (Marsollier & Aparicio, 2011).

Los trabajadores universitarios están menos sujetos al desgaste laboral puesto que sus estudio y la preparación constante les permite adoptar estrategias de afrontamiento para enfrentarse a diversos entornos razón por la cual su bienestar psicológico no se ve afectado, por el contrario los sujetos no universitarios responden al bienestar psicológico explicándolo desde dos factores, uno es el éxito en el afrontamiento y el otro es concentrarse en resolver el problema (Marsollier & Aparicio, 2011).

## Capítulo III

### Diseño Metodológico

En esta investigación se llevó a cabo mediante la metodología de tipo cualitativo, el cual está relacionada con la explicación de determinados fenómenos sociales. La población y el cambio son aspectos de importancia para las investigadoras, a su vez la interacción entre los participantes y la creación de significados y el contexto en el que se realiza la investigación sea de importancia a la hora de realizar este estudio. Características específicas de esta metodología que se destacan como el, tiempo, lenguaje, interacción e interconexión. (Sautu, 2003, p. 56).

Es pertinente abordar este estudio a partir de la metodología cualitativa ya que esta es utilizada en las ciencias sociales y humanas que busca investigar acerca de las relaciones que surgen entre los individuos, con el fin de dar respuesta a través de la interpretación de los datos sugeridos en esta investigación. (Sautu, 2003, p. 56).

La metodología cualitativa se caracteriza por no tener un proceso definido desde inicio de la investigación, puesto que la pregunta de investigación e hipótesis pueden modificarse antes, durante o después la recolección de datos y análisis de los mismos, con el fin de recolectar nueva información, perfeccionar un interrogante o por limitaciones en el proceso como puede ser la muestra de los participantes o el entorno al que se desea llevar a cabo la investigación (Hernandez , 2014).

La metodología se centra en lo particular y la relación que se presenta anteriormente en el marco teórico, metodológico y el objeto de estudio relacionado con la investigación participativa, investigación socio etnográfica e investigación-acción. (Sautu, 2003, p. 56).

Apoyando lo ya mencionado la metodología cualitativa se destaca por enfocarse en lo inductivo es decir que va desde lo particular a lo general, para poder obtener sus resultados en la recolección de datos y análisis de los mismo, indaga desde cada individuo para así después poder brindar un análisis global (Hernandez , 2014).

Las recolecciones de los datos no se realizan de formar estadística, ni numérica, desde la investigación cualitativa se abandona lo objetivo haciendo énfasis en lo subjetivo es decir en la perspectiva, punto de vista, experiencias directas, relatos y significados de un grupo de personas que comparten un entorno común (Hernandez , 2014).

Desde la metodología cualitativa se puede hacer énfasis en el método hermenéutico el cual tiene propósito de indagar y conocer un fenómeno, desde la interpretación de los símbolos de las experiencias de las vivencias humanas, las cuales son conocidas a través del lenguaje verbal, no verbal y los escritos, a partir de este método se logra reflexionar de un fenómeno, descubrir categorías e interpretarlo (Hernandez , 2014).

### **Descripción de la Población:**

La empresa en donde se llevó a cabo la presente investigación fue en Famisanar, se encuentra ubicada en la localidad de Chapinero, en el barrio El Lago, exactamente en la dirección carrera 13 a #77 a-63. Los participantes son trabajadores del área de Gestión Humana, donde se tomó las siguientes sub áreas: remuneración, desarrollo, selección y salud ocupacional. Su participación fue de hombres y mujeres, oscilan entre 20 a 45 años de edad, la toma de esta muestra fue de forma voluntaria.

Para la recolección de datos, se realiza una entrevista donde se tuvo en cuenta dos personas de cada subárea quienes fueron escogidos de manera aleatoria. Adicionalmente se realiza una capacitación con las personas que participaron en los grupos focales y quienes quieran participar del área de gestión humana.

## **Herramientas de recolección de Datos**

### **Grupo focal**

El grupo focal se construye a partir de la teoría encontrada en diferentes bases de datos y libros que sirven como referencia para definir las variables de la investigación, a partir de las cuales se generan diversos interrogantes que permiten identificar si las mismas son conocidas y reconocidas por los trabajadores dentro de la organización, así mismo se pretende identificar qué visión personal tienen los colaboradores con respecto a las variables de investigación, para poder realizar un debate que nos permite generar conclusiones con respecto a las necesidades que los colaboradores perciben y las fortalezas con las que cuenta la empresa en determinadas variables.

Vea anexo # 5 Diseño grupo focal en donde se logra visualizar el formato que servirá de guía para que se desarrolle la actividad, para posterior a la identificación del mismo apoyarse en los resultados del grupo Focal los cuales se observaran en la Tabla # 5 donde encontrara un análisis específico de las voces reales de los participantes de los tres grupos focales.

### **Entrevista**

Posteriormente, se realizará una entrevista estructurada a dos colaboradores de cada sub-área, seleccionada de forma aleatoria, con la finalidad de identificar si las conclusiones a las que se llegaron en el grupo focal fueron claras y si fue pertinente el ejercicio, cumpliendo con la finalidad del mismo.

El diseño del formato de entrevista se localizará en el anexo # 3 Diseño de entrevista en donde se pueden localizar cada una de los interrogantes que se le formularan a los trabajadores, además de ello lograra observar los resultados de las entrevistas realizadas en la Tabla # 7 donde encontrara un análisis específico de las voces reales de los participantes de los tres grupos focales.

## **Diario de campo**

El diario de campo lo realizaron las investigadoras, a través de tres observaciones en un día normal que los participantes tienen dentro de su ámbito laboral. Esta técnica fue con una participación pasiva en el entorno permitiendo identificar las variables de la investigación.

Para plasmar la información recolectada en la observación se ha diseñado un formato de diario de campo el cual podrá visualizar en el anexo # 4 para tener una guía del orden en que se introducirá la información recolectada, posterior a ello se lograra observar los resultados de las observaciones en la Tabla # 6 Donde se encontrara un análisis específico de las observaciones que se obtuvieron en cada una de ellas.

El diseño etnográfico se enfoca en describir analizar presentar dar a conocer los significados, las prácticas, creencias, ideas de un grupo en específico una cultura o comunidad, generando interpretaciones profundas y densas de un grupo o sistema social. A partir de este diseño se enmarca la herramienta de investigación diario de campo.

Desde la perspectiva de Sampieri el diario de campo hace referencia a describir un ambiente o contexto en particular donde se observan lugares, personas, relaciones, eventos y todo lo relacionado con el objetivo de investigación, esto permite analizar la secuencia de actividades culturales y conceptos que se establecen dentro de una organización.

## **Capacitación:**

La capacitación se realizará a modo de intervención a partir de las necesidades encontradas por medio de las técnicas diagnósticas ya mencionadas, generando una serie de categorías las cuales serán definidas teóricamente, permitiendo establecer un objetivo por variable y una actividad que refleje el cumplimiento de dicho objetivo.

La capacitación planteada se desarrollará en un proceso de cuatro fases en un principio se realizará una actividad rompe hielo en donde los participantes cuentan con tan solo 10 segundos para crear un saludo teniendo en cuenta las indicaciones brindadas por el líder

quien indica una serie de partes del cuerpo las cuales serán utilizadas por las personas para crear su saludo.

Posterior a esta etapa se continua con una actividad lúdica en donde se divide el grupo en dos, para que como equipo construyan una imagen la cual será vista por tres personas del grupo, cada persona solo tendrá 8 segundos para observar la imagen, el grupo deberá confiar en su líder, se identificaran categorías como lo es la comunicación, estilo de liderazgo, trabajo en equipo, productividad, toma de decisiones en la medida que deben elegir como diseñarlo de la mejor manera en el menor tiempo posible.

En la tercera fase se realizará la actividad del reto del masmelo en donde los investigadores tendrán una participación mínima pero que generara un resultado diferente en cada equipo, los grupos se dividirán en dos, así como también cada investigador lo hara, en esta actividad un investigador dará la información de la forma más detallada, el otro se limitara a indicar que tiene que hacer, por otra parte un investigador motivara el equipo apoyándolos y destacándoles sus aciertos, en comparación con el otro que destacara todas las falencias presentes en el equipo. Aquí se observará como trabajan bajo presión, como manejan su extres, la forma en que se comunican, como toman decisiones, que tan productivos logran ser cuando se motivan en comparación cuando no están motivados por una laboral.

Para finalizar la capacitación se generara un espacio de tranquilidad y relajación utilizando la técnica de relajación psicológica mindfulness la cual se definirá a continuación para contextualizar el lector.

### ***Mindfulness:***

Es una técnica de relajación la cual se pondrá en práctica para poder generar un espacio de tranquilidad donde los trabajadores se concentren en el presente, es decir en el hoy y en

el ahora, con el propósito de generar un entorno adecuado para poder llevar a cabo la capacitación.

Desde un constructo teórico el Mindfulness se origina desde la cultura oriental, traducida al español en tres palabras como lo son: atención, conciencia y recuerdo. Según Kabat (citado en Simón, 2010) define el mindfulness como una técnica científica basada en prestar atención dirigida e intencionada en el presente es decir el hoy y el ahora, sin generar juicios de valor.

Para prestar atención en el momento del hoy y el ahora es necesario utilizar los cinco sentidos tradicionales puesto que se debe estar atento a la información procedente del interior del cuerpo y la mente, teniendo en cuenta los pensamientos, emociones e imaginaciones los cuales dan cuenta de la actividad mental del momento experimentada desde la conciencia del contenido de la mente. Para que se genere conciencia es necesario propiciar un estado de vigilia en donde se tiene conciencia con base a la experiencia (Simón, 2010).

### ***Relación Terapéutica***

Lo principal en la terapia es la relación que se construye entre el terapeuta y el paciente por tal motivo en la actualidad como ejercicio inicial se implementa la técnica mindfulness, para generar conciencia de la propia conciencia, es decir propiciar un estado de presencia, creando un espacio donde los contenidos que aparecen en dicha conciencia se logren modificar o eliminar si es necesario (Simón, 2010).

### ***Mindfulness en investigación básica***

La utilización de esta técnica consiste en generar cambios cerebrales que permanecen en el tiempo, propiciar cambios mentales productivos que pueden ser modificados en nuevos rasgos de personalidad (Simón, 2010).

### **Procedimiento:**

la presente investigación surge de la revisión teórica que permite identificar una problemática a nivel nacional, el cual es guía de un contexto general en cuanto a las dificultades que se presentan en las organizaciones actuales, para luego indagar de las misma a nivel local un contexto más micro que se acerca a la población con la que se va indagar, si dichas problemáticas están presentes y así poder generar un interrogante pertinente a las dificultades de las empresas Bogotanas más específicamente de la empresa Famisanar ubicada en la localidad de chapinero , en el barrio el Lago, en la dirección carrera 13 a # 77 a - 63.

Posterior a identificar la problemática se establecen las variables de investigación como lo son: motivación laboral, toma de decisiones, productividad laboral y calidad de vida laboral, utilizando las misma para diseñar el objetivo general de la investigación el cual servirá como guía durante la misma, posterior a su diseño se crearon los objetivos específicos que sirven de apoyo para el cumplimiento del objetivo general.

Las variables de investigación no solo son la base para diseñar la pregunta problema y los objetivos, estas también son una orientación para diseñar la estructura teórica generando a partir de ellas un mismas un mapa conceptual el cual sirve como referencia para diseñar una guía de los conceptos teóricos, prosiguiendo ampliar los diversos marcos como lo son: Marco geográfico, marco referencial, marco cronológico, marco institucional, marco teórico y estado del arte.

Se diseñan los instrumentos diagnósticos como lo son: el grupo focal, el cual tiene por objetivo conocer la percepción que tienen los empleados de las variables de investigación, el grupo focal se llevará a cabo en el área de gestión humana, en las sub áreas de desarrollo, remuneración y suministro de personal. La entrevista: La cual se llevará a cabo con el objetivo de conocer las conclusiones de los trabajadores con respecto al debate de cada una

de las variables de investigación. El diario de campo: El cual busca observar si las variables de investigación están presentes en el entorno laboral.

En general los instrumentos ya mencionados tienen como finalidad identificar las necesidades correspondientes a cada variable de investigación presentes en el contexto específico de Famisanar y en el área de gestión humana, para posterior al diagnóstico, generar un programa de intervención a través de la capacitación, el cual se apoyara de la técnica mindfulness, que como ya se ha mencionado según (Simon, 2010) es una técnica de relajación psicológica la cual pretende crear conciencia del aquí y el ahora, para poder modificar comportamientos que perduren en tiempo. La intervención por medio de la capacitación que pretende generar herramientas en los trabajadores que les permitan potenciar las carencias que presentan en cada una de las variables de investigación.

Cuando se tengan los resultados de la investigación se realizará el proceso de tabulación de la información para así lograr generar el informe de resultados adecuado y pertinente, logrando proponer una conclusión de lo que se logró con la investigación y una discusión de las dificultades presentes en la misma, así como también sugerencias en relación a la investigación realizada para futuras oportunidades.

## Capítulo IV

### Análisis General de Resultados

El rol del psicólogo organizacional, el cual es argumentado desde Alvarez et al.(2013) quienes afirman que la importancia del rol del psicólogo en las organizaciones radica en identificar los comportamientos y actitudes de los empleados, velando siempre por el bienestar de las personas que trabajan en las compañías, además de ello el psicólogo se centra en conocer la cultura en las organizaciones, las normas, reglas, costumbres y políticas por las cuales se rigen diferenciando una empresa de otra.

Por otra parte Chiavenato (citado por Álvarez, et al.,2013) argumenta que el psicólogo organizacional es una herramienta clave en el desarrollo de las entidades ya que este orienta a los trabajadores a la consecución de los objetivos volviéndolos más productivos, por medio de la generación de estrategias, además de ello el psicólogo organizacional indaga y busca recursos que permitan mejorar las competencias y la motivación de los trabajadores, sin perder la misión de aportar a que las entidades crezcan y que los colaboradores perciban bienestar laboral.

Teniendo en cuenta el rol del psicólogo en las organizaciones los resultados de esta investigación son pertinentes en la medida que contribuyen al bienestar de los colaboradores de la empresa EPS FAMISANAR ya que al conocer sus necesidades se logra identificar un diagnóstico que permite buscar herramientas y recursos adecuados para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, así como aumentar su motivación por la labor desempeñada dentro de la organización, además de ello también se actúa en pro de la entidad puesto que se busca conocer las falencias y fortalezas percibidas dentro de la organización en relación con las variables de investigación para dejar un programa que les permita mejorar la motivación para tomar decisiones y así aumentar la productividad y la calidad de vida laboral, por lo cual se puede afirmar que la investigación aportará al crecimiento de la empresa para la consecución de sus objetivos.

A continuación, se logra visualizar el análisis general de cada una de las variables de investigación como lo son Motivación laboral, toma de decisiones, productividad laboral y calidad de vida laboral, las cuales fueron analizadas desde el ejercicio práctico que se llevó en la empresa Famisanar desde el ejercicio de los grupos focales, observaciones y entrevistas, las cuales dan a conocer si se cumplen los objetivos planteados en la presente investigación.

El primer objetivo específico busca Identificar los factores que influyen en la toma de decisiones de los colaboradores para la productividad laboral dentro del área de Gestión Humana.

Los factores que influyen en la toma de decisiones es la falta de oportunidades brindadas por la organización para que lo trabajadores las tomen, por otra parte los empleados perciben que poseen dificultades en el momento que se enfrentan a una situación en donde se debe tomar una decisión debido a que no cuentan con las herramientas adecuadas para ejecutarlas, así mismo argumenta que otra razón por la cual no logran responder adecuadamente a un evento específico es la falta de experiencia en la toma de decisiones. Los factores de la toma de decisiones si influyen en la productividad ya que los colaboradores argumentan que su trabajo sería más eficaz y eficiente si estuvieran a cargo del proceso completo y no tuvieran que depender de las decisiones de un tercero que puede tardar en responder

El segundo objetivo específico hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores en cada una de las variables.

Se puede identificar que en general logran identificar y definir las variables, aunque se puede destacar que en el caso de la toma de decisiones casi no la observan dentro de La organización y tienden a generalizar que, si se les dejara participar, siempre y cuando los formarían en el ejercicio de ejecutar la toma de decisiones su motivación aumentaría puesto que se sentirían bien y satisfechos al saber que contribuyen a la organización y que el logro de la misma tiene que ver con ellos.

También perciben que cuando toman decisión con respecto a cómo realizar el proceso ya establecido es decir cómo manejar el tiempo para cumplirlo, si están motivados la decisión

puede ser acertada ya que dirigirán su energía a la ejecución de la tarea sin perder la dirección de la misma, en contraposición si llegan a trabajar desmotivados la energía que invierten en el proceso es poco y la dirección se pierde.

Con respecto a la variable productividad se reconocen dos percepciones una de cantidad es decir que tanto trabajo se realice en el menor tiempo posible la cual no está presente en el área de gestión humana, más bien allí se es productivo en cuanto a la calidad del proceso, se encuentra relación entre las variables motivación laboral porque perciben que el proceso se realiza de la mejor manera ya que perciben bienestar, también está relacionada con la variable toma de decisiones, aunque poco es utilizada los colaboradores aseguran que su productividad aumentaría si toma de decisiones estuviera en sus manos.

Con respecto a la calidad de vida percibida los trabajadores se sienten satisfechos en Famisanar y la perciben sin ninguna dificultad, argumentan que posiblemente se presente solo en su área porque los jefes la tienen en cuenta , pero a nivel general hay algunas falencias, dicen contar con un bienestar que les permite sentirse motivados a trabajar, argumentan que el único aspecto a mejorar sería la implementación de un salario emocional el cual es definido por ellos como la posibilidad de compartir más tiempo con sus familiares o poder tener un tiempo el cual puede designar a otras cosas de su vida cotidiana, como el estudio y deporte.

El tercer objetivo específico busca plantear estrategias para mejorar la calidad de vida laboral en el área de gestión humana. Teniendo en cuenta el diagnóstico de Famisanar se realizaran alguna recomendaciones las cuales tienen que ver con el tipo de iluminación con la que cuenta la entidad, crear un espacio de descanso en donde los trabajadores puedan relajarse en su hora de almuerzo, realizar evaluaciones de desempeño que permitan destacar las personas que tienen mejor rendimiento laboral, o diseñar un programa de reconocimiento , para que se dé inicio con el salario emocional que es de vital importancia para los trabajadores, por otra parte proponer a la empresa formar a los líderes que dirigen los grupos para que logren identificar las fortalezas de los trabajadores y logran motivarlos, retroalimentándose de la mejor manera así como se retroalimentan los errores.

Tabla # 2. *Análisis general de resultados*

| Motivación laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Toma de Decisiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Productividad Laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Calidad de Vida                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Teniendo en cuenta el análisis de cada una de estas categorías en cada actividad se llegó a la conclusión de la motivación esta mediada las condiciones intrínsecas y extrínsecas que se da a cada colaborador teniendo en cuenta, el trato que se le brinda, las herramientas que da la compañía para la realización de sus actividades el reconocimiento a las mismas evidenciar beneficios sociales, familiares y psicológicos los cuales hacen que las personas se sientan más identificadas con la compañía y comprometidas con la labor que realiza cada uno, a su vez las oportunidades que brinda la compañía profesionalmente que puedan llegar a mejorar sus condiciones económicas. A su vez los colaboradores manifestaron no tener claras los programas de motivación que tiene la compañía y que sería importante que los colaboradores supieran con los beneficios que cuentan</p> | <p>De acuerdo al análisis general se llegó a la conclusión de que los colaboradores se sentirían más comprometidos autónomos y responsables de sus procesos a la hora de poder tomar decisiones en cuanto a sus procesos además es un reto que para ellos sería interesante experimentar, teniendo en cuenta esto se fomenta el empoderamiento y la mejora en la toma de decisiones en cuanto a importancia y mejora de la decisión.</p> | <p>En cuanto a la productividad laboral se dio como un proceso autónomo donde los colaboradores muestran un comportamiento fluctuante en cuanto a los horarios y las condiciones que tiene cada uno para poder desarrollar sus actividades a gusto, considerando las respuestas de cada uno de ellos se podría llegar a decir que la productividad laboral se media por el reconocimiento de la labor que conlleva a mejorar la motivación y dicho por ellos “<i>un empleado motivado aumenta su productividad laboral</i>”. También el tener conocimiento claro a donde es que quiere llegar la empresa en que contribuyen los colaboradores a ese proceso y en que parte de ese proceso van y que hace falta para el cumplimiento de esa meta. Manifestando a su vez tener una estructura organizada de los procesos para evitar reprocesos y demoras que perjudican a los usuarios y al rendimiento de cada persona.</p> | <p>Esta variable se llevó a cabo en cuanto a las condiciones que tienen los colaboradores que les permiten estar a gusto, con que cuentan y que les facilitaría mejorar su calidad de vida laboral, teniendo en cuenta que los colaboradores manifiestan poder tener la opción de un salario emocional una mejora en las instalaciones de la cafetería, la enfermería y espacios de descanso podrían ser las opciones que podrían mejorar su calidad de vida, a su vez crear una cultura organización que cuente con una comunicación asertiva, y un sentido de pertinencia hacia la compañía.</p> |

## Triangulación de resultados

A continuación se logra observar una tabla en donde se identificaran los relatos de las voces reales de los participantes, quienes resaltan algunos aspectos específicos dentro del marco de las variables de investigación motivación laboral, toma de decisiones, productividad de vida laboral y calidad de vida laboral, estas voces se contrastan con el sustento teórico que le da sentido a su interpretación, permitiendo en los investigadores adoptar una postura crítica y reflexiva sobre la misma.

Tabla # 3. Triangulación de Resultados

| Teoría                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Verbalización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Interpretación Investigadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Beneficios. Los beneficios están relacionadas con las compensaciones que comúnmente brindan las entidades, algunas son por un rendimiento determinado u otras son ofrecidas por hacer parte de la organización: estos beneficios pueden ser prestación de servicios personales, familiares, jubilaciones, servicios de salud, beneficios económico, psicológicos, social; Estos beneficios generan sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores con la organización Manzo.,Moncayo, Nadia &amp; Zuljay (2004).</p> | <p>Participante 1. área de desarrollo manifiesta <i>“que todos los beneficios o estrategias que puedan llegar a manejar para que los colaboradores se sientan motivados, dentro de los beneficios de la empresa en este momento en mi area se está manejando la modalidad de teletrabajo”</i></p> <p><i>” Mujer del área de desarrollo menciona que: Para mi y para muchas personas sería muy bueno que la compañía pudiera generar estrategias o alianzas para poder obtener el servicio de ruta, por las mañana, para mi es muy complicado y poder llegar a tiempo, esta casi que imposible así que una estrategia que se podría implementar, porque garantiza que todos podamos llegar a tiempo y la seguridad de nosotros mismos.”</i></p> | <p>A partir de dicha verbalización y en relación con la teoría se puede decir que en la empresa famisanar cuenta con beneficios propios y adecuados para los colaboradores los cuales se sienten comprometidos con la entidad ya que reconocen que le brindan compensaciones las cuales les hacen sentir bien consigo mismos y adquirir el sentido de pertenencia por la entidad, aun así los colaboradores sugieren beneficios que podría brindarles la entidad para compañía para mejorar su bienestar.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Comunicación</b></p> <p>La comunicación en las organizaciones enmarca un contexto que influye el medio ambiente, trayendo consigo un mensaje fluido, un propósito y una dirección, teniendo en cuenta a las personas los sentimientos de las mismas y las relaciones que se dan en el entorno. La comunicación constante con los trabajadores permiten que los mismos adquieran sentido de pertenencia por la organización (Pintado &amp; Sánchez, 2010)</p> | <p><i>“manifestando hombre del área de desarrollo que si se aplican varios beneficios pero hay momentos donde otras áreas no las ve por el volumen de trabajo por la misma necesidad y la carga laboral es muy difícil que a alguien se le pueda dar el medio día compensatorio por cumplir años o varios beneficios que las personas no saben de los beneficios entonces esta falta de información en toda la compañía es lo que impide que estos beneficios se cumplan al 100% y que muchos de ellos no se ajustan a nuestras necesidades”</i></p> <p>Mujer del área de remuneración <i>“Si considero que hace falta la información en cuanto a lo que quiere la empresa para donde va y dónde está porque nosotros acá trabajamos pero pues no sabemos en función de que, aparte digamos que estaría bien y sería de reconocimiento que nos tuvieran en cuenta”</i></p> | <p>Teniendo en cuenta la verbalización del área de desarrollo se puede decir que en el área si se perciben los beneficios pero en general no se dan a conocer por la falta de comunicación lo cual podría propiciar en las otras áreas sentimientos de injusticia distributiva o dificultades para identificar las necesidades inmediatas de los trabajadores.</p> |
| <p><b>Inteligencia relacional</b></p> <p>La inteligencia relacional es definida como una habilidad y destreza que poseen las personas al relacionarse con sus semejantes permitiéndoles generar comunicaciones y relaciones duraderas, de alto valor obteniendo satisfacción en todos los agentes que participan en la interacción social, puesto que las partes expresan un sentido de bienestar y consecuencias positivas (Gaun, A, 2014).</p>                   | <p><i>Hombre del área de formación y desarrollo “hay que partir del hecho de la escuela de líderes porque uno de la falta de motivación es la relación con los jefes, entonces con la escuela de líderes no solo se garantiza que el jefe tenga las competencias técnicas y a su vez esa parte psicológica y humana que pueda aprender a ser jefe y sepa que no está trabajando con máquinas sino con personas” y otro colaborador hombre del área de desarrollo dice que no es tan solo la relación que se tiene con el jefe sino también mi relación con los demás y los demás conmigo es saber relacionarse con todas las personas”.</i></p> <p><i>“Pues no sé, pero si considero que es un factor importante del día a día en la empresa, digamos la retroalimentación por parte de los jefes y estrategias de motivación para mejorar el proceso”</i></p>             | <p>Desde la mirada de los colaboradores sus líderes y compañeros no cuentan con habilidades en inteligencia relacional, que les permita generar una comunicación que genere satisfacción en todos los agentes del contexto laboral. es por ello que se sugiere fortalecer estas habilidades por medio de la capacitación.</p>                                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Habilidades Blandas</b></p> <p>la habilidades blandas hacen referencia a un conjunto de destrezas con las que cuentan las personas, las cuales les permiten desenvolverse de la mejor forma a nivel personal y laboral, debido a que dichas habilidades permiten que se cuente con una disposición al cambio, trabajo en equipo, perseverancia, autocontrol, inteligencia relacional Heckman (citado en Ortega, 2017)</p>              | <p><i>“No yo creo que aquí el eje principal fortalecer las competencias técnicas que las blandas, entonces se enfocan más en las capacitaciones técnicas en que mejoren sus procesos pero no tanto en el eje motivacional no creo que sea, considero que sería equilibrado es importante la parte técnica y la parte blanda y la parte del ser humano en todas las empresas, digamos que alguien que se sienta bien hace su trabajo técnico de una mejor manera.”</i></p> <p><i>“Talleres de competencias blandas, trabajo en equipo, liderazgo, talleres que sean más experienciales como sacar a la gente de las áreas y llevarlas no se a donde a un parque hacerles una actividad que considero que eso debería ser importante”</i></p> <p><i>“Digamos que algo muy importante es la inteligencia emocional, es separar bien las cosas, digamos personales y los sentimientos de uno en el momento a la hora de tomar una decisión”</i></p> | <p>Teniendo en cuenta la teoría en comparación con las voces reales se puede observar que los colaboradores tienen claro cuáles son razón por la cual se les facilita reconocer las falencias que hay con respecto a las mismas en famisanar, por tanto se recomienda incluir capacitaciones, talleres, actividades lúdicas en donde se satisfaga la necesidad de potencializar las competencias blandas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>Autonomía</b></p> <p>la autonomía hace referencia a la capacidad que tienen un ser humano para apropiarse de sus metas , objetivos, propósitos, adoptando una postura crítica que le permite ver la realidad en la que se encuentra, lo cual le genera un nivel de confianza apropiado para tomar decisiones deseo de enfrentar experiencias nuevas como detonador de sus potencialidades, entre otros aspectos. Vargas, J. (2012)</p> | <p><i>“Mujer del área de formación y desarrollo comenta que si se empezara a tomar decisiones de mis procesos mis habilidades en esta competencia podría mejorar y generar autonomía y responsabilidad sobre mis procesos”</i></p> <p><i>“Si claro, digamos que es hecho de empoderarse una mismo de su propio proceso, saber que eso ya depende directamente de uno, uno hace mejor las cosas cuando dependen de otra persona entonces uno hace las cosas porque sabe que alguien más las va a revisar y va a tener en cuenta los errores o las cosas que uno haga mal, pero al ya uno poder tomar las decisiones, uno se siente más empoderado”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Cómo se logra visualizar la teoría y el relato de los empleados tienen relación, se ha identificado que la falta de empoderamiento y responsabilidad de los procesos es porque no se les brinda la oportunidad de decidir dentro de la organización por tanto se resguardan en la persona encargada, se evidencia que permitirles que tomen decisiones desde su postura aumentaría su productividad laboral y motivación, también es cierto que la inseguridad que presentan las personas cuando se exponen a un evento es debido a que no se potencializa la autonomía dentro de la organización, se recomienda generar esta habilidad en los trabajadores</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>Salario Emocional</b></p> <p>El salario emocional es definido como una retribución, compensación, de tipo no monetario o material a los trabajadores con el fin de aumentar su productividad y sentido de pertenencia con la organización cabe resaltar que se deben satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores incluyendo las económicas para que estos presten atención al salario emocional el cual es brindado a cada persona desde su requerimiento específico ya que si se otorgan los mismos beneficios a todos no se cumplirá con el fin de cubrir la necesidad específica de cada persona .Rocco (2009)</p> | <p><i>“Claro que si la calidad de vida, la motivación porque son cosas que para uno como ser humano como colaborador es importante, para mi es importante el poder disfruta de medio día, el día que mi Mama o mi hermana estén cumpliendo años o mi esposo cumple años ni siquiera el día que yo cumpla años, es más que le brinden a uno espacios que le permitan estar con su familia porque para mí eso es importante.”</i></p> <p><i>“salario emocional, entonces no sé lo que puedan tener sepa que tienen un día disponible para las actividades que ellos necesiten los colaboradores no sé, las mamás que necesitan ir a la reunión de los niños o que cumpleaños los puedan tomar ese día compensatorio toda la empresa, digamos que eso de salario emocional ayudaría mucho a los colaboradores a que se sientan bien en la empresa. yo considero que el salario emocional es muy importante porque sopesa digamos ese tiempo que uno gasta aquí en la compañía, digamos que uno aquí metido se olvidó un poco de la familia y al saber que uno tiene ciertos días disponibles o beneficios disponibles para la familia eso ayuda a enganchar más a la gente con la compañía”,</i></p> <p><i>“Si yo creo que es un factor importante que me gustaría que se implementara, tiempos de compartir en familia “mujer del área de selección</i></p> | <p>Los trabajadores tienen muy en cuenta el salario emocional ya que se sienten satisfechos con los beneficios económicos que les brindan la empresa, por tanto identifican la necesidad desde el deseo de compartir más tiempo con sus familias, hijos y asuntos personales fuera de la entidad, se recomienda a la empresa generar un equilibrio entre la satisfacción de necesidades monetaria y emocionales.</p> |
| <p><b>Productividad Laboral.</b></p> <p>Explica que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización,</p>                                                                                                                                                                                                                                                             | <p><i>Mujer del área de desarrolla participante número 2. manifiesta que su productividad no se mide por la cantidad de cosas que hagas sino del tiempo que me demoró en realizar mis actividades entonces hay factores como el día a día que no permiten que se puedan agilizar los trabajos atrasados incluso a veces me quedo más tiempo de mi horario laboral para poder realizar esas tareas que están en cola pero el tiempo no alcanza”,</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Los trabajadores son conscientes de que de la productividad de ellos depende la consecución de objetivos de la empresa, pero también tienen claro que su productividad se ajusta más a la calidad que a la cantidad por la cultura de la empresa es decir por la cantidad de distractores y compromisos que los rodean.</p>                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa. Ochoa.(2014)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p><i>“Yo creo que cualquier persona aumentaría su productividad laboral si se siente motivado porque al usted sentirse bien entonces de esta manera va hacer las cosas bien en menor tiempo y con alta calidad podría decirse Mujer del área de administración de personal”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>Estrés Laboral</b></p> <p>Desde una perspectiva física se puede definir el estrés como la respuesta fisiológica y psicológica de una conducta en el individuo manifestando la adaptación a presiones internas y externas, ahora el estrés que se produce en el trabajo surge cuando se presenta un desajuste entre la persona y su puesto de trabajo y la organización. Hoyo (2014)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p><i>“Mujer del área de administración de personal menciona que cuando trabaja bajo presión puede presentarse o no el estrés laboral ya que depende de la situación, tarea, tiempo de ejecución que poseen para cumplir con lo requerido.”</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>El relato verbal de la colaboradora indica que su relación de la situación depende de si la persona está adaptada a la misma o es un evento nuevo que le genera malestar, el cual se expresa en condiciones físicas o psíquicas como lo manifiesta la teoría.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><b>Condiciones Físicas</b></p> <p>“Instalaciones”</p> <p>Las condiciones físicas del entorno de trabajo según la Organización Mundial de la Salud, 2010. se define como aquel espacio en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los colaboradores teniendo en cuenta el sostenimiento del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores:</p> <p>La salud y seguridad relacionadas con el espacio físico del trabajo.</p> <p>La salud y seguridad concernientes al medio psicosocial del entorno teniendo en cuenta la cultura y el ambiente de trabajo.</p> | <p><i>“Mujer del área de administración de personal argumenta: para mí los espacios están bien igual uno se acostumbra a las herramientas que le brinda la compañía, pero algo que sí me parece que se debe mejorar es la cafetería, porque es el lugar donde una almuerza y quiere de pronto descansar y las sillas son bastante incómodas además uno ni terminado y ya hay gente mirándolo como ya se va a levantar o también podrían crear un espacio donde uno pueda ir a descansar o a reposar el almuerzo”</i></p> <p><i>“mejorar en el comedor de la empresa.” mujer área de selección</i></p> | <p>Las voces reales en cuanto a las condiciones físicas del ambiente han identificado que les genera molestia la falta de contar con una cafetería amplia en donde todos puedan almorzar sin ningún apuro pues es este el momento de descanso de una larga jornada, también identifican que las sillas les generan molestia, teniendo en cuenta lo ya mencionado y lo que argumenta la organización mundial de la salud es necesario que se mejore dicho espacio ya que se está viendo afectada la salud y bienestar de los colaboradores.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Por último los recursos de salud personales en el espacio de trabajo, se relaciona con la mejora de la de salud de los trabajadores, su familia y sus compañeros de trabajo.<br/>Organización Mundial de la Salud, 2010</p>                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>Trabajo en equipo</b></p> <p>Actualmente las organizaciones y sus equipos se enfocan en garantizar la eficiencia y la efectividad de las tareas, siendo esta una técnica que se implementa en todas las empresas, a su vez un equipo de trabajo es un grupo bien organizado e integrado con la capacidad de trabajar hacia un propósito o meta para poder lograr un objetivo ya definido. Toro. (2015)</p> | <p><i>“Si hablamos a nivel general si lo fomenta en ciertas áreas y en ciertas partes ya que algunos trabajos que son más de trabajo individual. en áreas operativas digamos que no se requiere mucho de trabajo en equipo mientras que en el área administrativa si se requiere, es una coordinación que impulsa al trabajo en equipo”</i></p> <p><i>“No veo que la empresa lo fomenta, lo que sucede es que la asignación de tareas muchas veces es necesario reunirse en grupo para poder sacarlas las tareas en grupo pero no porque la empresa lo fomente, la necesidad del servicio hace que uno busque grupo de trabajo para poder hacer entrega de los resultados que los jefes y los directivos lo requieran, pero no sienta que es la empresa lo impulse hacerlo”</i></p> <p><i>“Digamos que dentro de las debilidades está el trabajo en equipo siento que algunas veces las áreas se sienten en competencia con otras áreas y no se dan cuenta que al final hay un usuario al cual nosotros le debemos responder, siento que la debilidad es básicamente esa que no hay un trabajo unido entre los procesos, No hay un engranaje que permita que fluya el trabajo”</i></p> | <p>Teniendo en cuenta las voces reales en comparación con la teoría es necesario que la empresa genera esta habilidad blanda para que no solo se cumpla con la tarea asignada sino que se lleve a cabo de la mejor forma y buscando un mismo fin el cual debe identificar todo el equipo.</p> |

Teniendo en cuenta la triangulación realizada anteriormente se puede evidenciar que los trabajadores de EPS Famisanar reconocen todas las variables de estudios, se identifican sub categoría de las variables principales como lo son el estrés laboral en cuanto a la

productividad, el cual se puede manejar siempre y cuando los trabajadores cuenten con herramientas para enfrentarlo, con respecto a la toma de decisiones es necesario reforzar la autonomía con la que cuentan los colaboradores puesto que aseguran que su motivación aumentaría, así como su productividad laboral, debido a que el proceso sería inmediato no habrían tiempos de espera para responder al requerimiento, es muy importante destacar la calidad de vida laboral y la motivación las cuales son evidente en los trabajadores quienes reconocen que la empresa les brinda beneficios tangibles que les permite aumentar su labor y comprometerse con la entidad, aunque los aspectos a mejorar en estas variables posiblemente sean la mejora en cuanto a la comunicación de los programas de bienestar y el salario emocional fundamental para aumentar el sentido de pertenencia por la organización.

## **Capítulo V**

### **Discusión, Conclusiones y Recomendaciones**

#### ***Discusión***

La motivación laboral es una herramienta que es utilizada hoy en día para mejorar la productividad laboral, teniendo en cuenta que esta conlleva a realizar sus actividades con gusto mostrando autonomía en sus procesos y que esto conlleve a mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores, sin embargo hay herramientas que son útiles para motivar a los colaboradores y es necesario que se tengan en cuenta para optimizar las labores, a su vez la motivación se deriva de las interacciones que este tenga a nivel personal y a nivel social.

El área de gestión humana de las organizaciones es una parte de la empresa en la cual juega un papel importante dentro de las mismas ya que esta área es la encargada de propiciar el bienestar de los colaboradores en las empresas, teniendo en cuenta la motivación como eje fundamental y tener en cuenta las necesidades de los colaboradores para poder utilizar la técnica adecuada ya sea interna o externa que motive a los colaboradores y se ajuste a sus necesidades.

Uno de los factores que ayuda a aumentar la productividad laboral radica en la motivación que de la empresa y la autonomía que deposita la misma en sus empleados en relación con los procesos que realice cada uno, dando así el valor agregado a su procesos y el reconocimiento por su labor.

Otro factor importante que puede ayudar a mejorar la calidad de vida de los trabajadores radica en fortalecer el vínculo que tiene el empleado con la compañía, se puede tener en cuenta, que tener sentido de pertenecía con la organización también mejoraría su productividad laboral y la calidad de vida de las personas, manejando a su vez recursos como salario emocional con el cual los empleados se sientan a gusto, tenidos en cuenta y que sientan que su presencia y su bienestar emocional, económico y familiar es muy importante para la compañía, fortaleciendo así el vínculo con la compañía.

Se presentan los resultados obtenidos a través de un análisis detallado de las herramientas que se llevaron a cabo: grupos focales, Entrevistas y Diarios de Campo, esta investigación se llevó cabo en una empresa del sector salud en la ciudad de Bogotá, con una muestra de 16 colaboradores del área de Gestión Humana.

La investigación de los grupos focales manifestó que la variable motivación dentro de la compañía se sienten a gusto con los beneficios que les brinda la compañía sin embargo sería importante implementar otros que se ajustaran más a las necesidades de los colaboradores y a su vez se maneje de manera aleatoria el reconocimiento de sus labores manejando de manera adecuada la inteligencia relacional por parte de los líderes.

En cuanto a la variable de Toma de decisiones se llega a concluir que esta variable no se maneja dentro de sus procesos y que sería importante que se pudieran tener en cuenta sus opiniones respecto a los procesos y la confianza por parte de sus jefes inmediatos para poder asumir la autonomía de los procesos que maneja cada uno.

En cuanto a la variable de productividad laboral se pudo evidenciar que su productividad se ve afectada por las actividades del día a día teniendo en cuenta que en esta área los procesos se miden por calidad más no por cantidad, los requerimientos diarios de los jefes y las solicitudes de servicio no dejan avanzar en sus labores además se debe tener en cuenta que debido a la desorganización los procesos que se realizan hacen que hayan reprocesos y se pierda tiempo en este tipo de cosas, por último se resalta el direccionamiento que pueda llevar a cabo cada líder dentro del área, esto también sería un factor influyente en la productividad laboral.

La variable de calidad de vida a su vez está relacionada con las condiciones físicas con las cuales se sienten a gusto sin embargo es importante llevar a cabo la mejora de algunas instalaciones como lo es la cafetería y la ventilación de las oficinas, por otra parte los colaboradores manifiestan importante con que se pueda llevar a cabo el salario emocional dentro de la compañía ya que sustenta que cuando un trabajador se siente respaldado y tenido en cuenta trabaja contento y a gusto para la compañía generando así sentido de pertenecía hacia la misma.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de las observaciones se relacionan con la baja motivación que se percibe en sus actividades diarias, teniendo en cuenta su horario laboral empieza desde las 7:30am hasta las 5:00pm, se pudo observar que dentro del área hay varios distractores que impiden llevar a cabo las actividades de cada uno, dentro de estos distractores se pudo observar la luz por cansancio ocular, una mini tienda que se ubica en la misma área, donde los colaboradores se desplazan hasta este sitio para comprar comida, este crea varios espacios de distracción, también se pudo observar que los ruidos constantes a causa de conversaciones, estas crean dispersión en las actividades que realiza cada uno, a nivel motivacional se pudo evidenciar que no hay un agente motivador o jefe que felicite o agradezca a sus colaboradores por las labores o metas concluidas, en las observaciones se pudo evidenciar un factor a rescatar sobre la calidad de vida laboral y es el reconocimiento de los cumpleaños. Por último se pudo ver el comportamiento de los colaboradores en diferentes horas del día lo cual permitió hacer una selección de diferentes conductas respecto a cada variable como se menciona anteriormente.

De acuerdo al análisis que se llevó a cabo en las entrevistas la cual se realizó con 2 personas de cada sub área lo cual permitió tener como resultado de 6 entrevistas. Se pudo tener en cuenta las percepciones personales de cada uno de ellos acerca de cada una de las variables, en este proceso se pudo evidenciar los aspectos a mejorar en cada una de las variables como motivación laboral. Toma de decisiones, productividad laboral y calidad de vida laboral y se tuvieron en cuenta para poder crear la capacitación.

Dentro de esta investigación se pudo llevar a cabo la capacitación para fortalecer los procesos motivacionales de la empresa EPS Famisanar acerca de trabajo en equipo, comunicación asertiva, inteligencia relacional y por último se trabajó de mindfulness con el fin de poder liberar el estrés laboral. Los resultados de la capacitación no se pudieron obtener de acuerdo a que los colaboradores por cuestiones de tiempo no les fue posible enviar la respectiva retroalimentación.

Las limitaciones que tuvo esta investigación parten del tiempo que se llevó a cabo para resolver los instrumentos ya que fue difícil de acuerdo a que en cada área tiene varias jefaturas y cada uno maneja labores específicas y en tiempos estipulados, también está la

Colaboración de cada uno de los empleados que participo en la investigación y por último el espacio que se manejó para la capacitación.

## Conclusión

La presente tesis surge del interrogante *¿Cómo influyen los procesos motivacionales en la toma de decisiones presentes en el joven adulto para la productividad laboral dentro del área de gestión humana en EPS FAMISANAR de Bogotá para mejorar su calidad de vida laboral?* Esto quiere decir que esta investigación tiene relevancia para el entorno colombiano, así como en el contexto social de la ciudad de Bogotá donde ya se han realizado investigaciones relacionadas con las variables de investigación.

Para buscar una respuesta a la pregunta de investigación primero se realizó un grupo focal en donde se conocieron las voces reales de los trabajadores de la entidad quienes reconocen cada una de las variables, las observan en su contexto laboral y se encuentran de acuerdo con que la variables con mayor urgencia a fortalecer es la toma de decisiones puesto que tienen poco acceso a este proceso, si les otorgaran más autonomía se sentirían más motivados , aumentarían su productividad laboral puesto que no dependen de n tercero por el contrario la variable q identifican con mayor facilidad es la calidad de vida laboral percibida, porq la empresa les brinda estabilidad laboral, crecimiento y unas condiciones apropiadas para desarrollarse a nivel personal y profesional.

Posterior a este grupo focal se desarrolló la observación en donde se pudo observar que los trabajadores se motivan más por su trabajo en horas de la mañana, así como también son más productivos en dicho horario, en cuanto a la toma de decisiones se logró observar que tienen autonomía para manejar su tiempo y decidir qué actividad realizan primero y cuánto tiempo le invierten, por otra parte se pudo observar que la calidad de vida cambia después del mediodía en cuanto a las condiciones físicas ya que se observa aumento en la temperatura y no se cuenta con una ventilación adecuada, así también se debe prender la luz artificial la cual genera molestia en las vista de los empleados.

Además de las dos herramientas utilizadas anteriormente se corrobora la información por medio de entrevistas individuales las cuales arrojaron información que apoyaba el análisis de grupo focal y observación

Ante este escenario concluimos que la motivación de los colaboradores varia en cuanto

las necesidades que presentan en el momento, lo cual es apoyado y sustentado en el marco teórico por las teorías de las necesidades, argumentando que una persona puede tener una necesidad satisfecha en cuanto otras no las han cumplido, por otra parte esta motivación también varía según su tipología se encontró que algunos colaboradores se sienten motivados porque les gusta su profesión es decir se motivan intrínsecamente, en comparación con otros que son motivados a realizar su trabajo porque la entidad les brinda beneficios que aumentan su motivación.

Se puede decir que la toma de decisiones en la empresa Famisanar solo se observa en cuanto al proceso que conlleva cada trabajador es decir ellos deciden como manejan su tiempo, la forma en como distribuyen sus tareas asignadas, pero en general no toman decisiones con respecto a los aportes de la entidad, por tanto, pocas veces los trabajadores se exponen a problemas que les permita adquirir habilidades y experiencia en la toma de decisiones.

En cuanto a la productividad laboral se puede concluir que los trabajadores de EPS Famisanar son productivos desde su cultura organizacional por la calidad de trabajo y no por la cantidad de actividades que realizan, se observaron algunas de las variables de la productividad laboral como lo son: evitación al trabajo: ya que los colaboradores se ausentaban de su trabajo por varios motivos los cuales son salidas al baño, compra de comida, visitas al puesto de otros compañero y abuso del teléfono. Otra de las variables identificadas es la satisfacción laboral ya que en los grupos focales las voces reales argumentaban estar percibiendo una sensación placentera por su trabajo realizado día a día, por último, se identificó la variable de compromiso organizacional puesto que los empleados buscaban motivarse a sí mismos para llevar a cabo su trabajo, aunque hubiera momentos de frustración ante algunas situaciones que les brindaba el entorno.

La variable de investigación Calidad de vida laboral es la más evidente, en cuanto a las condiciones físicas del trabajo pocos colaboradores hacen énfasis en sentir disgusto por la iluminación y ventilación, en comparación con una gran cantidad de población que se encuentra satisfecho con la ubicación de sus puestos, ya que les permite socializar más con los compañeros, se ha identificado un ambiente tecnológico adecuado que les permite

realizar su trabajo de la mejor manera, cuentan con un salario adecuado y perciben estabilidad laboral dentro de la empresa, horarios adecuados para desarrollar otras actividades fuera de la entidad y cuentan con promoción y carrera dentro de la misma ya que les brindan programas de capacitación y formación tecnológica.

Teniendo en cuenta las variables y sub variables encontradas dentro de la investigación se puede decir que a partir de la consecución de los objetivos específicos se logra cumplir con el objetivo general de la investigación, el cual busca Fortalecer los procesos motivacionales que influyen en la toma de decisión del colaborador para mejorar la productividad y calidad de vida laboral, dentro del área de gestión humana en EPS FAMISANAR de Bogotá.

Esto se llevó a cabo por medio de una capacitación en donde se le brindaron herramientas a los colaboradores para fortalecer dichos procesos motivacionales, en esta capacitación se logró colocar a los trabajadores en una situación problema en donde debían tomar una decisión, ser productivos puesto que se debía resolver en un tiempo límite, algunos trabajadores se motivaban a realizar su trabajo de la mejor manera a otros no , en la retroalimentación de la actividad muchos cayeron en cuenta que cuando están motivados toman mejores decisiones, son más productivos y perciben calidad de vida laboral, otros adquirieron estrategias para motivarse a sí mismo y a su equipo de trabajo, para no fracasar en la toma de decisiones.

Por tanto a partir del recorrido de la investigación se puede afirmar que la motivación de los colaboradores si influye en la toma de decisiones ya que como ellos lo argumentaban cuando se sienten motivados pueden tomar mejores decisiones y cuando se les enfrenta y da autonomía para tomar decisiones que aporten no solo al proceso sino a la entidad en general podrían sentirse bien, lo cual los conlleva a adquirir habilidades en la toma de decisiones y desear hacer parte de las mismas, también se afirma que cuando la decisión de un trabajador depende solo de él puede llegar a ser más productivo ya que no tiene que esperar la aprobación de un tercero, perciben calidad de vida laboral cuando las tres variables mencionadas están presentes ya que a partir de los resultados la entidad les reconoce su

esfuerzo brindándoles condiciones físicas apropiada, salarios justos, planes de formación y carrera, aunque en esta variable todos los colaboradores sugieren que se implemente el salario emocional en donde puedan compartir tiempo con sus familiares en fechas especiales, por otra parte sugieren la adquisición de la ruta que les permita llegar a tiempo a su trabajo.

## **Recomendaciones**

A partir de la investigación realizada los resultados, el análisis de los datos, los argumentos de las vivencias que experimentan los trabajadores en su entorno laboral, la discusión de la presente investigación y conclusiones, en un principio se recomienda que la presente investigación se realice en otras áreas de la compañía es decir se permita tener un acceso a información más global la cual arroje datos más certeros y veras que permitan adquirir y realizar un análisis de resultados más amplio.

Teniendo en cuenta la investigación realizada surgen algunos interrogantes que aportaran a la entidad o entidades y al conocimiento en el contexto colombiano de las organizaciones puesto que las culturas de las empresas cambian y los resultados pueden variar ampliando la comprensión de los fenómenos presentes en la actualidad. ¿Cómo influye el salario emocional en la productividad de los colaboradores? ¿El estrés laboral afecta la salud física y psicológica?

Por último, los colaboradores recomiendan incluir estudios que permitan abordar las diversas sub variables que se encontraron a mejorar dentro de las variables de investigación como los son: inteligencia relaciona, comunicación asertiva, liderazgo, trabajo en equipo, autonomía, estrés laboral y salario emocional.

## Referencias Bibliográficas

- Acosta, N., Contreras, F., Espinosa, J., & Hernández, F. (2013). Work quality of life and leadership in administrative staff and health care personnel of an oncological center in Bogotá (Colombia). *Psicología desde el caribe*, 580 - 586.
- Akinyele, S. (2010). The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management Vol. 4 (3)*, 299-307.
- Alarcón, P., López, D., & Tovar, E. (2016). El Modelo de Gestión del Conocimiento Motivacional: propuesta de aplicación en el sector bibliotecario. *Revista Española de Documentación Científica*, 1-14.
- Almodomar, P., Contreras, S., Huertas, P., & Pedraja, L. (2011). Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 663.
- Alonso, M., Gonzalo, M., & Tato, M. (2013). Innovation, productive capacity, training and productivity. *Cuadernos de Gestión*, 77-89.
- Alvarez, A., Giraldo, M., Gomez, M., López, D., López, E., Molina, A., . . . Zuleta, P. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Psicoespacios*, 414-418.
- Álzate, C. (2014). La motivación como principio esencial en el desempeño empresarial efectivo tesis de especialización. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá-Colombia
- Araneda, C., Pedraja, R., & Rodríguez, P. (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile. *Revista Chilena de Ingeniería*, 329, 333,334.
- Arias-Galicia, F., Ortiz, J.A., Loli, A.E., Valera, D., Quintana, M.W. (2008). El clima organizacional, el compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: México, Perú. En Uribe-Prado, J. F. (Ed.) *Psicología de la Salud Ocupacional en México* (pp. 239-253). México: UNAM.
- Arteaga, O., Vera, A., Carrasco, C., y Contreras, G. (2007). Presentismo y su relevancia para la Salud Ocupacional en Chile, *Ciencia y Trabajo*, 9, 24, 61-63
- Bautista, C., Díaz, C., Ronda, G., & Velázquez, R. (2015). Alineación entre toma de

decisiones y gestión del conocimiento. El caso de las empresas relacionadas con el negocio del turismo. *Revista chilena de ingeniería*, 541,547 -552.

Bisquera, R. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona España: Editorial Cisspraxis.

Buchbinder, S & Shanks, N. (2007) Introduction to Health Care Management, estados unidos de america, editorial Jones & Bartlett Learning

Caballe, R. (2015). Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *Revista Infociencia*, 1-11

Cayoun, B. (2016). *Mindfulness-integrated CBT for Well-being and Personal Growth*. Reino Unido : John Wiley & Sons, Incorporated.

Colegio Colombiano de Psicología, (sin fecha), Aspectos éticos y disciplinares, Colombia.

Recuperado de <http://www.colpsic.org.co/quienes-somos/preguntas-frecuentes/24>

Colegio Colombiano de Psicología, (2009). *Deontología y Bioética del ejercicio de la psicología en Colombia e Colombia*. Bogotá rescatado de:

[http://www.infopsicologica.com/documentos/2009/Deontologia\\_libro.pdf](http://www.infopsicologica.com/documentos/2009/Deontologia_libro.pdf)

Cuadra, A., & Veloso, C. (2010). Degree of Supervision as a Moderating Variable Of The Relation Between Leadership And Satisfaction, Motivation And Organizational Climate. . *Revista Chilena de Ingeniería*, 15-22.

Dávila, C. & Jiménez, G.(2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar, *Revista de Psicología* vol.32 no.2 Lima.

Díaz, M., Díaz, J., & Moreno, S. (2014). Motivación Laboral En Trabajadores De Empresas Formales De La Ciudad De Bogotá. *Revista Iberoamericana De Psicología*, 61-74.

Díaz, M, García & Moreno L (2009). Predicción del rendimiento laboral a partir de los indicadores de motivación, personalidad y percepción de los factores psicosociales (Tesis Doctoral). Universidad Complutense, Madrid

- Díaz, J. (2016). Productividad y Viabilidad del Sistema Público de Pensiones. *Hacienda pública Española*, 1-20.
- Escolar, A., & Sayago, A. (2014). Long-term Relation and Causality and Sensitivity Analysis among Actual Wages and Labor Productivity in the Manufacturing Sector from Figures provided by the regions in Colombia. *Revista Finanzas y Política Económica*, 1-26.
- Forero, C., & García, M. (2013). Motivación Y Satisfacción Laboral Como Facilitadores del cambio organizacional. *Revista Psicogente*, 120-138.
- García, R. (2012). *La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables (tesis de pregrado)*. Universidad de Valladolid, España.
- García, G., & Girón, J. (2009). Relación entre la modalidad de empleo y el nivel de calidad de vida laboral de personas con discapacidad intelectual leve. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*.
- Gallego, C., Lara, P & Medina, A. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de administración pública*, 19.
- Grau, A. (2014). La Fórmula del éxito. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=WWFYBAAAQBAJ&pg=PT57&dq=inteligencia+relacional&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=inteligencia%20relacional&f=false](https://books.google.com.co/books?id=WWFYBAAAQBAJ&pg=PT57&dq=inteligencia+relacional&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=inteligencia%20relacional&f=false)
- González, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Guisado, M., Guisado, T., & Vila, A. (2016). Innovation, productive capacity, training and productivity. *Cuadernos de Gestión*, 77-92.
- Granados. I. (2011). Calidad de vida laboral historia, dimensiones y beneficios, *Revista IIPSI*, 14 (2), 1-13
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Editorial Mc Graw Hill.
- Herrera, F., Ramírez, M. I., Roa, J. M., y Herrera, I. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 21-2.
- Hernando, R. (2012). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una

aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento y gestión*, 1-32

Hernandez , R. (2014). *Metodología de la investigación* . Mexico: McGRAW-HILL.

Huzzard, T. (2003) The Convergence of the Quality of Working Life and Competitiveness, editorial arbetslivsinstituted. Elanders Gotab, Stockholm

Intergraph Corporation (2012). Recuperado de:

[https://www.intergraph.com/assets/global/documents/SPC\\_LaborFactors\\_WhitePaper.pdf](https://www.intergraph.com/assets/global/documents/SPC_LaborFactors_WhitePaper.pdf)

Marsollier, R., & Aparicio, M. (2011). El Bienestar Psicológico En El Trabajo Y Su Vinculación Con El Afrontamiento En Situaciones Conflictivas. *Psicoperspectivas*, 210-218.

Martínez, A., Peparella, L., & Zapata, G. (2016). Toma de Decisiones Y estilo de liderazgo: Estudio en Medianas Empresas. *Compendium*, 37, 50,51.

Kleinknecht, A., & Vergeer, R. (2014). ¿Cómo afecta la desreglamentación a la productividad laboral? Análisis con datos de panel de 20 países de la OCDE (1960-2004). *Revista Internacional del Trabajo*, 406- 420.

López, A., & Restrepo, F. (2016). La calidad de vida laboral en empresas del sector agrícola y agroindustrial. *Animal Sciences*, 36, 38-42.

López, M., & Restrepo, F. (2016). La calidad de vida laboral en empresas del sector agrícola y agroindustrial. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*

Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México D.F.: Mc Graw Hill/ interamericana Editores S.A.

Manzo E., Moncallo P, Nadia M & Zuljay R. (2004). Remuneración Salarial Recibida, Beneficios Recibidos Y Aspirados Relacionados Con La Calidad De Vida Laboral Percibida. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Mirabal, A., & Piña, L. (2012). La Toma de Decisiones como proceso incidente en materia motivacional. *Compendium*, 13,14.

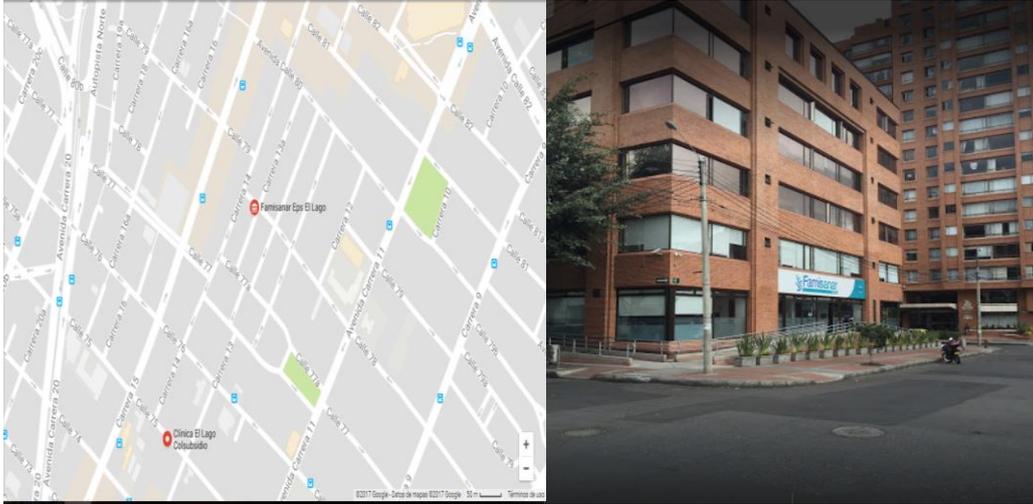
Nutt, P., & Wilson , D. (2010). *Handbook of Decision Making*. Gran Bretaña : John Wiley &

Sons, Ltd .

- Patlan, J. (2013) Efecto de burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo, *Estudios Gerenciales*. 29, 445-4455
- Pérez, J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales*, 445-453.
- Pintado, T., & Sanchez, J. (2010). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: Esic.
- Restrepo, A., & Valencia, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote". *AD-minister*, 145-154.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación
- Roy, S. (2016) *Springer Decision Making and Modelling in Cognitive Science*, la India, Editorial springer.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. Ciudad de México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Soriano, M. (2011). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. *Dialnet*, 07.
- Sautu, R. (2003) *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires. Ediciones Lumiere.
- Tello, M. (2017). Innovación y productividad en las empresas de servicios y manufactureras: el caso del Perú. *Revista de la cepal*, 73-89.
- Trechera. (2005). *Saber motivar ¿el palo o la zanahoria?*
- Uniminuto, (2017) Portal Uniminuto, Bogotá. Recuperado de <http://www.uniminuto.edu/web/bogota-presencial/mision-vision-calidad>
- Utria, O. (2007). La Importancia Del Concepto De Motivación. *Revista Digital De Psicología*
- Uribe. (2014). *Clima y Ambiente Organizacional*. México: Manual Moderno
- Ventegodt, S., & Merrick, J. (2014). *Health and Happiness from Meaningful Work: Research in Quality of Working Life*. New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Zepeda, F. (2017). *Psicología Organizacional*, Recuperado de: <http://ebooks7-24.ezproxy.uniminuto.edu:8000/onlinepdfjs/view.aspx>
- Zum, M. (2015). "MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL, tesis de grado, universidad Rafael landiar.

## Anexo # 1

### Anexo 1. Ubicación de la Empresa.



La empresa donde se va realizar la investigación se encuentra ubicada en la Carrera 77ª # 78ª -63 Barrio el lago localidad de chapinero. Cerca al centro comercial el lago, EPS Famisanar es una empresa promotora de salud esta es la sede administrativa donde se va a llevar a cabo el proyecto en el área de Recursos Humanos.

### Anexo 2.

## Consentimiento Informado

A continuación se logra visualizar el consentimiento informado de esta investigación, donde los colaboradores autorizan el proceso diagnóstico, de intervención y estipula el procedimiento que se llevara a cabo para la recolección de datos en este estudio.

### UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS CONSENTIMIENTO INFORMADO

La motivación que presenta el adulto como un determinante en la toma de decisión para la productividad laboral dentro del Área de Gestión Humana en EPS FAMISANAR de Bogotá para mejorar su calidad de vida laboral

Ciudad y fecha: \_\_\_\_\_ Yo, \_\_\_\_\_

C.C \_\_\_\_\_, una vez informado sobre los propósitos, objetivos, procedimientos de intervención y evaluación que se llevarán a cabo en esta investigación y los posibles riesgos que se puedan generar de ella, autorizo a Deisy Johanna Rodríguez Socha cc 1012395590 y Niyireth Alexandra Rodríguez Ballesteros cc 1024533188, estudiantes De la Universidad Minuto de Dios, para la realización de las siguientes procedimientos: 1.

Desarrollo de grupo focal . 2. Entrevistas. 3. Capacitación. 4. Microetnografía. Adicionalmente se me informó que:

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitirán proponer estrategias que Mejoren la motivación Laboral de los colaboradores en EPS FAMISANAR.
- Autorizo para que la recolección de la información de esta investigación sean utilizados medios de grabación de audio y video.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo del estudio se guardará en la Universidad Minuto de Dios bajo la responsabilidad de los investigadores.
- Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas como empleadores, organizaciones gubernamentales, compañías de seguros u otras instituciones educativas. Esto también se aplica a mi cónyuge, a otros miembros de mi familia. Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea.

Firma \_\_\_\_\_

Huella:

Documento de identidad: No. \_\_\_\_\_ de

## Anexo 3.

## Formato de entrevista

En este espacio se podrá visualizar la estructura que se realizó para la entrevista y las preguntas que fueron relevantes para confirmar la información que se recolecto en los grupos focales.

### EPS FAMISANAR ENTREVISTA INDIVIDUAL

EDAD: \_\_\_\_\_  
SEXO: \_\_\_\_\_  
COORDINACIÓN: \_\_\_\_\_  
OCUPACIÓN: \_\_\_\_\_  
TIEMPO DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_

#### Motivación

- 1) ¿Cree que la empresa se fomenta el compañerismo y el trabajo en equipo?
- 2) ¿Qué estrategias utilizaría usted para mejorar la motivación laboral?
- 3) ¿considera que las empresas del sector salud como Sanitas, Cafesalud, Sura se comprometen con la motivación laboral como lo hace famisanar?
- 4) ¿Cree usted que famisanar tiene como eje principal fortalecer los procesos motivacionales de los trabajadores?
- 5) ¿Considera que pertenecer al área de gestión humana genera oportunidades para obtener beneficios y aumentar su motivación en comparación con otras áreas?

#### Toma de decisiones

- 1) ¿Que tanto le gustan los retos laborales?
- 2) ¿Si la competencia le brindará una oferta laboral con las mismas condiciones de famisanar aunque con la diferencia de darle la oportunidad de tener autonomía y tomar decisiones con respecto a sus tareas? le interesaría
- 3) ¿Considera que tomar de decisiones está influida por la motivación que presente en el momento?
- 4) Considera que tomar decisiones con respecto a las tareas asignadas mejora su productividad laboral?
- 5) ¿Qué factores influyen en la toma de decisiones?
- 6) ¿Qué estrategias utiliza usted para mejorar la toma de decisiones?

#### Productividad laboral

- 1) ¿Considera que las empresas competencia de famisanar que están posesionadas en el mercado aumentan su productividad porque les permiten tomar decisiones?
  - 2) ¿Cuáles son las debilidades o fortalezas que tiene la empresa que hace que su productividad laboral disminuye o aumenta?
  - 3) ¿Cree usted que las empresas competencia que tienen altos niveles de productividad gozan de una buena calidad de vida
  - 4) Percibe que en famisanar cuando los trabajadores aumentan su productividad laboral adquieren nuevos beneficios que le permiten mejorar su calidad de vida?
  - 5) Cuándo se siente motivado su productividad laboral cambia?
  - 6) ¿Qué estrategias utiliza usted para mejorar la productividad laboral?
- Actualmente la empresa tiene estrategias para el aumento en su productividad laboral?  
¿El riesgo al fracasar en alguna tarea le hace esforzarse más en su trabajo?

#### Calidad de vida laboral

- 1) ¿Cómo se siente usted en cuanto a las condiciones físicas que le brinda la empresa?
- 2) ¿La empresa donde trabaja actualmente le proporciona oportunidades de crecimiento profesional y económico en comparación con sus trabajos anteriores?
- 3) ¿Considera usted que si la empresa le brindara un salario emocional su calidad de vida mejoraría?
- 4) ¿La empresa actualmente brinda talleres, capacitaciones que sean necesarias de su trabajo lo cual permite mejorar sus actividades y crecer profesionalmente?
- 5) ¿Cuándo busca nuevas oportunidades laborales tienen en cuenta la calidad de vida laboral brindada por famisanar antes de retirarse de la entidad?
- 6) ¿Qué es lo que más le gusta de EPS Famisanar que mejora su calidad de vida laboral?
- 7) ¿Qué estrategias utilizaría usted para mejorar la calidad de vida laboral?

## Anexo 4.

## Formato Diario de Campo.

**Lugar:** EPS Famisanar

**Fecha:**

**Situación:**

**Hora:**

**Elaborado por:**

### **Observación**

El grupo focal se realiza el día 13 de septiembre de 2017 a las 2:20 de la tarde, en un principio la moderadora del grupo focal realiza la presentación del proyecto, dando a conocer los objetivos del mismo y propósito que se tiene con la realización del mismo, se firman los consentimientos informados y se dan instrucciones al grupo.

**Entorno**

**Investigadores**

**Variables de Investigación**

Motivación laboral

Toma de decisiones

Productividad laboral

Calidad de vida laboral

## Anexo 5

### Diseño de grupo focal.

En el siguiente anexo se encontrara detalladamente la información que se utilizó en el grupo focal con el objetivo con el cual se utiliza esta herramienta, Las preguntas que se realizaron en este ejercicio, cabe aclarar que a los tres grupos focales de esta investigación se les suministro la misma información y las mismas preguntas.

#### GRUPO FOCAL

**La motivación que presenta el colaborador como un determinante en la toma de decisión para la productividad laboral dentro del área de Gestión Humana en E.P.S FAMISANAR de Bogotá para mejorar su calidad de vida.**

Deisy Rodríguez y Niyireth Rodríguez<sup>[1]</sup>

| <b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Identificar los factores de la motivación que afectan la toma de decisiones en el colaborador, para la productividad laboral dentro del área de Gestión Humana</li><li>▪ Comprender la relación que tiene la motivación y la toma de decisiones para la productividad laboral en el área de Gestión Humana</li><li>▪ Construir estrategias que ayude a mejorar las técnicas motivacionales de los colaboradores a de la organización EPS FAMISANAR</li><li>▪ Identificar los factores que influyen en cada una de las variables.</li></ul> |
| <b>OBJETIVO DEL GRUPO FOCAL.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Conocer la percepción que tiene el área de Gestión Humana acerca de la toma de decisiones, la motivación, la productividad y calidad de vida laboral en Famisanar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>PERFIL POR EVALUAR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"><li>· Colaboradores del área GH que se desempeñen en formación y desarrollo, selección de personal y suministro de personal.</li><li>· Mujer y Hombre del área GH de edades de 25 a 40 años.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>VARIABLES A EVALUAR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>· Motivación laboral.</li><li>· Toma de decisión laboral.</li><li>· Productividad laboral.</li><li>· Calidad de vida laboral.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

**PREGUNTAS**

### **Motivación laboral**

Desde la mirada histórica la motivación laboral según García, R. (2012). Inicia en el siglo XVIII con la industrialización y el retiro de la mano de obra artesana, se empieza a dimensionar como las relaciones sociales del entorno laboral, influyen en la disminución de la productividad y crecimiento de la desmotivación laboral.

¿Qué opinan acerca de esta definición?

¿Por qué está de acuerdo con esta definición que propone?

¿Para usted que es motivación laboral?

¿En EPS famisanar que observa frente a la motivación del empleado?

¿Conoce o ha escuchado que la competencia cuenta con programas de motivación laboral?

¿Tiene conocimiento de los programas de motivación laboral de la empresa Famisanar?

¿Que aumentaría su motivación laboral en EPS Famisanar?

¿Cómo percibe su motivación cuando trabaja bajo presión?

### **Toma de decisiones**

Para tomar una decisión se parte de la existencia de un problema que genera malestar en alguien, generando una discrepancia entre el estado actual y el estado deseado, para lo cual se debe buscar una ruta de alternativas para así escoger entre ellas las más adecuadas, conocer cuando se tiene que tomar una decisión depende de la percepción de la situación de cada persona, puesto que para algunos un evento puede ser un problema y para otros no (Stephen & Timothy, 2009)

¿Para usted que es la toma de decisiones?

¿La empresa Famisanar le permite a usted participar en las decisiones frente a las tareas que usted realiza actualmente?

¿Se siente usted motivado cuando toma decisiones que permitan mejorar el proceso que realiza?

¿Usted percibe que mejora su desempeño laboral cuando le permiten tomar decisiones frente a sus labores en la organización?

¿Le gusta que lo tengan en cuenta para tomar decisiones en el equipo de trabajo?

### **Productividad laboral**

Las organizaciones se caracterizan por la jerarquización la normatividad y la repetición de una misma tarea, en un lapso de tiempo, ahora con la innovación de las nuevas tecnologías desde los años ochenta el trabajo y sus ambientes han cambiado adoptando las nuevas perspectivas de la cultura china, las cuales fueron perfeccionadas por Estados Unidos, dando así la perspectiva de una nueva productividad donde las fatigas físicas se sustituye por la autonomía, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la iniciativa y la intelectualización de las tareas (Askenazy, 2009).

¿Cómo define usted la productividad laboral?

¿Cómo percibe usted la Productividad laboral en Famisanar?

¿En famisanar lo motivan para que mejore su productividad laboral?

¿Famisanar genera habilidades y competencias profesionales que le permitan alcanzar los objetivos propuestos por la empresa?

¿Le genera satisfacción que le asignen nuevas tareas por su desempeño laboral y por qué?

¿Trabajar bajo presión para cumplir con las metas establecidas le genera estrés laboral?

### **Calidad de vida laboral**

El objetivo de la CVT está centrado en alcanzar una mayor humanización del trabajo mediante el diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, unas condiciones de trabajo más seguras y saludables, organizaciones más eficaces, democráticas y participativas que sean capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros, así como de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal (Segurado y Agulló, 2002). J. Patlán Pérez/ Estudios Gerenciales 29 (2013) 445-455 447.

¿Cómo percibe usted la calidad de vida laboral?

¿Cree usted que famisanar le ofrece calidad de vida laboral?

¿Cuándo usted se siente motivado cree que su calidad de vida mejora?

¿Qué elementos son importantes para que usted perciba calidad de vida en su trabajo?

¿Percibe que Famisanar brinda apoyo social emocional y familiar cuando se enfrenta a una dificultad?

¿Famisanar le brinda oportunidades de crecimiento personal y profesional?

¿Percibe usted que famisanar cuenta con una cantidad de colaboradores necesarios para el cumplimiento de los objetivos?

¿Qué estrategias recomienda usted para mejorar los procesos en la toma de decisión, motivación laboral, productividad y calidad de vida?

#### **CRONOGRAMA DE LA ACTIVIDAD.**

1. agradecimientos (1mn)
2. Presentación de los miembros del grupo focal.
3. Dar a conocer la investigación y los objetivos de esta.
4. Describir las variables a evaluar.
5. El moderador dará inicio a las preguntas referentes al tema de inicio.
6. Se Dará (15mn) por cada pregunta.
7. Retroalimentación del ejercicio.
8. Finalización.
9. Duración del ejercicio 45 Minutos

## **Tablas**

### **Tabla 4. Cronograma de Actividades**

Teniendo en cuenta el procedimiento que se llevó a cabo se realizó el siguiente cronograma detallado donde se estipulan las actividades, fechas, materiales que se utilizaron para esta investigación.

Cronograma de Actividades

| Título                                                     | Definición de la variable                                                                                                                                                           | Objetivo                                                                                                                                                                                 | Tiempo     |                  | Materiales                                                                        | Ejecucion                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                          | fecha      | Hora             |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Diario de Campo Observacion</b>                         | Se denomina diario personal, donde incluye descripción de ambientes, mapas, diagramas cuadros y listados de objetos. Sampiere. (2009)                                               | Identificar si las variables de investigación se encuentran presentes en el entorno laboral.                                                                                             | 18/09/2017 | 8:00 am-10:00 am | N/A                                                                               | Se realizara una observacion al entorno laboral de las sub areas de selección y remuneracion en un espacio de 8:00 am a 10:00 AM , se firmara el consentimiento informado.                                                               |
|                                                            |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                          | 19/09/2017 | 3:00 pm-5:00pm   | N/A                                                                               | Se realizara una observacion al entorno laboral de las sub areas de desarrollo y salud ocupacional, remuneracion en un espacio de 2:00am a 4:00 AM, se firmaran los consentimientos informados a los asistentes.                         |
| <b>Grupo focal / Aplicación del instrumento</b>            | Es un espacio de opinion donde se pretende captar el sentir, el pensar y sentir de cada individuo, provocando auto explicaciones para obtener datos. Hamui, A. (2012)               | Conocer la percepción que tienen los participantes acerca de la toma de decisiones, motivación, productividad y calidad de vida laboral de los colaboradores de Psicología en Famisanar. | 13/09/2017 | 8:00 am.         | Grabacion audio y video, espacio, formato de preguntas, consentimiento informado. | Se llevara a cabo por medio de una moderadora quien se encarga de dirigir el grupo focal para finalizar la observadora para a conocer al grupo las conclusiones.                                                                         |
|                                                            |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                          | 14/09/2017 | 8:00am           |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                            |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                          | 15/09/2017 | 8:00am           |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Entrevista/ Percepcion de resultados de grupo focal</b> | Se define como una reunion para conversar e intercambiar informacion, a traves de esta, se logra una comunicacion y construccion conjunta de significados. Sampiere, .(2009)        | comprender las conclusiones a las cuales se llega con el grupo focal.                                                                                                                    | 21/09/2017 | 8:00am           | Papel Y Lapiz.                                                                    | la entrevista semi estructurada se llevara a cabo teniendo en cuenta las observaciones y grupo focal a dos integrantes de cada grupo quienes seran elegidas de forma aleatoria.                                                          |
|                                                            |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                          |            |                  |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Plan de intervencion / Capacitacion.</b>                | Decreto 1569 de 1998 según este decreto todos lo empleados del estado tienen derecho a capacitaciones y estímulos que logren la función y eficacia del objetivo de la organización. | Generar herramientas en los colaboradores para enfrentar las demandas en las diferentes variables de investigación.                                                                      |            |                  | Cronograma de actividades.                                                        | Se desarrolla a partir de las necesidades encontradas, como una herramienta de intervencion para generar habilidades en los colaboradores que le permita afrontar las dificultades presentes en las diversas variables de investigación. |

## **Tabla # 5. Resultados Grupos focales**

En este apartado se encontrara específicamente los resultados detallados que se sacaron por cada grupo focal, la transcripción de las entrevistas y su respectivo análisis y por último el análisis de cada observación que se realizó para esta investigación.

En el siguiente tabal está plasmado el análisis detallado de los tres grupos focales, el primer grupo está conformado por la sub área de formación, el segundo grupo se conforma por las sub áreas de selección y seguridad y salud en el trabajo, por último se encuentra el grupo número tres que está compuesto por la sub área Administración de personal, estos resultados se sustentan bajo las voces reales y narraciones de relevancia que se hallaron en estos grupos.

## Tabla de resultados grupos focales.

|                                                                                                                                                   | Motivación laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Toma de Decisiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Productividad Laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Calidad de vida laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| g<br>r<br>u<br>p<br>o<br>f<br>o<br>c<br>a<br>l<br><br>o<br>r<br>m<br>a<br>c<br>i<br>ó<br>n<br>y<br>d<br>e<br>s<br>a<br>r<br>r<br>o<br>l<br>l<br>o | Con respecto a la motivación, la definen como el deseo de llevar a cabo una tarea de la mejor forma posible y sentirse bien dentro de la organización,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | En cuanto a la toma de decisiones es importante resaltar que los colaboradores no sienten una libertad de poder decidir sobre los procesos que realizan en la compañía ya que dependen del coordinador de área al que pertenecen como lo manifiesta <i>“En mi caso mujer del área de formación y desarrollo no se evidencia la toma de decisiones no se ve porque todo se lo tengo que consultar a mi jefe ósea depende siempre de un tercero”</i> Teniendo en cuenta esta observación mencionaron que los deberían dejar tomar decisiones ya que hay algunas de estas que retrasan las actividades cuando dependen de un tercero. | Esta categoría es descrita como la forma de realizar sus actividades y a cuantas podría llegar a responder de acuerdo al tiempo de entrega, mencionan que el día a día en la compañía no deja avanzar en las tareas que se tengan a largo plazo ya que la mayoría se maneja de forma inmediata entonces ellos creen que su productividad laboral no es exitosa <i>“mujer del área anteriormente mencionada manifiesta que su productividad no se mide por la cantidad de cosas que hagas sino del tiempo que me demoró en realizar mis actividades entonces hay factores como el día a día que no permiten que se puedan agilizar los trabajos atrasados incluso a veces me quedo más tiempo de mi horario laboral para poder realizar esas tareas que están en cola pero el tiempo no alcanza”</i> , teniendo en cuenta el cronograma de actividades que se estipula cada uno no se puede llevar a cabo debido a las necesidades inmediatas del área. | En cuanto a la calidad de vida laboral la definen como la sensación de bienestar y satisfacción con el trabajo y la entidad a la que pertenece, a causa de que la organización satisface las necesidades de los empleados, teniendo en cuenta la definición que brindan con respecto a la variable se puede evidenciar que en general los trabajadores se encuentran satisfechos con la calidad de vida brindada por Famisanar, <i>Mujer del área de formación y desarrollo menciona que famisanar se esfuerza por mantener a sus empleados satisfechos, y que con los beneficios que brinda los colaboradores se sientan bien y que los tengan en cuenta, y ofrecen una estabilidad laboral o que no se tengan que trabajar los días sábado y también, que apoyen el crecimiento de cada persona y les permitan una flexibilidad de horario por que estudian o porque tienen reuniones de sus hijos con cosas que hacen que uno se sienta bien con la compañía”</i> puesto que todos concuerdan que les brindan estabilidad laboral, cuentan con un buen salario, tiene un horario flexible y entienden sus calamidades domésticas, aumentando su motivación laboral, las sugerencias que proponen para aumentar la calidad de vida es la adquisición de rutas y un salario emocional para poder estar con sus familiares cuando se enfermen, cumplan años entre otras situaciones :” <i>Mujer del área de desarrollo</i> |
|                                                                                                                                                   | <i>“Mujer área de desarrollo manifiesta que todos los beneficios o estrategias que puedan llegar a manejar para que los colaboradores se sientan motivados, dentro de los beneficios, en este momento en mi área se está manejando la modalidad de teletrabajo”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Para los trabajadores es importante tener autonomía dentro de la empresa ya que así su motivación laboral aumentaría y los procesos que se lleven a cabo dentro del área serían más rápidos por tanto más productivos. No obstante, son conscientes de que como nunca han tenido la oportunidad de tomar una decisión necesitan adquirir herramientas para hacerlas por tanto proponen que los procesos de los proyectos sean formulados desde la contribución de todos los miembros                                                                                                                                               | Los trabajadores perciben desde sí argumentando que su trabajo es de calidad, pero se pierde la misma cuando aterrizan a la productividad evaluada desde Famisanar la cual es desde cantidad generando en ellos desmotivación porque llegan a pensar que no han realizado nada en toda una jornada laboral. En esta variable hay discrepancias ya                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | La dificultad con respecto a la motivación de Famisanar radica en el tipo de relación que se ejerce dentro de la compañía entre jefes y colaboradores, <i>“hombre del área de desarrollo manifiesta: hay que partir del hecho de la escuela de líderes porque uno de la falta de motivación es la relación con los jefes, entonces con la escuela de líderes no solo se garantiza que el jefe tenga las competencias técnicas y a su vez esa parte psicológica y humana que pueda aprender a ser jefe y sepa que no está trabajando con máquinas sino con personas”</i> y otro colaborador hombre del área de desarrollo dice que no es tan solo la relación que se tiene con el jefe sino también mi relación con los demás y los demás conmigo es saber relacionarse con todas las personas”. Así como también entre compañeros, puesto que el mal ambiente laboral tiende a desmotivarse, porque no se encuentran de acuerdo con la forma de comunicarse, por otra parte para ellos los beneficios si son importantes, detectan que la empresa se los brindan pero en ocasiones se le resta importancia porque son rutinario y ya                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                   | La dificultad con respecto a la motivación de Famisanar radica en el tipo de relación que se ejerce dentro de la compañía entre jefes y colaboradores, <i>“hombre del área de desarrollo manifiesta: hay que partir del hecho de la escuela de líderes porque uno de la falta de motivación es la relación con los jefes, entonces con la escuela de líderes no solo se garantiza que el jefe tenga las competencias técnicas y a su vez esa parte psicológica y humana que pueda aprender a ser jefe y sepa que no está trabajando con máquinas sino con personas”</i> y otro colaborador hombre del área de desarrollo dice que no es tan solo la relación que se tiene con el jefe sino también mi relación con los demás y los demás conmigo es saber relacionarse con todas las personas”. Así como también entre compañeros, puesto que el mal ambiente laboral tiende a desmotivarse, porque no se encuentran de acuerdo con la forma de comunicarse, por otra parte para ellos los beneficios si son importantes, detectan que la empresa se los brindan pero en ocasiones se le resta importancia porque son rutinario y ya | Para los trabajadores es importante tener autonomía dentro de la empresa ya que así su motivación laboral aumentaría y los procesos que se lleven a cabo dentro del área serían más rápidos por tanto más productivos. No obstante, son conscientes de que como nunca han tenido la oportunidad de tomar una decisión necesitan adquirir herramientas para hacerlas por tanto proponen que los procesos de los proyectos sean formulados desde la contribución de todos los miembros                                                                                                                                               | Los trabajadores perciben desde sí argumentando que su trabajo es de calidad, pero se pierde la misma cuando aterrizan a la productividad evaluada desde Famisanar la cual es desde cantidad generando en ellos desmotivación porque llegan a pensar que no han realizado nada en toda una jornada laboral. En esta variable hay discrepancias ya                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | La dificultad con respecto a la motivación de Famisanar radica en el tipo de relación que se ejerce dentro de la compañía entre jefes y colaboradores, <i>“hombre del área de desarrollo manifiesta: hay que partir del hecho de la escuela de líderes porque uno de la falta de motivación es la relación con los jefes, entonces con la escuela de líderes no solo se garantiza que el jefe tenga las competencias técnicas y a su vez esa parte psicológica y humana que pueda aprender a ser jefe y sepa que no está trabajando con máquinas sino con personas”</i> y otro colaborador hombre del área de desarrollo dice que no es tan solo la relación que se tiene con el jefe sino también mi relación con los demás y los demás conmigo es saber relacionarse con todas las personas”. Así como también entre compañeros, puesto que el mal ambiente laboral tiende a desmotivarse, porque no se encuentran de acuerdo con la forma de comunicarse, por otra parte para ellos los beneficios si son importantes, detectan que la empresa se los brindan pero en ocasiones se le resta importancia porque son rutinario y ya                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>están predispuesto a saber que van a recibir, “manifestando hombre del área de desarrollo que si se aplican varios beneficios pero hay momentos donde otras áreas no las ve por el volumen de trabajo por la misma necesidad y la carga laboral es muy difícil que a alguien se le pueda dar el medio día compensatorio por cumplir años o varios beneficios que las personas no saben de los beneficios entonces esta falta de información en toda la compañía es lo que impide que estos beneficios se cumplan al 100% y que muchos de ellos no se ajustan a nuestras necesidades” por tanto proponen que los beneficios que se les otorguen sean desde la identificación de necesidades de los trabajadores.</p> | <p>del equipo. “mujer del área de formación y desarrollo comenta que si se empezara a tomar decisiones de mis procesos mis habilidades en esta competencia podría mejorar y generar autonomía y responsabilidad sobre mis procesos.</p> | <p>que algunos si perciben que la empresa les brinda herramientas para llevar de la mejor forma su trabajo y otros no.</p> | <p>menciona que: Para mi y para muchas personas sería muy bueno que la compañía pudiera generar estrategias o alianzas para poder obtener el servicio de ruta, por las mañana, para mí es muy complicado y poder llegar a tiempo, está casi que imposible así que una estrategia que se podría implementar dentro del salario emocional esa es súper buena aparte porque garantiza que todos podamos llegar a tiempo y la seguridad de nosotros mismos.”</p> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                        | <b>Motivación Laboral</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Toma de Decisiones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Productividad Laboral</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Calidad de Vida Laboral</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| G<br>r<br>u<br>p<br>o<br>f<br>o<br>c<br>a<br>l<br>2                                                                                                                    | <p>En cuanto a la motivación laboral este grupo focal, percibe que se puede generar la motivación, desde una mirada intrínseca y extrínseca teniendo en cuenta que hay varios factores con los cuales se sienten a gusto <i>“Hombre del área administración de personal argumenta que: la motivación laboral son todos los atributos con los cuales yo me siento bien como por ejemplo un buen trato, un buen salario, un buen ambiente laboral y funciones claras y definidas son los atributos que hacen que uno venga a trabajar”</i> El trato que reciben es percibido como positivo sin embargo en ocasiones sienten que se debe mejorar la comunicación por parte de los líderes , en cuanto al salario argumentan que es factor con el cual se sienten a gusto ya que la organización es justa, pero resaltan que su motivación está elevada en mayor medida porque les gusta lo que hacen y sus funciones están acorde con la profesión, esto permite que no se genere sobrecarga y mal distribución de tareas. El ambiente laboral entre esta subárea se manifiesta como algo positivo, ya que la organización física de sus puesto de trabajo les permite tener mejor comunicación entre compañeros, en cuanto a incentivos mencionan: <i>“Mujer del área de administración de personal dice porque en mi caso la compañía brinda oportunidades de crecimiento de aprendizaje acá a uno le pagan muy bien y no se demoran en el pago”</i> la oportunidad que brinda la compañía de crecimiento laboral y formación profesional, que en este grupo es bastante importante para concluir es beneficioso que la compañía tenga planes de comunicación de los procesos.</p> | <p>En general perciben la toma de decisiones como una capacidad o facultad con la que cuenta una persona para decidir en determinado momento teniendo en cuenta que se debe hacer cargo de las consecuencias que traiga la decisión tomada.</p>                                                                                                                                                                                                                                      | <p>La productividad laboral es definida como la capacidad que se tiene para cumplir determinadas metas y objetivos en un tiempo establecido y de la mejor forma posible, por tanto no logran percibir que sean 100 % productivos puesto que las interrupciones del día no les permite cumplir con lo que tiene planeado realizar</p>                                                                                                                                                                    | <p>Calidad de vida laboral se considera desde este grupo como el conjunto de oportunidades que brinda la compañía en cuanto a escenarios físicos consideran que hay cosas que se podrían mejorar como la ventilación y la ampliación del espacio, a su vez tienen en cuenta que el ambiente que se maneja en el área es adecuado tranquilo y de agrado para trabajar, donde pueden manejar relaciones de compañerismo positivas, se tiene en cuenta las oportunidades y flexibilidad de horario que brinda la compañía para poder crecer profesionalmente, algo que se debería mejorar es la comunicación en cuanto a los procesos de mejora que tiene la compañía, haciendo énfasis en oportunidades y beneficios que brinda la organización a cada empleado manifestando que se podría empezar a tener sentido de pertenecía con la misma, teniendo en cuenta los argumentos mencionados por los colaboradores con respecto a la necesidad de contar con un profesional especializado en brindar</p> |
| E<br>L<br>E<br>C<br>C<br>I<br>O<br>N<br>Y<br>S<br>A<br>L<br>U<br>D<br>S<br>E<br>G<br>U<br>R<br>I<br>D<br>A<br>D<br>E<br>N<br>E<br>L<br>T<br>R<br>A<br>B<br>A<br>J<br>O | <p>retroalimentación lo cual no genera motivación en seguir participando. Mencionan que se sentirían motivados si se tuvieran en cuenta sus ideas y oportunidades de mejora, porque sienten que son tenidos en cuenta y que los éxitos obtenidos en algún proceso pueden darse por su contribución, también piensan que su desempeño mejora en la medida en que no tengan que esperar la aprobación de terceros porque los procesos se agilizarán.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>“ mujer del área de selección, <i>las actividades del día a día a uno no le permite poder llevar a cabo todo lo planeado, porque digamos que desde que uno llega ya tiene una organización de lo que se va hacer en el día , pero entonces hay te llaman a una reunión una petición de tu jefe en mi caso que manejo practicantes SENA que no llegan vaya a buscarlos que se enfermaron bueno mil cosas que no permiten que se lleve a cabo el plan estipulado en el día”</i></p> | <p>acompañamiento psicológico al personal que lo crean necesario, proponen que para mejorar su calidad de vida se cuente con un sistema de ventilación debido a que la temperatura es alta y no se cuenta con una ventilación natural apropiada. Cuando están motivados perciben calidad de vida porque tienen una sensación de bienestar la cual se contagia.</p>                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| L<br>T<br>R<br>A<br>B<br>A<br>J<br>O                                                                                                                                   | <p><i>“Nosotros lo que recibimos es correos informando la actividad que se va a realizar que se va hacer la información de que se está haciendo mas no planes hay todavía no hemos llegado a esta parte”</i> mejora a todos los colaboradores ya que no tienen claros los beneficios que tiene los empleados de la organización los conocen ya cuando participan de los mismos, por tanto identifican que hay dificultades en la</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Por otra parte tienen en cuenta y claro que la empresa les brinda elementos para el cumplimiento de objetivos como lo son las formaciones pero en ocasiones se quedan cortos ya que la capacitación termina en un título técnicos, por tanto los profesionales en adelante quedan sin ese recurso, en medio de esta conversación surge una propuesta</p>                                                                                                                          | <p><i>Hombre del área de seguridad y salud en el trabajo manifiesta: en este momento me parece que el área cuenta con las instalaciones adecuadas en comparación con las que se tenían antes hay más comunicación y de pronto se puede percibir mejor organización del área, digamos que la ventilación se da a partir de que los que están cerca a la ventana no les gusta abrirla pues podrían abrirla y listo. Pero en general la empresa se preocupa por el bienestar de sus colaboradores.</i></p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| G<br>r<br>u<br>p<br>o<br>f<br>o<br>c<br>a<br>l<br>3<br>A<br>D<br>M<br>I<br>N<br>I<br>S<br>T<br>R<br>A<br>C<br>I<br>Ó<br>N<br>D<br>E<br>P<br>E<br>R<br>S<br>O<br>N<br>A<br>L                | Motivación Laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Toma de Decisiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Productividad Laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Calidad de Vida Laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                            | Para los colaboradores la motivación laboral son todos los beneficios que les ofrece la organización en cuanto a la estabilidad laboral , la atención de necesidades ,el salario emocional, es decir la cantidad de tiempo que les brindan para compartir con sus familiares y atender dificultades que se les presenten,                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Los trabajadores definen la toma de decisiones como la autonomía que se asigna a una persona en una actividad, la cual se debe llevar acabo siendo consciente de las consecuencias que traiga la misma, sienten que en la organización les permite en ocasiones tomar una decisión, teniendo en cuenta que esta depende de la situación; es decir si es urgente responder al requerimiento y está dentro de los límites de su opinión, ” puesto que en general las decisiones las toman los líderes quienes aprueban o no el aporte del colaborador. Cuando las empresas los tienen en cuenta para tomar alguna decisión se sienten bien, tanto así que su motivación intrínseca puede aumentar al saber que una decisión tomada por ellos fue exitosa generando de esta manera vínculos de apropiación y compromiso con la organización. | La productividad laboral es definida por los trabajadores desde dos visiones: la cuantitativa que es cuanto trabajo lleven a cabo en una jornada laboral y la cualitativa que hace referencia a la calidad del mismo que permiten resaltar la eficiencia y eficacia de la tarea, argumentan que EPS Famisanar si los motivan a aumentar su productividad laboral en cuanto les brindan programas de formación que propicia habilidades en ellos y los ayuda a crecer dentro de la organización, brindándoles una estabilidad laboral. | La calidad de vida de los trabajadores descrita desde su propia experiencia en la compañía es definida como la sensación de bienestar y satisfacción con su trabajo, a causa de varios factores como lo son: los beneficios ofrecido por la compañía tales como: capacitación, días especiales los cuales en ocasiones les permiten compartir con sus familias , días compensatorios por cumpleaños entre otros, por otra parte se puede identificar que influye en la calidad de vida laboral el hecho que los trabajadores tengan sus responsabilidades clara y definidas. |
|                                                                                                                                                                                            | <i>“Mujer del área de administración de personal manifiesta que es importante el tiempo que comparte con su familia y que las actividades de integración que realiza la empresa muchas veces tiene en cuenta a nuestros hijos y a la familia”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>“Mujer del área yo creo que la productividad laboral se relaciona con la eficacia y la eficiencia del colaborador dependiendo de las funciones que él tiene que realizar de cada uno”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Argumentan que lo ya mencionado los motiva asistir a trabajar y realizar sus tareas de la mejor forma posible buscando estrategias de mejora en su lugar de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                            | Resaltan que es importante mejorar la comunicación para lograr llegar a un acuerdo con los líderes , quienes no se deberían centrar solo en los errores de los colaboradores, sino en resaltar los procesos bien elaborados y los aportes brindados, manejando la comunicación asertiva para poder retroalimentar el trabajo, puesto que piensan que el apoyo de los líderes disminuye el estrés laboral por el vínculo de confianza que se maneja entre los miembros del grupo, también argumentan que la falta de comunicación genera en ellos dificultad de reconocer los planes de motivación que brinda la empresa. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>“Hombre de la misma área, el resultado es visto en las funciones que tiene cada uno y eso está determinado en el cargo que tiene cada quien, porque no es solamente el hecho del rango o el hecho del salario sino es el hecho determinado en la responsabilidad y de las acciones que puedan afectar la organización”</i>                                                                                                                                                                                                         | <i>“Hombre del área de administración de personal menciona que el salario emocional es algo que es muy importante y que se debería implementar en la compañía es más que lo vean a uno como una persona y no como un eslabón más que tenga en cuenta su bienestar y el bienestar de su familia, tenerla en cuenta y que es importante para el empleado y esto se ve reflejado en la productividad porque ya uno se siente comprometido con la empresa y va tratar de dar lo mejor de sí en su trabajo”</i>                                                                   |
| <i>“ Hombre del área de remuneración de personal, narra: que todo se debe a cómo cada líder maneje su área, la comunicación y el trato que maneje con las personas que tengan a cargo”</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Los colaboradores tienen la percepción de que la productividad laboral aumentaría cuando les brinden nuevas tareas ya que se romperá la rutina del día a día y logran asumir nuevos retos como personas y profesionales, los cuales se llevarán a cabo de forma exitosa debido a que se sentirían motivados por la nueva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | No obstante mencionan que los aspectos que le hacen falta a la organización para percibir totalmente la calidad de vida laboral sería mejorar el ambiente físico, puesto que perciben que los espacios son muy reducidos, aunque otros dicen estar satisfechos                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>experiencia siempre y cuando no los sobrecarguen de trabajo,</p> <p><i>“Mujer del área de administración de personal menciona que cuando trabaja bajo presión puede presentarse o no el estrés laboral ya que depende de la situación , tarea, tiempo de ejecución que poseen para cumplir con lo requerido.”</i></p> <p>Por otra parte, argumentan que su productividad laboral aumentaría claramente cuando se sienten motivados porque tendrían una sensación de bienestar que los conllevaría a relajarse y desear realizar su trabajo de la mejor manera. <i>“Yo creo que cualquier persona aumentaría su productividad laboral si se siente motivado porque al usted sentirse bien entonces de esta manera va hacer las cosas bien en menor tiempo y con alta calidad podría decirse Mujer del área de administración de personal”</i></p> | <p>con la cercanía que tienen con sus compañeros, el tipo de ventanas con las que se cuentan ya que los atriles son muy pequeños y algunos no tienen acceso a una ventilación adecuada, las silla de los escritorios las cuales suenan con el movimiento y les falta comodidad, así mismo es de vital importancia percibir un apoyo psicológico, social y familiar por parte de la empresa ya que lo sienten por parte de sus compañeros de área pero no de la entidad.</p> <p><i>“Mujer del área de administración de personal argumenta: para mí los espacios están bien igual uno se acostumbra a las herramientas que le brinda la compañía, pero algo que sí me parece que se debe mejorar es la cafetería teniendo porque es el lugar donde una almuerza y quiere de pronto descansar y las sillas son bastante incómodas además uno ni terminado y ya hay gente mirándolo como ya se va a levantar o también podrían crear un espacio donde uno pueda ir a descansar o a reposar el almuerzo”</i></p> |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## **Análisis Grupos Focales.**

### **Motivación laboral**

En general se ha identificado que los trabajadores se encuentran motivados debido a que la empresa les brinda beneficios tangibles, sociales, familiares, estabilidad laboral, capacitación y formación, pero perciben falencias con respecto a la motivación desde los líderes quienes no cuentan con herramientas apropiadas para comunicarse con los colaboradores, ya que no saben expresar lo que quieren decir, tan solo retroalimentan los aspectos a mejorar dificultándoseles el reconocer los aciertos de sus colaboradores, por lo cual se podría argumentar que al no contar con las facultades necesarias de comunicación no logran identificar las necesidades primarias de sus colaboradores para generar así programas que satisfagan sus necesidades, ni tampoco se logra que enseñen al equipo de trabajo a comunicasen entre si dificultando la relación entre líder- colaborador y pares.

### **Toma de decisiones**

Con respecto a la Toma de Decisiones los técnicos y auxiliares no logran participar en las mismas tan solo generan opiniones que pueden ser tenidas en cuenta y omitidas, los trabajadores con títulos de profesionales en adelante logran tomar decisiones con respecto a sus tareas, pero no con otros asuntos importantes de la organización, por ende los trabajadores que logran tomar decisiones con respecto a su trabajo argumentan que su productividad laboral aumenta cuando lo hacen porque el proceso mejora ya que no tienen que esperar la aprobación de otros, aunque en ocasiones no lo logran hacer porque es necesario la intervención del líder, mencionan que cuando les permiten tomar decisiones su motivación aumenta, al saber que generaron un aporte a la empresa, proponen que se debería fomentar la toma de decisiones no solo en las obligaciones propias sino a nivel general para sentir que sus aportes son importantes, no obstante argumentan tener dificultades para tomar decisiones ya que no lo hacen muy constantemente razón por la cual sugieren que Famiisanar les brinde herramientas para empoderarse de la decisión, en un principio piensan que sería útil construir los proyectos en equipo debatiendo las opiniones de todos y no tener que recibirlo tal como lo ordena el jefe.

### **Productividad Laboral**

Desde la productividad laboral los trabajadores argumentan que la empresa en ocasiones les brindan oportunidades para aumentar su productividad laboral, gracias a las capacitaciones brindadas , aunque en momentos se quedan cortos porque el proceso de formación se finaliza en los técnicos dejando de potencializar las habilidades de los cargos con títulos profesionales en adelante, por tanto los trabajadores proponen crear proyectos de capacitación desde las debilidades que se observen en los trabajadores, lo cual no se da por los problemas de comunicación que hay en la entidad que no solo descuida los requerimientos necesarios para aumentar la productividad sino que deja como consecuencia la pérdida de la misión y la visión de la empresa que les permita a los empleados desempeñarse sin perder el objetivo a cumplir.

### **Calidad de vida laboral**

En relación a la Calidad de vida laboral es la más se tiene en cuenta dentro de Famisanar puesto que los trabajadores perciben esa sensación de bienestar, tranquilidad, estabilidad Y satisfacción de necesidades ofrecida por la empresa, argumentan que al sentir que tienen calidad de vida su motivación y productividad laboral aumenta, proponen la implementación de un salario emocional la cual los colaboradores hace referencia a sistemas que le pueda llegar a beneficiar que sean tangibles como espacios que les permita tener tiempo libre para compartir fechas especiales con sus familias o eventualidades esporádicas, adquirir rutas que les permita llegar a tiempo a la organización, contar con un apoyo de un profesional especializado en brindar acompañamiento psicológico, mejorar la ventilación puesto que hay poco acceso a la misma, para continuar percibiendo que la empresa se preocupa por su calidad de vida laboral.

**Tabla # 6**  
**Resultados Diario de Campo**

En la segunda parte de este estudio se realizaron las observaciones manteniendo diarios de campo en ellos se puede visualizar la percepción que tiene cada investigadora acerca de las variables de investigación que se desarrollaron.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lugar:</b> EPS Famisanar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Fecha:</b> 18/09/2017                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Situación:</b> observación sub área de remuneración                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Hora:</b> 9:00 am                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Elaborado por:</b> Niyireth Alexandra Rodríguez Ballesteros y Deisy Johanna Rodríguez Soacha                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Observación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| La observación se realiza en las instalaciones de la empresa EPS Famisanar, el día 18 de septiembre de 2017 a las 9:00 de la mañana, en el área de gestión humana teniendo como eje principal visualizar a las personas que pertenecen a la sub área de remuneración.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Entorno</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Al ingresar a las instalaciones se puede observar que de manera general los trabajadores cuentan con buena iluminación, ventilación y ascensores adecuados para la movilización de los mismos, se tienen en cuenta el entorno general ya que la dependencia de Gestión Humanos y sus respectivas sub áreas se encuentra ubicada en el 5 piso del edificio, en donde se logra visualizar dos baños uno para hombres y otro para mujeres, posterior a ello se puede evidenciar que cuentan con una cafetería la cual se encuentra limpia y organizada, allí los empleados pueden disponer de una máquina que ofrece todos los servicios de café, aromática, tinto, entre otros. |
| Centrándonos en el área de Gestión Humana se logra representar que está ubicada en un salón grande, en donde las sub áreas no se logran distinguir a simple vista, los investigadores las identifican ya que previamente han trabajado con las distintas sub áreas, el foco de esta observación se realizará en el área de remuneración.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Enfatizando en los participantes de dicha área se puede evidenciar en un principio que no cuentan con un espacio adecuado para llevar a cabo su trabajo, debido a que se encuentran en escritorios, los cuales siguen una secuencia sin espacio entre uno y otro, además los escritorios se encuentran con gran cantidad de documentos por tanto las personas cuentan con poco espacio para llevar a cabo sus labores del día a día.                                                                                                                                                                                                                                          |
| La luz física es de tipo led con una alta intensidad encima de cada escritorio, lo cual genera molestias en los colaboradores evidenciado en dos trabajadores los cuales, aunque utilizan gafas presentan piquiña y molestia en sus ojos, la luz natural es de poco acceso ya que algunas personas no abren las persianas, la ventilación no es mucha, ya que tan solo cuenta con un ventanal en donde las basculantes son muy pequeñas y no todas se encuentran abiertas.                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Investigadores</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Cuando los investigadores ingresan a la organización son saludados por los trabajadores de forma muy cordial, se ubican en la sala en donde logran visualizar a cada uno de los participantes, identificando cómo reaccionan ante las diversas variables de investigación, además buscan identificar los diversos factores que influyen en ellas, por otra parte, los trabajadores ante la presencia de las investigadoras realizan la pregunta “¿ya las atendieron?” A lo cual por cuestiones de evitar sesgos las observadoras responden “sí estamos esperando unos documentos”                                                                                             |
| <b>Variables de Investigación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Motivación laboral:</b> tres de los trabajadores se encuentran concentrados en su trabajo, su lenguaje no verbal denota                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

tranquilidad, deseo de realizar sus responsabilidades y atención por las mismas, con respecto a la motivación extrínseca no se logra evidenciar en el momento alguna recompensa por realizar la tarea o reforzar la conducta de trabajar, se puede identificar claramente un colaborador que se ausenta constantemente de su puesto y trata de estar en la cafetería, en el lugar de trabajo de sus compañeros evitando realizar su compromiso razón por la cual el deseo de realizar su trabajo es poco, el empuje y la dirección es de bajo nivel, hay otra trabajadora que en ocasiones pierde el rumbo de su trabajo a causa de que tiene una tienda en un cajón, no obstante es un factor motivacional para los colaboradores por el hecho de tener una tienda cerca de sus escritorios en donde logran encontrar comida cuando lo deseen, puesto que las políticas de la compañía no prohíben las ventas dentro la organización y tampoco el consumo de alimentos.

**Toma de decisiones:** En general se logra identificar que la decisión más constante que toman los trabajadores es como organizar su tiempo con respecto a las tareas que realizan y si las llevan a cabo o se distraen en otros asuntos, así como también hay un caso en donde se presentan dificultades con un equipo en donde la personas decide llamar a un compañero para que le dé soluciones, en lugar de escoger llamar al ingeniero o buscar la forma de arreglarlo por si solo

**Productividad laboral:** no todo el grupo es productivo a causa de que algunos se encuentran con dificultades de salud, razón por la cual se levantan constantemente al baño, algunos colaboradores son distraídos con el teléfono, otros tienen dificultades visuales lo cual interrumpe su ritmo de trabajo y otros se la pasan de escritorio en escritorio hablando con los compañeros, aunque en ocasiones puede ser beneficioso porque lo hacen por explicarle a sus compañeros como se realiza algún procedimiento en específico.

**Calidad de vida laboral:** esta variable se puede ver presente en algunas personas las cuales no les molesta la luz, la ventilación y se sienten cómodos con la disposición de alimento a su alcance, por su parte puede haber una baja percepción de la misma en personas que evidencian que la luz les hace mal, que el espacio es muy reducido para realizar sus labores o que les hace falta un poco más de ventilación, n otro caso la calidad de vida se puede ver afectada en aquellos trabajadores que presentan dificultades de salud y no han sido atendidas así como también en los que no cuentan con herramientas en buen estado para llevar acabó el trabajo.

## DIARIO DE CAMPO

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lugar:</b> EPS Famisanar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Fecha:</b> 19/09/2017                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Situación:</b> observación sub área de Desarrollo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Hora:</b> 2:00 pm                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Elaborado por:</b> Niyireth Alexandra Rodríguez Ballesteros Deisy Johanna Rodríguez Socha                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Observación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| La observación se realiza en las instalaciones de la empresa EPS Famisanar, el día 19 de septiembre de 2017 a las 2:00 de la tarde, en el área de gestión humana teniendo como eje principal visualizar a las personas que pertenecen a la sub área de Desarrollo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Entorno</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Al ingresar a las instalaciones se puede observar que de manera general los trabajadores cuentan con buena iluminación, ventilación y ascensores adecuados para la movilización de los mismos, se tienen en cuenta el entorno general ya que la dependencia de recursos humanos y sus respectivas sub áreas se encuentra ubicada en el 5 piso del edificio, en donde se logra visualizar dos baños uno para hombres y otro para mujeres, posterior a ello se puede evidenciar que cuentan con una cafetería que se encuentra limpia y organizada, en donde los empleados pueden disponer de una máquina que ofrece todos los servicios de café, aromática, tinto, entre otros. Centrándonos en el área de gestión humana se logra visualizar que está ubicada en un salón grande, en donde las sub áreas no se logran distinguir a simple vista, el investigador logra reconocer los colaboradores que pertenecen a la sub área de Desarrollo puesto que ya se ha realizado una actividad con los trabajadores que pertenecen a esta sub área. |
| Enfatizando en los participantes de dicha área se puede evidenciar en un principio que no cuentan con un espacio adecuado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

para llevar a cabo su trabajo, debido a que se encuentran en escritorios los cuales siguen una secuencia sin espacio entre uno y otro, generando dificultades de comunicación ya que se escuchan los murmullos de todos generando alto ruido lo que podría dificultar la concentración de algunos colaboradores, teniendo en cuenta que la observación se llevó en horas de la tarde justo después del almuerzo se puede visualizar que la luz física no es la más apropiada puesto que esta un foco en forma de cuadrado de una gran dimensión sobre cada escritorio lo cual molesta a los colaboradores generándoles agotamiento y sueño, por otra parte a causa de que una coordinadora no permite la apertura de las ventanas los trabajadores se encuentran sofocados por el bochorno que hace en el ambiente debido a que las tejas están elaboradas en metal, generando alta temperatura en el ambiente, lo cual hace que los colaboradores salgan de sus lugares de trabajo en búsqueda de agua y dulces.

#### **Investigadores**

Cuando los investigadores ingresan a la organización se ubican en la sala en donde lograron visualizar a cada uno de los participantes, identificando cómo reaccionan ante las diversas variables de investigación, además buscan identificar los diversos factores que influyen en ellas, por otra parte, los trabajadores ante la presencia de las investigadoras no se sienten intimidados u observados a causa de que se realizan pausas en la visión directa y se realiza un traslado de ubicación.

#### **Variables de Investigación**

**Motivación laboral:** esta variable se ve presente en el sentido que los colaboradores, aunque se siente abrumados por el calor, la luz y la hora de la jornada laboral se puede evidenciar que se sienten motivados en el sentido que logran establecer buenas relaciones con sus compañeros después del almuerzo sin recibir llamados de atención por parte de sus líderes, aunque se ve afectada la motivación al trabajo ya que se pierde la dirección de la tarea asignada, al realizar otras actividades no pertinentes a las asignadas, es evidente que la fuerza de trabajo disminuye por el cansancio de la Jornada laboral.

**Toma de decisiones:** en general se logra identificar que la decisión que toman los trabajadores es si llevan a cabo sus labores o no si invierten el tiempo trabajando, tomando tinto, agua, comprando alimentos o hablando con los compañeros, se logra visualizar que no toman la decisión si participan en una actividad asignada por la compañía o no, simplemente deben seguir la orden del jefe directo.

**Productividad laboral:** La productividad laboral disminuye en horas de la tarde puesto que los trabajadores no se encuentran concentrados, tienen dificultades para atender a sus tareas debido al cansancio visual del computador y el recorrido del día, muchos de ellos en sus conversaciones argumentan tener sueño debido a la luz artificial con la que se cuenta en el lugar, tres trabajadores se ausentan en busca de agua, tinto y buscar dialogar con otros compañeros ubicados lejos de su puesto de trabajo, tan solo dos personas logran concentrarse en su requerimiento, otras cuatro personas se encuentran dialogando sobre procesos que llevan de la mano ultimando detalles, pero es muy difícil escuchar su dialogo a causa del abundante ruido, un factor importante que disminuye la productividad laboral es que no se tienen tiempos establecidos para comer razón por la cual los trabajadores salen constantemente de sus puestos.

**Calidad de vida laboral:** la calidad de vida laboral se puede ver afectada en el sentido de que la luz del establecimiento no es la apropiada generando molestias visuales en los colaboradores, la falta de ventilación apropiada en el área genera incomodidad en los trabajadores lo cual no les permite sentirse bien en su puesto de trabajo, algunas sillas son molestas ya que hacen demasiado ruido y para los colaboradores que tienen dificultades de concentración puede ser molesto escuchar tanto ruido en el ambiente lo cual dificultara su rendimiento.

No obstante, los colaboradores que gozan de trabajar en un ambiente más abierto y donde se logre tener contacto con todos los compañeros en su lenguaje no verbal muestran estar agradados con poder hablar con sus compañeros tanto del frete como de los lados, por otro lado, se puede evidenciar el sentido de bienestar al tener cerca alimento y bebidas para consumir y lograr utilizar el tiempo como lo deseen.

## DIARIO DE CAMPO

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lugar:</b> EPS Famisanar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Fecha:</b> 18/09/2017                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Situación:</b> Observación Sub Área Selección de personal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Hora:</b> 9:30AM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Elaborado por:</b> Deisy Johanna Rodríguez Socha                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Observación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>El grupo focal se realiza el día 18 de septiembre de 2017 a las 9:30 de la mañana, en un principio la moderadora del grupo focal realiza la presentación del proyecto, dando a conocer los objetivos del mismo y propósito que se tiene con la realización del mismo, se firman los consentimientos informados y se dan instrucciones al grupo de cómo se va a desarrollar la investigación.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Entorno:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>El día de la observación En este proceso se llevó a cabo una observación detallada de como es el comportamiento de los colaboradores en un día de trabajo. A primera instancia se observa en el área de gestión humana el grupo número tres que es área de selección ubicada en el quinto piso del edificio de E.P.S Famisanar , los trabajadores cuentan con las condiciones físicas óptimas teniendo en cuenta que estas son las adecuadas de acuerdo a la ley 29783 de salud y seguridad en el trabajo. Se observó el sitio limpio con las herramientas de trabajo en su lugar, también se percibe buen aroma y una organización coherente en cuanto a los lugares de trabajo. En cuanto a la iluminación se siente un poco pesada y molesta para los trabajadores, sus puestos de trabajo cuentan con los computadores adecuados y las herramientas necesarias para la realización de sus labores como lo son impresoras, programas para la realización de pruebas, teniendo en cuenta que los espacios físicos son adecuados para la realización de sus labores en cuanto al área de selección, esta área de selección cuentan con dos espacios adicionales a sus puestos de trabajo, como lo son las salas donde se realizan entrevistas y el proceso de selección como tal. Otro factor importante, se percibe una temperatura un poco alta de acuerdo al cierre de algunas ventanas las cuales son de poca ventilación y se observa que genera un poco de incomodidad para algunos colaboradores.</p> |
| <b>Investigadores</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Los investigadores llegan y se ubican en el quinto piso, en un lugar estratégico donde se pueda observar como es el comportamiento de los colaboradores en cuanto a su ambiente natural de trabajo teniendo en cuenta que se busca identificar las variables de esta investigación y las posibles incidencias que se presentan en cada una de ellas, ante la presencia los investigadores, los trabajadores se muestran un poco ansiosos y dispersos a la realización de sus actividades.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Variables de Investigación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>Motivación laboral:</b> En cuanto al comportamiento que presentaron los colaboradores teniendo en cuenta que es una área donde se manejan procesos de selección y que implica tener un buen rapport con los entrevistados los participantes mantienen una motivación en cuanto al quehacer de sus labores y buena disposición en un sus procesos sin desconocer que se evidencia un fatiga laboral, también se tiene en cuenta la hora que es finalizando jornada laboral y entrada de almuerzo también se percibe que a esta hora es más notoria la molestia de la temperatura y la luz ya que mediante manifestaciones físicas como parpadeo constante, alejamiento, descanso de los ojos por algunos minutos, y tocamiento constante en los ojos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>Toma de decisiones:</b> En cuanto a la toma de decisiones se evidencia no ser una variable notoria en los participantes de esta área ya que los procesos están establecidos de pronto podría darse esta variable en cuanto al tomar la decisión de hacer o no hacer sus actividades o la decisión de cómo manejan o realizan los procesos ya establecidos, porque a nivel más amplio no se les consulta de algunas decisiones sino ya las toman los jefes y los colaboradores sólo ejecutan la acción.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>Productividad laboral:</b> En esta variable se observa una disminución en cuanto a los procesos ya que no se evidencio tener un flujo constante de entrevistados, a su vez se detectó estar dispersos en varias ocasiones con sus compañeros cercanos, se visualizaba en su lenguaje no verbal el cansancio y malestar teniendo en cuenta que ellos no tienen ningún espacio de descanso a parte de la cafetería donde puedan llegar a tener un receso corto y volver a retomar.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

**Calidad de vida laboral:** Para Esta variable se identificó tener las condiciones físicas adecuadas sin embargo a diferencia del grupo de la mañana los colaboradores de la tarde evidencian sentirse cansados y un poco molestos por la iluminación y la contaminación auditiva que se presenta en horas de la tarde ya que para varios colaboradores es difícil poder estar concentrados y como solución es útil utilizar audífonos que les permitan realizar sus labores de la mejor manera. Sin descartar que ellos disfrutaran estar en este ambiente ya que no generan ningún malestar ni tampoco discordia o incomodidad con sus compañeros.

**Análisis General de la Observación:** La observación se realizó entre semana a las 9:00 am, con el fin de poder observar el comportamiento de cada colaborador en su jornada laboral y como este denota la influencia en cada variable de esta investigación.

**Motivación Laboral:** En esta variable durante la observación se llegó a la conclusión de que los colaboradores no se sienten motivados por sus líderes puesto que los mismos no se manifiestan durante la jornada es decir no se logra identificar quien es el líder de cada área, por tanto, se puede decir que la motivación que presentan los colaboradores por su labor es generada por algo personal. No obstante aunque lleven a cabo las actividades cada uno de ellos presenta dispersión en sus deberes debido al ruido constante y la pequeña tienda que hay en el área, y al flujo de personas, se identifica la variable de motivación en algunos colaboradores en cuanto a la realización fluida de sus actividades ya que se observa que no muestran ningún síntoma de molestia, enojo o pereza al realizar sus actividades, otro factor que se resalta es el horario después de almuerzo ya que se logra identificar que la motivación disminuye en la segunda jornada laboral puesto que se observa sueño en los trabajadores, la altas temperatura genera ausentismo constante de sus lugares de trabajo al no estar concentrados mucho tiempo un factor que puede influir en este comportamiento puede ser la falta de actividades de pausas activas.

**Toma de Decisiones:** En cuanto a la toma de decisiones se pudo identificar que los únicos que pueden tener una autonomía a la hora de tomar una decisión son los jefes y directivos, los colaboradores llegan a tomar decisiones en cuanto al proceso que realizan para hacerlo más

óptimo, los cambios que se podrían presentar en cuanto a la ejecución puesto que cada persona acomoda sus labores en tiempos y lugares establecidos, también se evidencia tomar decisiones en cuanto a la ayuda que se requiere de algún compañero hacia alguna duda o llamar a un profesional para esta emergencia.

**Productividad Laboral:** Desde esta variable se pudo identificar como se ve influenciada la productividad laboral por cada hora del día en la mañana se evidencio un mayor nivel de motivación y se denoto una disposición más entregada a las labores que realiza cada uno y no se percibió tanta molestia por la luz o el ruido en comparación a como se ve en horarios de la tarde en donde la motivación por llevar a cabo la tarea disminuye perdiendo la dirección, fuerza e intensidad de la labor, puesto que el cansancio de día no permite que se centre la atención en la labor , además la iluminación promueve el cansancio generando sueño en los trabajadores la productividad en ambas jornadas podría disminuir a causa de las reuniones de imprevisto a las cuales se debe asistir, la constante entrada de llamadas, las visitas recurrentes a la cafetería y puestos de los compañeros, la compra de alimentos constantes y el ausentismo por ir al baño.

**Calidad de Vida Laboral:** Teniendo en cuenta que esta variable se empieza a identificar las condiciones físicas con las que cuentan los colaboradores, se evidencio la luz es apropiada sin desconocer que es incómoda para los trabajadores ya que se manifiestan ardor irritación en los ojos de algunos colaboradores al igual que cansancio y sueño, por otra parte la ventilación también es un factor que influye en cómo se sienten los colaboradores se observa un poco de incomodidad al percibir altas temperaturas, en cuanto a las sillas algunas se miran incómodas para los colaboradores ya que su postura es erguida y poco cómoda, no se evidencia salario emocional o beneficios que brinda la compañía en cuanto días compensatorios permisos o actividades de pausas activas por último se evidencia bienestar en cuanto a las relaciones que se mantienen entre compañeros por el espacio de ubicación de sus lugares de trabajo, la cercanía y la confianza que hay entre ellos.

## Tabla 7. Resultados Entrevistas

En la tercera parte de la recolección de datos se realizaron las entrevistas que se realizaron de manera individual a dos colaboradores seleccionados de manera aleatoria, y que hayan participado en los grupos focales, a su vez se encuentran las preguntas que se realizaron y las verbalizaciones reales de cada uno de ellos.

Tabla 7. Resultados entrevista

| Motivación Laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Toma de decisiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Productividad laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Calidad de vida laboral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>En cuanto a motivación laboral se evidencian varios factores que influyen en la motivación como lo son las condiciones que brinda la compañía, las herramientas adecuadas que pueden realizar sus actividades teniendo en cuenta que ellos ven más la motivación como las herramientas o beneficios que evidencia la compañía para el bienestar emocional de cada uno, además también mencionan la posibilidad implementar capacitaciones en habilidades blandas y competencias técnicas para cada área</p> <p><i>“yo creo que aquí el eje principal fortalecer las competencias técnicas que las blandas, entonces se enfocan más en las capacitaciones técnicas en que mejoren sus procesos pero no tanto en el eje motivacional no creo que sea, considero que sería equilibrado es importante la parte técnica y la parte blanda y la parte del ser</i></p> | <p>En cuanto a la toma de decisiones se evidenció estar en acuerdo que cada uno de ellos puede manifestar tomar decisiones autónomas en cuanto a cómo lleva a cabo las actividades que debe realizar, mas no considera que lo tomen en cuenta para decisiones importantes de los procesos, al igual que poner alguna marca que identifique el proceso lo cual se haga más productivo, rápido y que no dependa de otras personas, los participantes manifiestan gusto por empezar a tenerlos en cuenta en las decisiones importantes que tengan que ver con sus procesos o por lo menos que tengan en cuenta sus opiniones los haría sentir más autónomos, apropiados y responsables de sus actividades, es importante resaltar que cada uno de ellos cree que las decisiones están</p> | <p>En esta variable se puede identificar como se percibida la productividad laboral desde una visión más individual, donde los participantes consideran que su productividad laboral se ve afectada porque no consideran tener un trabajo en equipo adecuado lo cual es importante para que haya un engranaje en toda el área debido a que funciona, que las labores pueden depender de otras áreas eso implica tiempo de espera para poder realizar el trabajo y en varias ocasiones se vuelve un tema de reproceso porque no hay un trabajo en equipo estructurado, ellos manifiestan que una de las debilidades que sienten es la organización que se maneja en cada proceso, también coinciden en que como fortalezas es retener a sus empleados dándoles</p> | <p>Dentro de la calidad de vida laboral se llevó a la conclusión que los espacios están bien distribuidos con espacio suficiente se sienten gusto con la ubicación además consideran estar a gusto con las herramientas de trabajo que brinda la compañía, por otra parte en consideran que la compañía les brinda un crecimiento profesional que permite mejorar su calidad de vida económica, el cual está en decisión de cada uno tomarlo o no.</p> <p>Los colaboradores consideran necesario capacitaciones que les permitan afianzar los conocimientos técnicos de cada área se daría como una actualización del quehacer de cada uno, teniendo en cuenta que cada colaborador dio su punto de vista también se llevó a la conclusión que</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>humano en todas las empresas, digamos que alguien que se sienta bien hace su trabajo técnico de una mejor manera. Hombre del area de formacion y desarrollo”</i></p> <p>fortalecer los procesos donde se puedan agilizar priorizar y dar respuesta en menor tiempo ya que consideran que la compañía no les brinda un taller o capacitación que les permita trabajar en equipo ya que las labores realizadas hacen que ellos mismos busquen su equipo de trabajo y se organicen para ejecutar sus actividades al igual que manejar comunicación asertiva por parte de los líderes el cual fue un factor en común que resalto en todo el proceso, y reconocimiento de sus labores, <i>“Digamos la retroalimentación por parte de los jefes y estrategias de motivación para mejorar el proceso. Además no considero que la compañía demuestre tener como prioridad fortalecer los procesos motivacionales Hombre del área de administración de personal “desconociendo que si se tuviera un plan de beneficios los empleados van a mostrar mayor empoderamiento y responsabilidad hacia la compañía lo cual aumentaría la calidad del servicio, a su vez manejando un constante en la probabilidad de crecimiento profesional y conocimiento actualizado</i></p> | <p>influenciadas por la motivación y apropiación que tiene cada uno de su proceso, de esta manera sienten confianza y seguridad a la hora de llegar a tomar una decisión importante por último como estrategias, proponen fomentar la confianza por sí mismos y manejo adecuado de la inteligencia emocional.</p> | <p>buenas condiciones que le permitan poder sentirse a gusto con la organización.</p> <p>Por otra parte consideran que su nivel de productividad laboral aumenta cuando se sienten motivados debido a que realizan sus actividades de la mejor manera posible. Una de las estrategias que proponen para mejorar la productividad es organización del tiempo, espacios de receso donde puedan descansar 5 o 10 min y volver a retomar sus actividades.</p> | <p>implementar el salario emocional en la compañía mejoraría la motivación, la productividad laboral y la calidad de vida de los empleados y proponiendo como estrategias capacitaciones de comunicación asertiva para toda el área, mejorar la cafetería y espacios de descanso donde puedan darse un receso entre jornadas por último se propone la implementación de las rutas por seguridad y tiempo.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| <p>de las labores que realiza cada funcionario.</p> <p>Por otra parte también consideran que pertenecer al área de gestión humana es positivo de acuerdo a que sienten algunos beneficios en cuanto a la agilización de procesos se sienten motivados.</p> <p><i>“Si yo sí creo porque pertenecer al área de gestión humana tiene mejores beneficios que otras áreas claro ejemplo muchas áreas cuando cumple años una persona pasa desapercibido, digamos el hecho de que los compañeros estén pendientes o que uno pueda disfrutar de un día compensatorio por cumplir años son muchas cosas que se ven aquí que son beneficios que están solamente en el área Hombre del área de formación y desarrollo”</i></p> <p>Por último se evidenció estar motivados en cuanto a la estabilidad laboral, buen clima laboral y compañerismo que les brinda la compañía al igual que los beneficios que les brinda el fondo de empleados la facilidad de horarios para estudiar y capacitarse o cambio de horario por la dificultad de transporte que evidencia cada colaborador teniendo en cuenta una estrategia de crear nuevos retos que les permitan experimentar otras habilidades.</p> |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|

**Tabla 8. Cronograma de capacitación**

|                                                                                                        |                                                                                                                                                                       | <b>Cronograma de capacitación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hora:<br/>10:00am</b>                                                                               |                                                                                                                                                                       | <b>Lugar:<br/>dirección gestión humana</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Duración: 2 horas<br/>10:00am-12:00am</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Elemento</b>                                                                                        | <b>Actividad</b>                                                                                                                                                      | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Como</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Comunicación/<br>trabajo en<br>equipo/<br>liderazgo/<br>toma de<br>decisiones/                         | Memoriza: al<br>visualizar<br>una hoja los<br>participantes<br>deben<br>dibujar los<br>que se<br>observó con<br>las<br>indicaciones<br>de un<br>miembro del<br>equipo | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por medio de esta actividad se busca que el equipo logre comunicarse para poder resolver el problema</li> <li>✓ Generar habilidades para el trabajo en equipo</li> <li>✓ Conocer que personas son líderes y como ejercen el liderazgo</li> <li>✓ Brindar herramientas para la toma de decisiones ante la presencia de un problema con poca información</li> </ul> | <p>Los participantes de esta actividad se dividirán en dos grupos, a ambos grupos se les darán las indicaciones las cuales hacen referencia a que se selecciona una persona del grupo para que visualice una imagen esa persona debe transmitir la información al grupo para que se logre dibujar, el resto del equipo debe confiar en lo que transmite el compañero.</p> <p>Este ejercicio se repite tras veces con cambiando de observador, en cada ida a observar lo que se pretende es que se complete la información cada participante solo cuenta con 10 segundos para observar.</p> <p>A partir de los materiales entregados los participantes deben decidir cómo realizar el dibujo.</p> |
| Motivación<br>laboral / toma<br>de decisiones/<br>productividad<br>laboral/ calidad<br>de vida laboral | Reto del<br>masmelo:<br>diseñar una<br>torre alta, que<br>sea estable.                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generar una comparación en relación con los trabajadores motivados y los desmotivados</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  | la actividad se llevara a cabo con dos grupo así mismo las investigadoras se dividirán en cada grupo, una investigadora dará la información detallada en comparación con la otra                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generar habilidades para la toma de decisiones en grupo</li> <li>✓ Generar habilidades para trabajar bajo presión y ser productivos en cantidad, así como en calidad</li> <li>✓ Conocer si durante la actividad los participantes perciben calidad de vida laboral.</li> </ul> | <p>quien brindara una información general, a ambos grupos se les dirá que tienen que formar una torre de espagueti y en la punta poner un masmelo, solo cuentan con 18 minutos para resolver el acertijo, la investigadora que dio poca información siempre resalta a su grupo los errores que cometen, los presiona con el tiempo utilizando un lenguaje poco cortés. Por otra parte, la investigadora que dio la información detallada motiva a su equipo a realizar el ejercicio, resaltando lo bien que lo hacen, presionándolos con el tiempo, pero dándoles a entender que ellos lo pueden lograr, al finalizar el ejercicio se evalúa la torre más alta, estable y que cumpla con los requerimientos.</p> |
| Estrés laboral | Mindfulness: técnica de relajación psicológica | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generar habilidades que permitan en los trabajadores manejar el estrés y enfrentar el día a día.</li> </ul>                                                                                                                                                                    | <p>A través de un ejercicio de respiración y escáner del cuerpo se logra aislar a las personas del estrés en el que se encuentran y hacer que se concentren en el presente, sumergiéndolas en un viaje por un lugar donde logren dejar de lado el estrés del día, todo aquello que les preocupa, causa dolor y genera molestias físicas y psicológicas. Este ejercicio va acompañado de música para Mindfulness.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |



