

## **La motivación como eje central en la elección de nuevas opciones laborales**



**Preparado por:**

**Diana Patricia Mesa Acevedo  
Juliana Cristina Quintero González**

**Institución Universitaria de Envigado  
Facultad de Ciencias Sociales  
Programa de psicología  
Envigado Antioquia, Colombia  
Noviembre de 2016**

**La motivación como eje central en la elección de nuevas opciones laborales**

**Diana Patricia Mesa Acevedo  
Juliana Cristina Quintero González**

**Asesorado por:**

**Olga Cecilia Estefan Upegui**

**Psicóloga.**

**Msc. Educación y Desarrollo Comunitario**

**Institución Universitaria de Envigado**

**Facultad de Ciencias Sociales**

**Programa de Psicología**

**Envigado**

**Noviembre de 2016**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del Jurado

Fecha \_\_\_\_\_

## **Dedicatoria**

*“Dedico este trabajo principalmente a Dios y a mi hermanita Lorena; por que llegaste a enseñarme de la vida, del amor más puro y sincero y sobre todo a convertirte en mi motor y en mi polo a tierra.*

*A mi madre una luchadora incansable; por ser el pilar fundamental de todo lo que soy.*

*A mi padre por inculcarme que la mayor herencia que pueda tener es el estudio.*

*A Cristian Soto por su amor incondicional, por sus palabras llenas de fe y perseverancia que le caracterizan, fueron fundamentales en estos cinco años.*

*A mi mejor amiga y compañera Diana Mesa, porque fuiste luz y soporte intelectual en estos cinco años”.*

***Juliana Cristina Quintero González***

*“Dedico este trabajo principalmente a Dios quien fue el que me dio fuerzas para sacarlo adelante y poder culminar con éxito estos cinco años de estudio.*

*A mi padre que tristemente se fue demasiado pronto de mi vida, pero sé que desde el cielo estuvo apoyándome e intercediendo por mí y aunque no esté a mi lado sé que siempre se ha sentido orgulloso de su niña adorada.*

*A mi madre y a mis hermanos, por impulsarme a comenzar mis estudios universitarios.*

*A Johnatan Ballesteros por todo su amor, apoyo, dedicación y por siempre contagiarme de la perseverancia y lucha.*

*A mi gran compañera y amiga Juliana Quintero, que siempre estuvo apoyándome, enseñándome y acompañándome en todo momento”.*

***Diana Patricia Mesa Acevedo***

## **Agradecimientos**

*Después de un largo recorrido hemos culminado esta etapa de formación no solo como profesionales sino como personas íntegras y éticas, han sido muchas las personas que nos han aportado en este proceso. Queremos agradecer a nuestras familias y parejas por su amor y apoyo incondicional, por creer en nosotros y confiar en que saldríamos triunfantes.*

*Agradecemos a nuestra asesora Olga Cecilia Estefan y al Dr. Cesar Augusto Jaramillo quien nos ayudó en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de este trabajo de grado, por compartir sus conocimientos y soportar pacientemente nuestra intensidad.*

*Y por último a la Institución y a los maestros que nos brindaron la oportunidad de aprender de sus conocimientos.*

## Contenido

Listas Especiales.....	9
Glosario .....	10
Resumen .....	13
Abstract.....	14
Introducción.....	15
Planteamiento del problema y Justificación .....	18
Justificación .....	22
Objetivos.....	25
Objetivo General .....	25
Objetivos Específicos .....	25
Marco de Referencia.....	26
Antecedentes investigativos .....	26
Marco teórico y conceptual .....	31
Organización.....	31
Entorno laboral .....	32
Recurso humano .....	32
Cazatalentos:.....	32
Motivación Laboral: .....	33
Teorías de la motivación .....	33
Teoría de la jerarquía de necesidades .....	33
Teoría de los factores de motivación o higiene: .....	35
Teoría de las expectativas de Vroom (1964).....	37
Teoría de la equidad de Adams (1963).....	38
Teorías reactivas: .....	38
Teoría de la auto-eficiencia: .....	40
Motivación y Emoción: .....	41
Tipos de motivación .....	42
Factores higiénicos o factores extrínsecos: .....	42
Factores motivacionales o factores intrínsecos: .....	44
Desmotivación .....	44

Incentivos externos al individuo:.....	45
Sistemas de recompensa .....	45
Recompensas informales:.....	47
Recompensas de bajo costo:.....	48
Recompensas sociales .....	48
Incentivos reales y sustitutos .....	50
Diferencia entre recompensa, remuneración e incentivo.....	51
Salario emocional .....	53
Rotación de Personal .....	53
Ausentismo Laboral.....	55
Gerencia Estratégica en el Desarrollo Empresarial .....	56
Gestion y Gestion del Talento Humano: .....	57
Estrategia y competitividad: .....	57
Habilidad para Gestión del Cambio: .....	58
Capacidad de ver y entender las empresas como entes totales:.....	59
Integridad Personal.....	59
Desarrollo de habilidades analíticas .....	59
Conocimientos Técnicos en Áreas funcionales .....	60
Retos laborales.....	60
Equipo de trabajo.....	61
Aprendizaje en equipo .....	62
Diseño Metodológico .....	64
Enfoque.....	64
Método investigativo: fenomenológico.....	64
Población .....	65
Instrumentos de recolección de información:.....	66
Etapas de la investigación .....	67
Consideraciones éticas.....	68
Cronograma .....	70
Presupuesto.....	72
Resultados.....	74
Matriz Categorial.....	74
Anexos\MATRIZ CATEGORIAL.docx .....	74
Análisis y Discusión .....	74

Conclusiones.....	91
Recomendaciones .....	93
Referencias .....	94
Apéndices .....	100



## **Listas Especiales**

### **Cuadros**

Cuadro 1. Cronograma	<b>70</b>
Cuadro 2. Presupuesto	<b>72</b>
Cuadro 3. Diferencia entre recompensa, remuneración e incentivo	<b>51</b>

## Glosario

**Ausentismo Laboral:** De manera general, el fenómeno del ausentismo es una forma de expresión que refleja el trabajador hacia la empresa y que transgrede en normas oficiales, de tal manera que su incidencia perjudica e impide el logro de los objetivos de la organización. Constituye aquella conducta que presentan los individuos cuando dejan de asistir de manera intermitente o prolongada al cumplimiento de sus deberes (Cruz, 2009).

**Cazatalentos:** El término inglés *headhunter* es traducido al español por "cazatalentos", en el diccionario de la RAE se define como "Persona dedicada a buscar individuos idóneos para ser contratados por compañías necesitadas de ellos." Son profesionales encargados de encontrar candidatos adecuados a una vacante laboral o puesto de trabajo; reciben un papel fundamental en el proceso de selección de personal y, a la vez, en la búsqueda de empleo (RAE, 2014, p. 18).

**Desmotivación:** Es un término opuesto a motivación; generalmente definido como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía. En este sentido, resulta importante referir lo expuesto por Fernández, (1973), cuando menciona que los hombres persiguen infinitos objetivos ideológicos; por tanto, se siente desmotivación cuando los individuos no logran conseguir todo lo que necesitan o desean (Fernández, 1973).

**Ejecutivos:** Se describe de esta manera a aquellas personas que poseen un conjunto de herramientas y habilidades cognitivas y logros académicos que permiten el establecimiento del pensamiento estructurado, planificar y ejecutar en función de objetivos planteados, anticipar y establecer metas, el seguimiento rutinario de horarios a través del diseño de planes y programas que orienten al inicio, desarrollo y cierre de las actividades laborales (Ramos & Guevara, 2001).

**Entorno laboral:** Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta, la satisfacción y la productividad. las buenas instalaciones, adecuada ventilación, ambiente de trabajo adecuado, mecanismos de seguridad y todos los factores positivos que rodean el puesto de trabajo tienen gran influencia en la personalidad del hombre que trabaja (Fernández, 1987, p. 12).

**Motivación:** La palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus (traducido como “movido”) y motio (que significa “movimiento”). Desde el campo de la psicología, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés (Pérez & Merino, 2008).

**Organización:** Grupo o conjunto de individuos que se conforma bajo determinadas reglas para que cada integrante sepa cómo debe actuar en las múltiples situaciones propias del

conglomerado humano para que no se den problemas o para superarlos si es que ocurren. Cada grupo tiene finalidades y metas y ese ordenamiento pretende alcanzarlas de la manera más eficiente posible (Azuay, 2009).

**Recurso humano:** Una empresa cuenta con diversos tipos de recursos que le permiten funcionar y alcanzar sus metas. Los empleados, trabajadores y colaboradores son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos de una entidad (Pérez & Merino, 2008).

**Rotación Laboral:** Se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando los trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones (Pérez & Merino, 2008).

## Resumen

El presente trabajo investigativo pretendió determinar los factores motivacionales, que predominan en un grupo de ejecutivos elegidos a conveniencia, a la hora de elegir otra opción laboral; su desarrollo se da dentro de una investigación cualitativa, mediante la utilización de una entrevista semiestructurada como instrumento facilitador, con el fin de detectar los incentivos y circunstancias motivacionales que puedan repercutir de forma positiva o negativa en los ejecutivos vinculados a la investigación y argumentar tales comportamientos desde la posición de los teóricos más representativos que en este tema han contribuido a la psicología organizacional; encontrando gran inclinación de parte de la muestra, hacia aquellos factores relacionados con situaciones que les permitan un posicionamiento estratégico, tanto a nivel laboral, económico y social.

**Palabras clave:** Cazatalentos, ejecutivos, entorno laboral, motivación, organización y recurso humano.

### **Abstract**

The present research aimed to determine the motivational factors, which predominate in a group of executives chosen at convenience, when choosing another work option; Its development takes place within a qualitative research, through the use of a semi-structured interview as a facilitating instrument, in order to detect incentives and motivational circumstances that may have positive or negative repercussions on executives linked to the research and to argue such behaviors From the position of the most representative theorists who in this subject have contributed to organizational psychology; Finding great inclination of part of the sample, towards those factors related to situations that allow them a strategic positioning, both at the labor, economic and social level.

**Keywords:** Head hunter, executives, labor, motivation, organization and human resource.

## Introducción

El objetivo principal del trabajo, hizo referencia a determinar los factores motivacionales que predominan en los ejecutivos de las Organizaciones para elegir otra opción laboral, para lo cual se tuvo como muestra de investigación un grupo de ejecutivos cuya información y hojas de vida se encontraban en la base de datos de la empresa cazatalentos denominada Adecco Professional; para su desarrollo se planteó una metodología cualitativa, por medio de la cual se intenta: por un lado reconocer los factores motivacionales más predominantes en el grupo que se investiga y por el otro identificar los aspectos que puedan generar desmotivación en los empleados en relación con las recompensas recibidas, para que con base en sus resultados, se pudiera construir una herramienta de análisis para la empresa cazatalentos antes mencionada; correspondió básicamente en la elaboración de una entrevista semiestructurada que abordara una serie de interrogantes que permitieran auscultar en el grupo seleccionado, de manera tal que se llegara a detectar los incentivos de motivación en los empleados en relación con las recompensas recibidas.

La elaboración de la entrevista semiestructurada fue posible mediante la utilización de los recursos que arrojó el constructo teórico de la investigación, lo que permitió una argumentación a la hora de explorar en los factores que pueden influir en los individuos con este tipo de perfil a la hora de elegir otra opción laboral.

Se analizó en esta ocasión un tema de suma importancia para las organizaciones, ya que tiene que ver con su desarrollo interno, puntualmente con la motivación laboral que dentro de ella se da de parte del recurso humano para que, a partir de allí, se determine la repercusión que este tipo de comportamientos genera en la relación de las organizaciones con su medio exterior (Wise, 1987).

Para su desarrollo se llevó a cabo un trabajo investigativo arduo que permitió reconocer los factores motivacionales que predominaban en una muestra de 5 ejecutivos y con ello los impactos, tanto positivos como negativos con respecto al manejo que se dé al tema de la motivación laboral y en este mismo sentido comprender cómo los diversos factores del medio, pueden llegar a influir en la motivación del personal y por ende generar ambientes que contribuyan al bienestar permanente y alcanzar o no, el logro de los objetivos de las organizaciones; las bases o fundamentos de lo que aquí se analizó está dado por el compendio teórico que permitió comprender en forma global la importancia del tema de la motivación laboral y se sustentará con las teorías de la motivación, con base a sus principales exponentes, y a partir de allí, se logró una conexión que permitió desarrollar el objetivo propuesto.

De la misma manera, el desarrollo teórico fue enfocado al análisis de las empresas denominadas “Head Hunter” o “Cazatalentos”, las cuales van en la búsqueda de perfiles de ejecutivos determinados para brindarles mejores condiciones laborales con el fin de ser atraídos hacia empresas que requieren de sus servicios, experiencia o saberes específicos y para ello están dispuestos a pagar el costo que sea necesario con tal de cautivarlos y gozar



de sus beneficios. Lo que llevó a comprender de una manera más global el papel de Adecco Professional, donde se evaluó el planteamiento de estrategias que ésta utiliza y pone en práctica a la hora de realizar la búsqueda de ejecutivos, entendiendo su papel mediador entre la oferta y la demanda del talento que se requiere, escenario que le impone un conocimiento pleno de las situaciones que pueden llegar a poner en riesgo la estabilidad laboral del personal que recluta.

## **Planteamiento del problema y Justificación**

### **Planteamiento del Problema**

El hombre, como recurso más valioso de las empresas, es un ser imprescindible en su estructuración y a medida que ésta crece y se desarrolla, su papel se va definiendo cada vez más en una herramienta indispensable al componerla y fortalecerla. “Específicamente, los recursos humanos constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás; de su vocación depende el crecimiento y desarrollo de la compañía” (Abarzua, et, al 2002, p. 38).

El proceso de globalización ha incidido profundamente en los distintos ámbitos de la sociedad y ha provocado un estado de crisis general obligando a plantear nuevas formas de interacción entre los actores sociales, incluyendo a las empresas. Se considera pertinente analizar el fenómeno del cambio que constituye un foco de preocupación en las sociedades contemporáneas Pacheco, (2005). Uno de los cambios relevantes lo ha constituido la revolución tecnológica, que ha modificado tanto la conceptualización de la comunicación como la de los roles de interacción social en respuesta a nuevas necesidades del entorno. Se entrevé entonces un desafío en el proceso de adecuación de las organizaciones ante las exigencias de mejoramiento de la calidad en los productos y servicios en la búsqueda constante de la excelencia, principalmente en lo que tiene que ver con el recurso humano.

Teniendo en cuenta que la administración del recurso humano es contingente, la manera en que dicha administración se desarrolle dependerá de la situación organizacional,

del ambiente y de la concepción que se tenga en la empresa de la importancia del papel que cumple el recurso humano en ella. También es trascendental mencionar que a medida que estos factores cambian, cambia la manera de administrar los cargos en la empresa (Castaño, 2011).

El personal es indispensable, con el poder de dirigir y encaminar el curso de las organizaciones; por tanto, depende de ellos directamente que se pueda reflejar el buen funcionamiento de las mismas. Se podría decir entonces, que para que una organización irradie una calidad en los productos o servicios que ofrece, mediante la participación de los recursos humanos, es necesario que las personas desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que lo haga más productivo y eficiente, para lo cual se considera necesario la implementación de estrategias motivacionales que les permitan apersonarse adecuadamente de sus funciones.

Lo anterior permite comprender que el factor motivacional resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, no importando la naturaleza de éste; por tal razón se considera indispensable prestar atención al talento humano, aplicando los conceptos y principios básicos del proceso administrativo para lograr su máxima eficiencia, es decir, el hombre es una pieza clave del engranaje que hace funcionar una empresa, por lo tanto debe tener un rango de conocimiento, motivación y habilidades que le permitan ser productivo en su trabajo.

Para poder otorgar satisfacción y buen servicio a los clientes es necesario que en el interior de la misma se refleje primero tal satisfacción; pero para que este proceso se dé, se

hace necesario que en las unidades de desarrollo de la organización, se pueda tener en cuenta el impacto de aspectos como motivación, liderazgo, comunicación, satisfacción laboral, entre otros.

Los ejecutivos de diferentes organizaciones propenden por el desarrollo de las mismas siempre y cuando su motivación, logro de satisfacción de necesidades y cumplimientos de objetivos personales sea viable en dichos ámbitos. Si no es posible vincular los desarrollos de la organización a sus expectativas personales, el impacto sobre su motivación será decreciente a tal punto que cuando se le ofrecen nuevas opciones laborales, que le permitan su desarrollo, mejora en sus condiciones actuales o logro de objetivos de vida, acceden a ellas (Amorós, 2006).

En síntesis, puede decirse que la empresa debe encaminar sus metas hacia la búsqueda de una organización flexible, que aprenda y que se fortalezca en su interior, para ello, se hace necesario que, en función de sus necesidades, desarrolle modelos que le permitan crear, difundir y estructurar conocimientos de forma eficaz utilizando como principal herramienta la comunicación, mediante la cual se asumen los retos, estrategias y funciones mencionadas.

A partir de ello se identificó la necesidad de una investigación que diera pie al estudio de la motivación y los recursos necesarios a la hora de evaluar el comportamiento de los individuos empleados de las empresas; elementos que sirvieron de base para comprender los posibles motivos de cambio de trabajo que se pudieran evidenciar y, por

ende, darle dirección a la investigación tendiente a determinar las razones que llevan a los individuos a elegir otra opción laboral

Lo anterior permite formular la siguiente pregunta problematizadora:

¿Cuáles son los factores motivacionales predominantes en los ejecutivos a la hora de elegir otra opción laboral?

## **Justificación**

Los cambios que en materia empresarial han venido surgiendo en los últimos años, no solo en Colombia sino a nivel mundial, han sido significativos, ofreciendo alternativas laborales un tanto diferentes a lo que se venía manejando tradicionalmente, donde muchas veces las organizaciones hacían sentir a sus empleados en deuda eterna con ella, ofreciendo una precariedad de condiciones, ante lo cual no se tenía otra opción que someterse; al respecto, Toro, (1992) menciona: el trabajo es ahora organizacional, el trabajador hace parte de engranajes productivos, jerárquicos y sociales que le delimitan su campo de actuación y decisión, el antiguo trabajo del artesano se ha separado del producto y se ha colectivizado (p.210). Tales transformaciones cambian el panorama de las organizaciones, ya que deben ofrecer opciones mejoradas cada día para lograr retener a sus empleados.

El ser humano representa el recurso más valioso para las organizaciones; partiendo de esa premisa se pretende analizar el papel fundamental que éste cumple dentro de ellas; para lo cual se debe tener en cuenta que a partir de las oportunidades de empleo y el logro de las metas productivas se puede llegar a potenciar el aspecto fundamental de la motivación dentro del espacio laboral.

Se ha venido mencionando el papel del recurso humano como elemento fundamental para el éxito de toda organización en lo que tiene que ver con la marcha efectiva de todas las funciones que dentro de ella se desarrollan; cabe ahora mencionar que la satisfacción de las necesidades del empleado representa un aliciente importante a la hora

de llevar a cabo su proceso productivo de manera eficiente, surgiendo un concepto clave para la presente investigación: motivación laboral.

El tema de la motivación laboral, ha venido cobrando relevancia a lo largo de la historia y del desarrollo de las organizaciones; en torno a él, se tejen varias concepciones, que tienen que ver con la complejidad de su estructura, de la evolución y los cambios de paradigmas que ha traído consigo los procesos de modernización tecnológica, la globalización, las competencias que surgen entre los individuos, entre otros factores; es pertinente conocer el abordaje que varios autores han tejido desde sus diversos puntos de vista, para ello, se realizó un recorrido histórico, y con base en ellas se logró reconocer la influencia e incidencia de la motivación en algunos de los ejecutivos de las diferentes organizaciones clientes de la empresa Adecco Professional, al momento de elegir una nueva opción laboral.

Entendiendo de una manera más global el papel de Adecco Professional como Head Hunter, se tuvo como base el planteamiento de estrategias que ésta utiliza y pone en práctica a la hora de realizar la búsqueda de ejecutivos, para ello se hizo una comprensión de su papel mediador entre la oferta y la demanda del talento que requiere, escenario que le impone un conocimiento pleno de las situaciones que pueden llegar a poner en riesgo la estabilidad laboral del personal que recluta.

Lo anterior permite ampliar el concepto de las empresas denominadas “Head Hunter” o “Cazatalentos”, estas van en la búsqueda de perfiles ejecutivos determinados, para brindarles mejores condiciones laborales con el fin de ser atraídos hacia empresas que

requieren de sus servicios, experiencia o saberes específicos y para ello están dispuestos a pagar el costo que sea necesario con tal de cautivarlos y gozar de sus beneficios.

Se desprende entonces una necesidad de indagar sobre los factores motivacionales que predominan en los ejecutivos a la hora de elegir otra opción laboral, teniendo en cuenta la complejidad de respuestas óptimas a las que deben adaptarse para sobresalir en su entorno laboral, el cual los expone a tensiones resultantes de tipo social. Para Adeco Professional, este tipo de investigación se va a convertir en una herramienta novedosa que le brindara información a la hora de abordar a los profesionales y por ende captar elementos claves que van a garantizar una elección de personal idóneo para sus clientes.



## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar los factores motivacionales que predominan en los ejecutivos de las Organizaciones para elegir otra opción laboral

### **Objetivos Específicos**

Evaluar los incentivos que permiten motivación en los empleados en relación con las recompensas recibidas.

Conocer los aspectos que puedan generar desmotivación en los empleados en relación con las recompensas recibidas.

Comprender el tipo de incentivos más adecuados para motivar a los ejecutivos de las organizaciones.

## **Marco de Referencia**

### **Antecedentes investigativos**

Mc Clelland, (1989) en su investigación denominada: “Estudio de la motivación Humana”, expone que la psicología de la motivación constituye un campo amplio y escasamente delimitado, lo abarca todo, desde las investigaciones detalladas acerca de los mecanismos fisiológicos implicados en los impulsos animales hasta el análisis complejo de los motivos subconscientes que alientan los actos anormales o sintomáticos de una persona y los análisis de los factores y los motivos que las personas se atribuyen para explicar su conducta. La relación con la investigación que en esta ocasión se plantea, se puede observar que en la medida en que este libro destaca la forma en que los motivos difieren de la acción y el modo de asumir la motivación laboral, interviene en áreas importantes de la conducta humana como las emociones, los incentivos, los valores y los factores de satisfacción de los individuos, entre otros.

En este mismo sentido, se trae a colación a Maslow, (1991) y su obra “Motivación y Personalidad”, en la cual expresa en su teoría esta estimulación, basado en estados que la generan, por lo tanto expresa la necesidad de clasificar la motivación según los fines fundamentales por medio de la dinámica de la jerarquía de las necesidades, con base en ello, se hizo pertinente tener en cuenta esta realidad teórica para hacer posible una teoría y experimentación consistente de la motivación y aplicarlo en el trabajo investigativo.

Se intenta ahora recopilar información suministrada por trabajos investigativos relacionados con el tema de la motivación, es así como se trae a colación a Palma, (2000) y su trabajo denominado “Motivación y Clima laboral en personal de entidades universitarias”, en el cual estima la autora que el clima organizacional y la motivación representan dos importantes indicadores del funcionamiento del recurso humano en las organizaciones, apoyada en (Kolb, 1977), y (Álvarez, 1998) vincula estos elementos con el desempeño y la satisfacción del trabajo constituyéndose en elementos mediatizadores de la relación con el cliente y por lo tanto viabilizan la expresión de la calidad de servicio que se aspira como ideal de funcionamiento. Es importante reconocer que aunque el proceso investigativo no tomo el concepto de clima laboral en profundidad, si se hace pertinente comprender que de él se desprende una cantidad de factores que inciden directamente en la motivación de los empleados; apporto a la investigación en el sentido que contiene elementos de estudio similares a los planteados, principalmente en la determinación de los elementos satisfactores e insatisfactores que le proporciona a los empleados un determinado desarrollo laboral.

Lo que hasta aquí se ha dicho permitió retomar autores importantes como Chiavenato, (2001) y su obra “Administración de recursos humanos”, 5ª edición, en la cual hace referencia a la motivación humana, al ciclo motivacional y plantea las teorías de la motivación; aspecto que se considera íntimamente ligado con el proceso investigativo en el hecho de permitir comprender no sólo las necesidades no satisfechas, sino también aquellas que le permiten satisfacción. El autor involucra en su obra la teoría de Maslow a la hora de considerar la influencia en el comportamiento humano y la forma como lo encaminan hacia el logro de objetivos del individuo. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad

constituyen las necesidades primarias, estas tienen que ver con su conservación personal. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. Las necesidades de jerarquía más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo en el tiempo de satisfacción. Se observa un apoyo temático importante para la presente investigación en el sentido que permite evaluar el comportamiento de los trabajadores a partir de una teoría que comprende desde sus necesidades básicas; es decir, aquellas necesidades que tienen que ver con las requeridas por el organismo, hasta la autorrealización y las jerarquías de las necesidades.

Siguiendo la línea de énfasis de las teorías de la motivación, convino involucrar en este proceso a López, (2005) en lo que denominó “Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg”, encontrando como principal aporte el comprender que las ciencias del comportamiento ayudan a conocer y aprovechar los factores humanos y los relativos a la motivación. En esta obra se cuestiona reiteradamente, ¿Qué entendemos por motivación? La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. «No existe la persona promedio». Los individuos son únicos: tienen

distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales. Hay que entender la complejidad y la singularidad de las personas.

A lo anterior se le complementa el hecho de ver la motivación, dentro del ámbito laboral, y la forma como es definida actualmente mediante un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”. Su teoría sobre el tema permitió comprender los patrones comportamentales de los individuos, partiendo del ámbito social, necesidad personal y las capacidades individuales, material que sirvió de fundamentación teórica en el trabajo que aquí se plantea.

Siguiendo el orden cronológico de los referentes que puedan traer aportes a la investigación, se menciona ahora a Ortega R, & Piña S, (2005), los cuales denominan, “Análisis de la Motivación en el personal Administrativo de la Empresa F.M.F. Construcciones C.A Según Víctor Vroom Maturín. Monagas”, pretenden analizar la motivación en el personal de dicha empresa, basados en Vroom, donde la motivación es de gran importancia para los empleados y sus inclinadores: salario, las condiciones físicas, reconocimientos, la estimulación, deben ser mejoradas y aplicadas a todo el personal, se puede notar que la mayoría de los empleados están insatisfechos con las políticas de incentivos que posee la compañía. Analizar los factores que sea inherente al empleado, es decir, los horarios, salarios, y en general las condiciones que giran alrededor del individuo como elemento organizacional. Esta investigación permitió determinar algunos factores

extrínsecos, que facilitaron la comprensión de su influencia y el grado de compromiso que adquieren para el surgimiento de la motivación laboral.

De la misma manera, Gallardo; & Tirado; (2007) realizaron una investigación llamada “Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo ¿acaso inciden las actitudes?”, en la cual se establece que el compromiso organizativo que incurre en la conducta de los empleados puede llegar a incidir en el buen rendimiento de la organización, así como también se analiza la permanencia de éstos en las organizaciones.

Se referencia ahora una investigación que posee características similares a las que aquí se plantea, es la realizada por Bedoya, Et al. (2013), “Influencia de la motivación laboral en los empleados de Darién Ltda.” la cual se realizó en la búsqueda de la generación de rentabilidad, productividad eficiencia en los diferentes activos de la Compañía, incluyendo el recurso humano, este último por medio de competencias, evidenciando la importancia del factor motivación entre sus empleados. Este trabajo permitió evidenciar la importancia de los factores motivacionales que envuelven y actúan en la organización.

Por último se toma como referencia la investigación propuesta por Arango, & Betancourt (2014), llamada “Importancia de las firmas cazatalentos para las empresas en el Valle de Aburrá”, los cuales mediante su trabajo de especialización pretenden formular un modelo con el cual las empresas del Valle de Aburrá puedan ver de una manera fácil y práctica si es pertinente recurrir en determinado momento al servicio de una firma cazatalentos. Además busca identificar las características que debería tener una compañía a la hora de utilizar el servicio de terceros para la selección de determinado sujeto y que esta

decisión sea acertada en diferentes aspectos como tiempo y precio. Resulto interesante el hecho de encontrar una investigación con argumentos semejantes a los que se trabajó y se consideró de vital importancia el hecho de encontrarse en la misma región, lo que permitió un campo de acción similar y unas buenas bases para la investigación.

### **Marco teórico y conceptual**

Construir una estructura sólida sobre el tema de la motivación laboral, resulta pertinente si se hace desde la identificación de las diversas teorías, por medio de las cuales se dan a conocer las dinámicas motivacionales y las respuestas que cada individuo puede adquirir frente al entorno laboral; por tanto se da inicio a la descripción no solo de las teorías sino también de los factores motivacionales que influyen en los individuos.

### **Organización**

Desde el punto de vista de la psicología organizacional, debe entenderse lo expuesto por Armstrong (1991), cuando expone un nuevo concepto del hombre basado en el mayor conocimiento de sus necesidades; tal concepto lo relaciona directamente con la colaboración, comprendido desde una perspectiva de los valores organizacionales, que parten de la base de ideas humanitarias y democráticas; respondiendo como bien lo dice este autor al cambio y la formación de equipos para que estos sean parte del desarrollo organizacional (Armstrong, 1991 en Correa, 2013).

### **Entorno laboral**

Debe comprenderse este concepto como el grupo de factores externos o internos que potencialmente son capaces de influir en los individuos a la hora de ejercer sus labores; comprende una cantidad de variables que influyen directa e indirectamente en ellos; aire, espacio, clima, ambiente, etc. (Del Valle, 2010)

### **Recurso humano**

Si bien puede considerarse que el recurso humano corresponde a los trabajadores, empleados o personas que laboran en las organizaciones, debe darse un concepto más general de este término; teniendo en cuenta que involucra todas las variables que afectan los resultados de los trabajadores, es decir todas las situaciones que causan que los trabajadores o colaboradores tengan equilibrio o desequilibrio laboral y por ende constituye un elemento importante en el desarrollo de las organizaciones. Por tanto, alberga una serie de etapas que comprenden situaciones como reclutamiento, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, desarrollo de carrera, remuneración, sueldos, evaluación de desempeño, contacto obrero-patronal, entre otras, de las cuales depende la buena marcha organizacional (Correa, 2013).

### **Cazatalentos:**

La palabra “headhunter” proviene de la lengua inglesa y literalmente significa cazador (“hunter”) de cabezas (“head”) y con la palabra inglesa “headhunting” se alude a la práctica de decapitar y conservar cabezas humanas como trofeos (Zamudio, 2009).

Corresponde a una actividad de no muy vieja data, por medio de la cual, algunas compañías realizan la búsqueda de ejecutivos de una manera despersonalizada, donde se



recurre a una serie de compañías especializadas en buscar personal altamente calificado para ejercer cargos del más alto nivel. Tienen como objetivo ser intermediarios entre la oferta y la demanda de talento ejecutivo. Son los cazatalentos o headhunters, un sector que vive momentos de auge en Colombia, impulsado por la pugna de las empresas para incorporar a sus filas el personal más calificado (Revista SEMANA, 2000).

### **Motivación Laboral:**

Las ciencias sociales prestan gran interés en el tema de la motivación, dado que este fenómeno ha permitido el origen de numerosas teorías; las más importantes han generado un sin número de investigaciones, en las cuales centran su atención en determinar el porqué de la conducta humana.

La definición de motivación ha ido adquiriendo diversas connotaciones representadas en teorías expuestas por diferentes autores que intentan describir los factores intrínsecos y extrínsecos que orientan e impulsan a las personas, en este caso a los empleados a actuar de determinada manera; a continuación se describen:

### **Teorías de la motivación**

#### **Teoría de la jerarquía de necesidades**

Maslow, (1943) Su teoría de la motivación está basada en estados motivadores, por lo tanto expresa la necesidad de clasificar la motivación según los fines fundamentales por medio de la dinámica de la jerarquía de las necesidades; habla de un conjunto básico de

necesidades, los cuales actúan como impulsos internos; esta teoría analizada desde la psicología organizacional, permite estudiar el aspecto relacionado con la motivación laboral.

Maslow propone cinco conjuntos de necesidades básicas, ordenadas jerárquicamente, las cuales considera tendrán que ir siendo satisfechas para alcanzar el siguiente nivel; en su orden son:

Necesidades fisiológicas: Equivalen a aquellas necesidades básicas o impulsos que se satisfacen con comida, agua y sueño.

Necesidades de seguridad: Como su nombre lo indica, corresponde a la necesidad del individuo de propiciar situaciones seguras y libres de cualquier tipo de amenazas.

Necesidades sociales o afectivas: Hace alusión a aquellas necesidades que tienen que ver con las relaciones interpersonales del individuo; en lo que tiene que ver principalmente con la aceptación de los otros hacia él.

Necesidades de autoestima: se refiere al reconocimiento de sus logros y capacidades ante los demás individuos con los que convive.

Necesidades de auto-realización: Necesidades que hacen referencia al deseo del individuo por desarrollar sus capacidades al máximo nivel posible.

Motivación de poder: Hace referencia al auto-poder, es decir al reconocimiento propio frente a los demás por medio de la capacidad de controlar y dominar su entorno laboral. Como su nombre lo indica, está estrechamente relacionado con el uso del poder y la autoridad ante los demás.

Motivación de afiliación: hace referencia a las relaciones entre las personas, podría decirse que las relaciones interpersonales, McClellan lo relaciona con afecto positivo, cercanía interpersonal, elogio, admiración y reducción de agentes como el estrés y el miedo hacia la comparación social (Alcover, et, al 2004).

### **Teoría de los factores de motivación o higiene:**

Herzberg, (1969), propone la motivación como una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo.

Para argumentar su posición, propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se encuentran en el ambiente que rodea a los individuos y abarca las condiciones que desempeñan en su espacio laboral, hacen referencia a aspectos de insatisfacción, se encuentran fuera del alcance de los empleados, ya que corresponden a la administración organizacional; entre los factores que más se

destacan están: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados:

El trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajen, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo (Herzberg, 1954 p.188).

Hace alusión a la motivación positiva relacionada con la recompensa y a la motivación negativa relacionada con los castigos; de este mismo modo menciona que cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. Si se analiza esta posición, podría considerarse la desventaja para los empleados, ya que estos factores evitan la insatisfacción más no provocan la satisfacción.

Factores motivacionales o factores intrínsecos: Son aquellos factores que se encuentran bajo el control de cada uno de los individuos ya que se relacionan directamente

con lo que estos hacen o desempeñan; por lo tanto, se dice que están relacionados con la satisfacción en el cargo y con el entorno laboral de éstos.

Puede considerarse entonces que este tipo de factores está estrechamente relacionado con el crecimiento personal, profesional, las necesidades de superación y las responsabilidades que se adquiere respecto a los perfiles laborales y como ya se dijo, depende única y exclusivamente de la parte interna del individuo con respecto a las labores que realiza.

### **Teoría de las expectativas de Vroom (1964)**

Este teórico afirma que los individuos actúan de determinadas maneras con la esperanza de recibir una recompensa posterior a consecuencia de tales comportamientos. Para él, la clave de esta teoría está dada en comprender las metas y las proyecciones de los individuos, encontrando una estrecha relación entre el arduo desempeño, el trabajo personal y el estímulo que se espera de parte la empresa u organización donde se desempeñe.

Se entiende entonces la motivación, como el resultado del esfuerzo y de la importancia que el empleado pone en su desempeño siempre pensando en la expectativa de que sus metas se cumplan.

Por lo anterior, el autor habla de tres fuerzas o variables que son: expectativa, fuerza y valencia; las cuales se sintetizan mencionando que esta teoría representa la predisposición del individuo hacia el trabajo, la cual depende del convencimiento que la persona tenga de que sus acciones repercutirán en el logro de los objetivos o del resultado

que este espera, de ahí que el esfuerzo dependerá del positivismo del individuo hacia su logro.

### **Teoría de la equidad de Adams (1963)**

Stacey Adams, (1963) plantea la teoría de la equidad que sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas. Con base en ello puede relacionarse el desempeño del empleado con la compensación salarial que recibe, la cual es cuestionada cómo justa o injusta, dependiendo de este calificativo se establece la equidad en los distintos cargos de las organizaciones.

Dicho de otra manera, la teoría del equilibrio entre el empleado con respecto a los insumos de los resultados(salario, beneficio, reconocimiento etc.), según la teoría de Adams sirve para garantizar una sólida y productiva relación que se logra con el empleado, ya que esté entrega a la organización en la medida que recibe de ella (Adams 1963).

### **Teorías reactivas:**

Aunque alrededor de estas teorías se inscriben diversos planteamientos teóricos, entre ellos, (Hull, 1943, 1952; Spence, 1956, Duffy 1962, entre otros) todos comparten entre si la conceptualización del sujeto como un ser reactivo, cuyas actuaciones responden a cambios producidos en el estado de una situación estimular concreta, lo que equivale a

decir que la motivación resulta ser la reacción ante determinadas emociones, ya sean de tipo biológicas, o psicológicas y también pueden ser el producto de estímulos externos, todas con el mismo objetivo, satisfacer una demanda y, por ende, reducir la presión (Barberá, 2002).

Se percibe que esta representación se basa en el conjunto de fenómenos de autorregulación que llevan al mantenimiento de la constancia en las propiedades y la composición del medio interno de un organismo. Morgan, (1943) expone que estas teorías fisiológicas se interesaron en primer momento por las orientaciones motivacionales primarias, tales como alimentarse, huir o evitar el dolor y desarrollo teorías locales y centrales; en cada una de ellas, o bien la estimulación de determinados puntos periféricos o la actividad de los centros excitadores del hipotálamo activan una serie de conductas orientadas a mantener el equilibrio homeostático.

En este sentido es pertinente remitirse a Hull y su escuela (Hull, 1943, 1952; Spence, 1956) ya que éste representa el intento más sistemático y completo por trasladar el modelo homeostático a la explicación psicológica de la motivación humana. Desarrolla los procesos motivacionales a través de los conceptos de impulso e incentivo, relacionando estos dos preceptos en la teoría que denominó 'teoría general de la conducta', la cual basó en los principios del aprendizaje asociativo característicos del conductismo mediacional. Cuando se consulta teoría sobre Hull, se aprecia que su teoría supuso para la Psicología la primera interpretación empíricamente demostrable de la motivación (Barberá, 2002).

### **Teoría de la auto-eficiencia:**

Bandura, (1977), expone esta teoría como variable de la motivación intrínseca, en la cual reúne elementos cognitivo-emocionales, con el fin de identificarlos como el control percibido sobre la conducta a seguir, donde expresa que la motivación y la acción humana están reguladas en gran medida por las creencias de control que implica tres tipos de expectativas:

a) Expectativas de situación-resultado, en las que las consecuencias se producen por sucesos ambientales independientemente de la acción personal,

b) Las expectativas de acción-resultado, en las que el resultado sigue (o es consecuencia de la acción personal)

c) La autoeficacia percibida, referida a la confianza de la persona en sus capacidades para realizar los cursos de acción que se requieren para alcanzar un resultado deseado (Bandura, 1986).

Se resalta la influencia de las expectativas de acción resultado y las creencia de la no autosuficiencia, en lo que concuerda con Barberá, (2002), ya que menciona que son estas las que desempeñan un papel preponderante que predomina en la adopción de conductas saludables y por ende en la eliminación de conductas nocivas, mientras se intenta sostenerse en los cambios.

Se complementa lo anterior mencionando:

Las expectativas de auto-eficacia influyen sobre la intención de modificar la conducta de riesgo, pero fundamentalmente sobre la cantidad de esfuerzo invertido para lograr la meta propuesta y persistir en la conducta adoptada, a pesar de las barreras que podrían debilitar la motivación (Bandura, 1997 p.44)



Bandura, (1997) menciona que la expectativa de autoeficacia o eficacia percibida es un determinante importante de la conducta que fomenta la salud por la influencia de dos niveles:

Como mediador cognitivo de la respuesta de estrés (la confianza de las personas en su capacidad para manejar los estresores a los que se enfrenta activan los sistemas biológicos que median la salud y la enfermedad) y

En cuanto variables cognitivo-motivacionales que regulan el esfuerzo y la persistencia en los comportamientos elegidos (ejerce un control directo sobre los aspectos de la conducta modificable de la salud) (p.45).

Podría decirse entonces que las costumbres derivadas del estilo de vida pueden contribuir en el mejoramiento o deterioro de la salud, situación que le permite a la persona una especie de control de sus conductas que repercute en la calidad de su salud si emplean la motivación y perseverancia necesaria para tener éxito en el caso de que decidan hacerlo, como si mantienen los cambios que han logrado (Barberá, 2002).

### **Motivación y Emoción:**

Para desarrollar este acápite, se hace pertinente relacionar el cerebro con estas dos variables, ya que este importante órgano es el centro de la emoción y la motivación, genera las necesidades, los deseos, y el rango completo de las emociones.

Al respecto Gray, et al (2002) mencionan que el cerebro no solo se ocupa de las funciones cognitivas e intelectuales, sino que en gran medida se ocupa de determinar de la voluntad de hacerlo y del estado de ánimo que se tiene mientras se hace.; argumentan lo anterior mencionando que todos los estados motivacionales y emocionales implican la participación del cerebro.

Es pertinente comprender cómo la Psicología en la búsqueda del entendimiento de la conducta humana, se ha ocupado del tema de la motivación para explicar las causas del comportamiento de los individuos. Al respecto, Barberá & Mateos, (2000) mencionan que dentro de los procesos psicológicos básicos, pueden ser los motivacionales los que poseen mayor relación con la acción, ya sea visto desde una perspectiva, cognitiva o dinámica.

Se entiende entonces la relación casual existente entre motivación y conducta, situación que ha ocasionado una especie de confusión en las definiciones psicológicas al respecto, ya que el concepto de motivación se infiere a partir de las conductas que deberían explicarse apoyándose en él. La crítica a la explicación circular plantea que una teoría científica debe definir los estados (necesidades, deseos, impulsos, incentivos) que se postulan como motivos del comportamiento con independencia de las actividades que se pretenden explicar (Wise, 1987).

### **Tipos de motivación**

#### **Factores higiénicos o factores extrínsecos:**

Se encuentran en el ambiente que rodea a los individuos y abarca las condiciones que desempeñan en su espacio laboral, hacen referencia a aspectos de insatisfacción, se

encuentran fuera del alcance de los empleados, ya que corresponden a la administración organizacional; entre los factores que más se destacan están: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, entre otros.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados:

El trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajen, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo Herzberg (1954).

Hace alusión a la motivación positiva relacionada con la recompensa y a la motivación negativa relacionada con los castigos; de este mismo modo menciona que cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. Si se analiza esta posición, podría considerarse la desventaja para los empleados, ya que estos factores evitan la insatisfacción más no provocan la satisfacción.

### **Factores motivacionales o factores intrínsecos:**

Son aquellos factores que se encuentran bajo el control de cada uno de los individuos ya que se relacionan directamente con lo que estos hacen o desempeñan; por lo tanto, se dice que están relacionados con la satisfacción en el cargo y con el entorno laboral de éstos.

Puede considerarse entonces que este tipo de factores están estrechamente relacionados con el crecimiento personal, profesional, las necesidades de superación y las responsabilidades que se adquiere respecto a los perfiles laborales y como ya se dijo, depende única y exclusivamente de la parte interna del individuo con respecto a las labores que realiza.

### **Desmotivación**

Problemática constante en organizaciones, generada por factores internos y externos, por medio de la cual, los empleados evidencian las inconformidades y que se reflejan en el rendimiento laboral tanto individual como colectivo; así mismo, tales situaciones de insatisfacción generan un clima laboral que entorpece el desempeño, reflejándose esta situación tanto a nivel interno de las empresas como a nivel externo (Letelier, Navarrete, & Farfán, 2014).

**Incentivos externos al individuo:**

En la misma forma en que las organizaciones se esfuerzan por lograr ciertos objetivos, las personas también están motivadas a luchar por metas y alcanzarlas.

Al respecto, Locke y Lathman, (1990), desarrollan un módulo complejo, donde hacen referencia a la importancia de estudiar el establecimiento de metas y desarrollo individual de los individuos con respecto a su desempeño laboral, estableciendo el reto como motivador por excelencia.

Es así como estos autores definen el reto con base en tres apreciaciones; dificultad de la meta, claridad de la meta y eficacia de la persona. Expresiones estas que permiten un acercamiento a aquellos factores extrínsecos que se vienen mencionando. Los cuales según la teoría de Locke y Lathman, (1990) dependen de unos moderadores como los son: las habilidades; los compromisos con la meta, la retro alimentación y la complejidad de las tareas, factores que conllevan a unos resultados medibles representados en el desempeño, las recompensas, la satisfacción y finalmente el resultado que es representado en las consecuencias.

**Sistemas de recompensa**

Las recompensas suelen ser un incentivo ofrecido para la realización de una determinada tarea; en este sentido, el concepto está asociado a un premio o un estímulo; puede estar representado en algo simbólico y no material.

La palabra incentivo podría definirse como algo que, a través de la expectativa de consecución de una recompensa, induce y motiva a un esfuerzo especial. Sus principales características son que se trata de recompensas puntuales y que deben provenir de fuentes ajenas a la propia persona.

La retribución constituye uno de los instrumentos más importantes para alcanzar los objetivos de la dirección de Recursos Humanos de la empresa. Ella determina el comportamiento del individuo. Como afirma Armstrong, (1991), la retribución en sí misma se manifiesta como un poderoso motivador del empleado que trabaja lo mejor posible aplicando el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

Es importante comprender que la remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo y que constituyen una constante en el ámbito laboral, si se tiene en cuenta que cuando un individuo labora, siempre espera a cambio una recompensa o remuneración por ello.

En este sentido, es importante comprender que unos planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización. El sistema de recompensas tiene que ser compatible con el carácter arriesgado de la estrategia.

Como lo plantean Finch, et al (1996): Los planes de incentivos pueden fomentar la toma de decisiones a corto o largo plazo, asumir mayores o menores riesgos, mayor o menor cooperación con otros gerentes y otros aspectos semejantes (p. 332).

Hay que reconsiderar las recompensas ya que en la actualidad, muchas empresas dependen de sus sistemas de recompensas para que les ayuden a implementar sus estrategias. Las recompensas y los incentivos son una parte dominante de la vida de las organizaciones al igual que desempeñan un papel importante en la sociedad en general. La idea central es que las personas adoptan una conducta porque esta les producirá recompensas, además conforme ha ido evolucionando el concepto de la implantación de la estrategia, muchas personas han argumentado que es necesario ligar la consecución y la implantación de metas y plan estratégico a un sistema específico de recompensas (García, Posada & Hernández, 2012).

### **Recompensas informales:**

Son aquellas que se otorgan por iniciativa del directivo sobre la base del desempeño; son también llamadas recompensas espontaneas; éstas son adecuadas a las preferencias personales del individuo, mediante acciones que para él sea verdaderamente satisfactoria, adecuando el premio, de acuerdo a lo logrado, por tanto, se debe tener presente cuánto significa el logro del empleado.

Bob, (2000) al respecto menciona:

Para ser eficaces, las recompensas deben ser otorgadas tan pronto como se logra el desempeño o el resultado esperado. Las recompensas que se demoran semanas o meses no logran motivar a los empleados. Siempre se

debe decir por qué se les está otorgando la recompensa; es decir, colocar el logro dentro de un contexto (p. 16).

### **Recompensas de bajo costo:**

Aunque se piense lo contrario, muchas de las recompensas no cuestan nada y las de más bajo costo resultan en muchas ocasiones más eficaces a la hora de expresar reconocimiento; Resultados de una reciente investigación realizada por el Consejo de la revista Communication Management confirma lo que casi todo empleado ya conoce: el reconocimiento que se le hace por un trabajo bien hecho es el más alto motivador para el desempeño de un empleado.

Con una modesta inversión de tiempo, energía y dedicación, cualquier jefe o gerente puede recompensar a su personal de una manera única y verdaderamente memorable, sin que ello implique una inversión importante de dinero.

### **Recompensas sociales**

El reconocimiento público resulta ser un aspecto motivante para la mayoría de los empleados; Bob, (2000) menciona que es sorprendente el hecho de que muchas personas prefieren que su empresa le diera menos cosas tangibles y utilizara más estímulos sociales. (p. 22) entendiéndolo con ello que muchas personas prefieren un mensaje como “me gusta como usted trabaja” (p. 22) que una recompensa física.



La existencia de presentaciones y servicios al personal corresponden a objetivos de carácter social, organizativo y de desarrollo personal de los empleados. Para muchas personas la palabra “compensación” es sinónimo de “salario” (Bob, 2000).

Las recompensas organizacionales son la idea de que tanto el individuo como la institución necesitan organizarse y comunicarse, es de gran aceptación. Es importante hacer énfasis en que una organización constituye ante todo una composición social de seres humanos; en donde es preciso que exista una estructura y una jerarquía necesaria para que se logren lo fines que la organización se propone.

La formación continua en la empresa está dada por dos aspectos motivacionales: las necesidades de los empleados y los objetivos de la empresa. La importancia del estudio de estas recompensas es la satisfacción laboral, es decir, el desempeño y rendimiento laboral. Para esto se hace énfasis en que las recompensas representan una parte muy importante de esta satisfacción de los trabajadores.

La reacción ante las recompensas se da por la percepción de cada persona, que la visión del mundo que tiene y que está influida por los valores personales. Por ello, los jefes no pueden motivar con base en afirmaciones relacionales sin considerar que las personas actúan de acuerdo a como ven los hechos y no como empleados, pues es muy difícil que acepten esquemas motivacionales que la administración desea que tengan. Es muy importante que se tome en cuenta que las “recompensas deben satisfacer las necesidades humanas básicas. Así como considerar que los individuos tienden a comparar sus recompensas con las de otros”. Schultz, (2010); finalmente se deben reconocer las

diferencias individuales ya que los principales objetivos de los programas de recompensas son: atraer, mantener, motivar.

### **Incentivos reales y sustitutos**

Las necesidades del ser humano se satisfacen mediante la consecución de incentivos específicos Fernández, (1973); en este mismo sentido menciona que las necesidades secundarias o adquiridas resulta difícil con frecuencia determinar si el incentivo ha satisfecho realmente la necesidad (p. 113).

Este mismo autor menciona que una sola necesidad puede tener diversos incentivos que la satisfagan.

Incentivos reales: son aquellos que determinan principalmente la conducta

Incentivos sustitutos: son aquellos que el hombre suele aceptar cuando no puede alcanzar los incentivos reales; en todos los casos, este incentivo debe tener relación con el incentivo real y su efectividad dependerá del grado en que satisfaga la necesidad.

Incentivos pasivos y negativos: Cuando los incentivos sirven para satisfacer las necesidades de los empleados, se dice que su influencia es positiva sobre el trabajador, estas resultan atractivas y producen una satisfacción.

Los incentivos negativos, son también denominados castigos; en la mayor parte de los problemas laborales se da la constante que el empleado sabe más el que hacer que el que no hacer, por tanto es importante identificar la motivación negativa o desmotivación e ir sustituyendo por incentivos positivos.

### Diferencia entre recompensa, remuneración e incentivo

**Cuadro 3.** Diferencia entre recompensa, remuneración e incentivo

<b>Recompensa</b>	<b>Remuneración</b>	<b>Incentivos</b>
Suele ser un incentivo ofrecido para la realización de una determinada tarea; en este sentido, el concepto está asociado a un premio o un estímulo; puede estar representado en algo simbólico y no material.	Constituye todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en una organización.	Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos organizacionales (Geopolis, 2014).
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recompensas laborales</li> <li>✓ Recompensas informales</li> <li>✓ Recompensas por acciones y logros específicos</li> <li>✓ Recompensas formales</li> </ul>	Son los sueldos, los salarios, los incentivos, las bonificaciones, las comisiones, así como los pagos indirectos, también llamados beneficios o prestaciones en especie que ofrecen las empresas a sus trabajadores, es decir, todo ingreso que reciba un trabajador a cambio del servicio prestado que realiza, tal como lo mencionan Gómez, Balkin & Cardy (2008), Chiavenato (2007), Bohlander & Snell (2008), Mondy (2010), Buetow (2008), Nisar (2006), Carrasco & Sánchez (2007).	Corresponde a una retribución indirecta que propende por que la persona perciba, comprenda y valore positivamente su función en la organización y que a partir de su sentido de pertenencia hacia ella logrará este tipo de beneficio (Toro, 1992).

Nota de cuadro: elaboración propia con base en autores citados

El cuadro anterior permite comprender que los sistemas de recompensa pueden ser directos o indirectos, dependiendo el tipo de beneficio que se ofrezca y la forma como se entrega a sus beneficiarios. En este mismo sentido, puede decirse que las retribuciones antes mencionadas, permiten comprender la forma como inciden sobre el recurso humano; en este caso puntual sobre la satisfacción y la motivación laboral, situaciones que pueden constituir un contexto facilitador de las condiciones que intervienen en la permanencia de los trabajadores en sus cargos; entendiendo entonces que los estímulos laborales se

constituyen en agentes favorables a la hora de determinar las condiciones de los empleados de las empresas.

Toro, (1992), expone que, de acuerdo con la presencia o ausencia de elementos y modalidades de retribución, directa o indirecta que se encuentren disponibles, una persona desarrolla conceptos y sentimientos de satisfacción específicos para cada situación o faceta del trabajo (p. 334). Con base en ello puede decirse entonces que a más facetas generadoras de satisfacción se ofrezca a sus empleados, mayor puede llegar a ser su decisión de permanencia en la organización.

Con base en lo que hasta aquí se ha dicho, se entiende que la actitud de la empresa hacia sus empleados, en lo que tiene que ver con las obras que dentro de ellas se realicen; situaciones que van a producir un nivel de satisfacción del trabajador hacia la empresa que repercute notablemente no solo en el clima laboral, sino en la permanencia del personal en las organizaciones.

También debe mencionarse que cada día son más necesarios los incentivos tendientes al aumento del rendimiento y satisfacción del trabajador; sin embargo cada vez es más necesario estudiar con toda atención y detalle su percepción y puesta en práctica para que su aplicación tenga éxito y motive al trabajador.

### **Salario emocional**

Tomando como base los conceptos por separado, enunciados por Puyal, (2009), se tiene que salario recibe su nombre porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia; es decir que corresponde al beneficio continuo recibido a cambio de algo. El término emocional por su parte tiene una estrecha relación con los satisfactores, los cuales pueden ser personales, relacionados con el clima laboral o cualquiera que sea, busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos, como lo son búsqueda del sentido y significado de la vida (Puyal 2009).

### **Rotación de Personal**

Es pertinente abordar el tema relacionado con la rotación laboral, al considerarse un tema que impacta en la motivación laboral, además de considerar que puede ser pieza fundamental a la hora de determinarse y estimarse en un contexto psicológico en los trabajadores y la repercusión que este puede llegar a tener dentro de la empresa si no se maneja de manera oportuna y asertiva además de identificar que dicho fenómeno ejerce como efecto de un conjunto de factores dentro de la empresa.

La rotación de personal o también llamada turnover, puede llegar a considerarse como uno de los factores más importantes en la dinámica organizacional; ya que como se mencionaba en el párrafo anterior, sus índices varían de acuerdo al buen manejo que se dé a

este factor, el cual corresponde generalmente al departamento de selección y reclutamiento de las empresas.

Méndez, (2012), para definir el concepto de rotación de personal, lo entiende como el volumen de personas que ingresan y salen de la organización en un período determinado. En este mismo sentido expresa que por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con referencia al número promedio de trabajadores de la organización.

Este factor se constituye como fundamento para las empresas y en especial para el área de recursos humanos; teniendo en cuenta que los retiros del personal deben ser compensados a la brevedad posible y con alternativas de admisión y contratación que permitan mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas y que permita el mantenimiento de las operaciones de la empresa.

Sin embargo, debe entenderse que no siempre las organizaciones ejercen el control adecuado o tienen la posibilidad de ejercerlo; esto sumado a que la rotación es dada por parte de los empleados; (renuncias, retiros etc.); situación que generalmente corresponde a mercados competitivos y ofertas laborales abundantes.

## **Ausentismo Laboral**

El fenómeno del ausentismo laboral es inherente a todas las organizaciones, independientemente del sector económico al que pertenezcan Porret, (2012). Su manejo es evidentemente importante dentro de los programas de gestión organizativa y su reducción resulta ser un indicador de éxito en los programas de salud ocupacional Mesa y Kaempffer, (2004). Debe entenderse, que este fenómeno del ausentismo laboral genera consecuencias negativas directas e indirectas en las organizaciones en términos de costos, productividad, desgaste administrativo y de recurso humano.

La medición del ausentismo laboral nunca podrá ser completamente objetiva, puesto que las ausencias al trabajo comprenden la interacción de un sinnúmero de factores psicológicos, organizativos, médicos, sociales y económicos, en el individuo que se ausenta. Sin embargo, el acercamiento a las causas posibles o demostrables del ausentismo y la comprensión de los factores que lo condicionan, pueden llegar a ser la clave para su manejo en una organización, lo cual supone reducción de sus costos directos e indirectos (Sánchez, 2015).

Un estudio de ausentismo laboral en una empresa, puede tener mayor significado si considera una tendencia en el tiempo y su comportamiento histórico, con el fin de observar las variaciones y convertirse en objeto de conclusiones Sánchez, (2015). De la misma manera, a pesar de su complejidad y múltiples causas, el ausentismo laboral ha demostrado poder reducirse mediante diversas intervenciones psicosociales, ergonómicas y organizativa.

## **Gerencia Estratégica en el Desarrollo Empresarial**

A grandes rasgos, podría considerarse que no es posible desligar el término desarrollo empresarial de la racionalidad económica; y que como lo plantea Calderon, (2004):

Tal racionalidad motivadora de la acción empresarial podría parecer incompatible con una visión integral de la persona que espera encontrar en el trabajo y en la vinculación con las organizaciones productivas una oportunidad de desarrollo y crecimiento, y una manera (ni exclusiva ni única) de alcanzar la trascendencia como ser humano (p. 159).

Sin embargo, podría decirse al respecto y en concordancia con lo que hasta aquí se ha plasmado, la gestión empresarial debe ir mucho más allá del ser como trabajador y constructor de empresa; debe visionarse primero al ser como persona con deberes y derechos; con necesidades, solo así se podrá lograr ventaja competitiva sostenible.

Al respecto, (Romero, 1998; Caicedo, 2000) mencionan: Se asume como gestión la forma de regulación del comportamiento de una colectividad social, que cuenta con recursos limitados, los cuales deben ser utilizados para el logro de unos objetivos que deben ser compartidos en su finalidad última.



**Gestion y Gestion del Talento Humano:**

Caicedo, (2000) expone que la gestion no existe en sí misma; equivale al resultado de la interaccion de multiples actores los caules van surgiendo por medio de un sistema de relaciones y es que si se analiza lo que se ha dicho en el presente trabajo, equivale a la union de multiples actores, los cuales van conformando una especie de manejo que proyecta y visualiza las interacciones cotidianas y las proyecta hacia el futuro. De la gestión se obtienen objetivos y decisiones; los primeros orientan la acción colectiva y las segundas eligen las combinaciones e interacciones necesarias para cumplir dichos objetivos (Caicedo, 2000).

**Estrategia y competitividad:**

Podria considerarse la competitividad desde dos ópticas; una corresponde a la vision economista que tiene relacion directa con los mercados nacionales e internacionales; hace referencia a ganar a toda costa frente a empresas que se dedican a lo mismo o que realizan acciones similares.

Pero existe otra optica del termino, que hace referencia a la vision social como bien lo expone Medina, (1998) “asegurar crecimiento económico a la par que mejora el nivel de vida de las personas, sin crear ningún tipo de desequilibrio o estrangulamiento”

Esta última perspectiva es la que intenta desglosar en esta oportunidad, y hace relación puntualmente a los intereses específicos, lo describe Medina, (1998) en Calderón, (2004), la competitividad tiene por finalidad no los intereses específicos de un grupo o sector sino el bienestar de la persona, de tal manera que ésta no debe considerarse un costo más por reducir para poder aumentar la rentabilidad sino como una condición para crear una sociedad con alto nivel de desarrollo (Medina, 1998).

Se describen a continuación, una serie de características propias de la gerencia estratégica que se considera, permitirán el cumplimiento adecuado del papel idóneo como propiciadores de un entorno integral dentro de la organización.

### **Habilidad para Gestión del Cambio:**

Representa una de las principales capacidades que se ponen a prueba en la gestión empresarial, ya que supone las capacidades de razonamiento sistémico que se han venido mencionando a lo largo de este trabajo. sin embargo debe tenerse en cuenta, como bien lo suponen Abarzúa, et al (2011), en su investigación: “el fenómeno del cambio organizacional es un campo de conocimiento que posee sus propias claves, zonas de claridad e incertidumbre; por tanto se iniciaran en el desarrollo empresarial los que cuenten con el bagaje mas apropiado para desenvolverse” (p. 169).

En esta misma investigación, los autores dejan claro que gestionar requiere el cumplimiento de una serie de etapas, tareas y riesgos y la manera que se encuentre

pertinente para involucrar a todos los miembros de la organización en cada una de estas transiciones.

### **Capacidad de ver y entender las empresas como entes totales:**

Los ejecutivos, en su papel estratégico, deben poseer una visión generalizada, tanto dentro como fuera del entorno empresarial, comprendiendo aspectos económicos, políticos, sociales y de toda índole que les permita convertirse en líderes gerenciales capacitados, visionarios, creativos que puedan propiciar los cambios requeridos para afrontar las amenazas y oportunidades que se derivan constantemente de un entorno globalizado (Santana, 2013).

### **Integridad Personal**

Hace referencia a los aspectos éticos y morales que deben distinguir a un verdadero ejecutivo empresarial, no puede olvidarse que en torno a sus comportamientos giran los miembros de las organizaciones, los cuales reflejan sus comportamientos en la forma de éste liderar; por tanto se debe poseer, integridad personal, ética profesional, un propio estilo de liderazgo y compromiso con el bienestar de la gente de su comunidad (Calderon, 2004).

### **Desarrollo de habilidades analíticas**

Dentro de los procesos inherentes a las empresas, es normal que se evidencien situaciones vagas, ambiguas y no estructuradas que en definitiva son las que sientan las bases para la toma de decisiones acertadas; es allí donde entra en juego el papel de los

ejecutivos, para que por medio de sus habilidades permita la creación de alternativas coherentes que permitan la salida airosa de este tipo de situaciones que ponen en riesgo la estabilidad organizacional.

### **Conocimientos Técnicos en Áreas funcionales**

Si bien es cierto que los ejecutivos deben cumplir con un perfil tanto académico como comportamental, se requiere a su vez que se posean conocimientos inherentes a cada una de las actividades que la organización realice (contabilidad, finanzas, mercadeo, recursos humanos y operaciones) y la capacidad para aplicarlas en la solución de problemas y en el desarrollo de estrategias, a nivel nacional e internacional (Collerette & Delisde, 1988).

### **Retos laborales**

Producto de su impacto económico y social, las organizaciones y las empresas han venido evidenciando un proceso de evolución en las sociedades el cual surge de una manera acelerada, situación que ha traído consigo un cambio de paradigmas que transforma los elementos tangibles e intangibles en la forma de estas orientarse y de crear políticas de funcionamiento a nivel interno, así como la reestructuración de roles y capacidad de liderazgo de parte de los empleados que tienen personal a su cargo (Bernal y Sierra, 2008).

Comprender el papel de los ejecutivos en las empresas requiere de un análisis completo de factores, donde la responsabilidad social corporativa surge como uno de los

principales elementos de análisis; es decir, de la concepción social que maneje la empresa depende la organización de sus bienes de manera sostenible (Vega & Martínez, 2002). Para ello debe primar la concepción del bien colectivo sobre el individual, todo esto sustentado desde una perspectiva de la integridad moral y el cumplimiento de la ley (Vega & Martínez, 2002). Todos estos factores repercutirán en beneficio para todos los que dependen de la empresa, reflejando el rol de los empleados y puntualmente de los ejecutivos, que como ya se dijo tienen dentro de sus funciones el manejo de un personal a su cargo.

Entendiéndose con lo anterior, las responsabilidades que deben asumir los ejecutivos como líderes y orientadores de sus grupos de trabajo que no son otra cosa que los pronunciamientos que emiten recomendaciones en torno al rol que deben cumplir las cuales propenden el estudio de pautas y formas de actuar que no son impuestas, solo se sugieren con base en experiencias ya vividas; estas buscan, entre otras cosas la transparencia informativa, el mejoramiento de los comportamientos de las organizaciones respecto a su posición frente a los distintos grupos de interés de las empresas (AECA.2004).

### **Equipo de trabajo**

Las comunicaciones interpersonales equivalen a una actitud necesaria en cualquier entorno empresarial; corresponde por tanto a una característica necesaria el hecho de que las estrategias competitivas estén encaminadas a saber asumir y manejar las responsabilidades compartidas, lo que redundará en progreso y avance significativo de manera interna, reflejando de manera externa la celeridad en los procesos, al tener claridad

en las funciones, roles e importancia de cada uno de los miembros de la organización (García, Rodríguez, Díaz y Estada 1983).

Lafon, (1967) propone una definición para equipo como un conjunto de personas muy bien organizado, los cuales realizan una obra en común, situación que implica un vínculo, un objetivo común y una organización.

Otra definición, ofrecida por García, (1983) estuvo dada a considerar los equipos de trabajo como una entidad social, altamente organizada y orientada hacia la consecución de un fin común, conformado por un grupo reducido de personas, los cuales asumen y combinan funciones (p. 70-71).

### **Aprendizaje en equipo**

Peter Senge, (2005) en su obra la quinta disciplina en la práctica, menciona en un cuarto aspecto el aprendizaje en equipo, en el cual menciona la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros (p.8).

García, (1983). En una obra denominada trabajo en equipo, destinan el capítulo cuarto para hablar de grupos, describiéndolos como: “formaciones sociales organizadas, compuestas por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados

entre sí que cuentan con metas y necesidades comunes”. En cuanto a los grupos de trabajo, mencionan que se da una “interacción específica que depende de los comportamientos, y las relaciones de sus miembros” (p. 28).

Al relacionar los conceptos de grupo de trabajo, su conformación, dinámica y formas de conformación, exponen la clasificación de las necesidades de Maslow, (1954), clasificándolas en tres grupos Necesidades fundamentales, Necesidades Psicológicas y necesidades de autorrealización, éstas últimas correspondientes a las necesidades de desarrollo personal, como el ejercicio profesional; las necesidades cognoscitivas, haciendo referencia a necesidades de actualización e información y las necesidades estéticas, como al necesidad constante de innovación.

## **Diseño Metodológico**

### **Enfoque**

Al participar en un proceso de investigación con intervención social, debe considerarse que lo que se proyecta, es a la búsqueda del avance de los diversos factores que se intentan conocer; por tanto, se da un enfoque epistemológico y metodológico de carácter reflexivo y crítico con el fin de que permita la retroalimentación y el fortalecimiento de los conocimientos teóricos que permitieron confrontar los propios conocimientos con las percepciones de los individuos muestra.

### **Método investigativo: fenomenológico**

Teniendo en cuenta que el método fenomenológico se preocupa por la comprensión de los actores sociales y por ello de la realidad subjetiva, comprende los fenómenos a partir del sentido que adquieren las cosas para los actores sociales en el marco de su proyecto del mundo (Martínez, 2011), se aplica a la presente investigación, para que según estos fundamentos, se sirva permitir una interacción directa entre los sujetos que se pretenden estudiar e investigar con el objeto del estudio.

En esta investigación no hubo manipulación de variables, se observó y se describió situaciones, eventos y hechos. “Estos estudios buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro



fenómeno que se someta a un análisis” (Sampieri, Collado & Lucio 2004, P.117). Tal y como se presentaron en su entorno natural y se realizó en un lapso de tiempo corto.

Sampieri et al. (2004) afirman que “en estos estudios el investigador debe ser capaz de definir que se va a medir y cómo se va lograr la precisión en esta medición. Así mismo debe ser capaz de especificar quien y quienes tienen que incluirse en la medición” (p. 72). Como menciona Rodríguez, (2007) la investigación descriptiva, “Reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto del estudio” (p. 17).

### **Población**

Para (Balestrini 2006, p. 137) la población es un grupo finito o infinito de personas, cosas o elementos que representan características comunes”, se relaciona con la investigación en el sentido que esta se efectuó con 5 individuos elegidos aleatoriamente por las investigadoras.

Para la clasificación de perfiles que resultaron acordes para la investigación, se tuvo algunos criterios de inclusión; en primer lugar el nivel académico, seleccionando aquellos que corresponden a profesionales, filtrando aquellos que tenían un nivel académico correspondiente a especialistas en las diversas áreas; de la misma manera se tuvo en cuenta aspectos como manejo de idiomas, seleccionando aquellos que contaban con un nivel de inglés superior al 50%; este criterio se elige, dadas las exigencias competencias del mundo moderno y los criterios que Adecco Professional como Head Hunter utiliza a la hora de reclutar el personal. Otro criterio que se consideró importante para seleccionar la muestra de la investigación fue el salario, eligiendo aquellos que devengan más de 5 millones, pues es el salario a partir del cual Adecco Professional recibe los perfiles.

Los criterios de exclusión fueron dados con base en los perfiles elegidos, por tanto se excluyeron aquellos que no cumplían con los criterios académicos, de idioma y salarial que se tuvieron en cuenta en la inclusión; es decir, no tener formación académica de nivel postgrado de especialistas en adelante; no tener dominio de lengua extranjera superior a 50%, e ingreso salarial inferior a cinco millones de pesos.

Se considera pertinente aplicar el criterio de saturación en esta investigación cualitativa, dado que la muestra aporta considerablemente en la investigación, de manera que permite desarrollar los objetivos y dar respuesta a la pregunta problematizadora, además de considerar que el material cualitativo deja de realizar aportes nuevos (Galeano, 2009).

Al participar en un proceso de investigación con intervención social, debe considerarse que lo que se proyecta, es la búsqueda del avance de los diversos factores que se intentan conocer; por tanto se da un enfoque fenomenológico con el fin de que permita la retroalimentación y el fortalecimiento de los conocimientos teóricos que permitirán confrontar los propios conocimientos con las percepciones de los ciudadanos muestra (Galeano, 2009)

### **Instrumentos de recolección de información:**

Para la recolección de información de este estudio se empleó una entrevista semiestructurada diseñada para la finalidad de la investigación y según las categorías de análisis previas.

## **Etapas de la investigación**

La investigación se estructuró en cuatro etapas de la siguiente manera:

Una primera etapa que correspondió a la búsqueda de revisión bibliográfica sobre la motivación laboral, la cual se realizó mediante fuentes primarias de información; es decir búsqueda de libros en bibliotecas, consulta de revistas electrónicas y trabajos investigativos, lo cual permitió la estructuración de los antecedentes.

Una segunda etapa fue destinada a sistematizar y procesar la información, lo cual corresponde al producto de la investigación y de la lectura crítica del material recolectado, extrayendo datos relevantes para estructurar completamente los antecedentes investigativos y el marco teórico.

Una tercera etapa correspondió a la aplicación de un instrumento elaborado durante el proceso investigativo, sobre temas arrojados en el proceso de recopilación teórica, lo cual permitió concatenar los datos bibliográficos con los resultados arrojados, ya que en esta misma etapa se realizó el registro de la sistematización y extracción de los resultados de la investigación. Pasos estos, que según lo expuesto por Galeano, (2009) van a permitir poner en orden el cúmulo de información recopilada.

La cuarta etapa por su parte, corresponde al análisis de resultados de la aplicación de la entrevista semiestructurada. A partir de esto, se aportaron las conclusiones y recomendaciones que arrojó el instrumento.

## Consideraciones éticas

Dentro del diseño metodológico fue muy importante tener la referencia de una serie de consideraciones éticas, pues no es viable que ninguna actividad humana y una investigación puedan estar o ser ajenas a la ética.

Una primera consideración fue el designar un color específico y un código a cada uno de los entrevistados, de tal manera que sus nombres fueron protegidos con el principio de confiabilidad; se encontró que el color morado corresponde al código E1; es decir al primer entrevistado, el color azul, corresponde al código E2, es decir al segundo entrevistado; el color verde al código E3; equivale al tercer entrevistado, con el color naranja, se distingue al código E4; cuarto entrevistado y por último, se identifica con color beige y el código E5, para identificar al quinto entrevistado.

En primer lugar fue primordial el respeto por el pensamiento y la libre expresión de las personas que sirvieron como fuente para la realización del trabajo investigativo, otorgando el derecho de autor, citando textualmente sin alterar la información que el individuo haya expresado durante el proceso investigativo.

El segundo punto consistió en regirse dentro del trabajo investigativo por la ley del psicólogo, la Ley 1090 del 6 de septiembre de 2006 del Congreso de la República de Colombia; “la cual reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el código deontológico y bioético y otras disposiciones”.

En cuanto a la investigación se reguló por las disposiciones correspondientes a la investigación con participantes humanos, es decir las normas consignadas en el Título II, artículo II numeral 9 y al capítulo VII, artículos 49-56 por los cuales se determinan las normas de la propiedad intelectual y científica. Igualmente es pertinente mencionar el cumplimiento del título III y el artículo 3 por la cual se regula la actividad profesional y científica del psicólogo colombiano.

El secreto y la confidencialidad de esta investigación se regularon, numeral 5 de la confidencialidad y el título V, artículo 10 de los derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones para los profesionales de la psicología en Colombia Congreso de la República de Colombia, (2006).

Finalmente todos los participantes en esta investigación firmaron el consentimiento informado voluntariamente, el cual fue entregado con anticipación, revisado y ajustado según la reglamentación y cumpliendo los parámetros de protección y salvaguardia de la información de quien participa, dejando claro y estipulado que sus identidades siempre quedaran en el anonimato y que en ningún momento se cuestionará o coartará para que las respuestas se acomoden a criterio de los investigadores; es decir el respeto y neutralidad fueron las constantes que rigieron el proceso investigativo.



	Construcción del diseño metodológico										
	Rastreo de pruebas										
<b>FASE III</b>	Aplicación del instrumento de recolección de información										
	Sistematización y análisis de resultados										
	Elaboración de conclusiones y recomendaciones										
	Elaboración informe final de trabajo de grado										
	Revisión y corrección del trabajo de investigación.										

Nota de cuadro : Elaboración propia

## Presupuesto

Cuadro 2. Presupuesto

PRESUPUESTO GLOBAL DEL PROYECTO						
RUBROS	FUENTES			TOTAL		
	Estudiantes	IUE	Externa			
Personal	\$600.000	\$1.600.000	-	\$2.200.000		
Material y suministro	\$600.000	-	-	\$600.000		
Salidas de campo	\$450.000	-	-	\$450.000		
Bibliografía	\$150.000	-	-	\$150.000		
Equipos	\$400.000	-	-	\$400.000		
Otros	\$200.000	-	-	\$200.000		
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.400.000</b>	<b>\$1.600.000</b>		<b>\$4.000.000</b>		
DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL						
Nombre del Investigador	Función en el proyecto	Dedicación h/semana	Costo			Total
			Estudiante	IUE	Ext.	
Diana Mesa	Investigadora principal	20 horas	\$300.000			\$300.000
Juliana Quintero	Investigadora principal	20horas	\$300.000			\$300.000
Gloria C. Estefan	Asesora			\$1.600.000		\$1.600.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$600.000</b>	<b>\$1.600.000</b>		<b>\$2.200.000</b>
DESCRIPCIÓN DE MATERIAL Y SUMINISTRO						
Descripción de tipo de Material y/o suministro	Costo			Total		
	Estudiantes	IUE	Ext.			
Impresiones fotocopias, papel, servicio de papelería	\$600.000			\$600.000		
<b>TOTAL</b>				<b>\$600.000</b>		



<b>DESCRIPCIÓN DE SALIDAS DE CAMPO</b>				
Descripción de las salidas	Costo			Total
	Estudiantes	IUE	Ext.	
Transporte	\$200.000			\$200.000
Refrigerios	\$250.000			\$250.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$450.000</b>

<b>DESCRIPCIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO</b>				
Descripción de compra de material bibliográfico	Costo			Total
	Estudiantes	IUE	Ext.	
libros	\$150.000			\$150.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$150.000</b>

<b>DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS</b>				
Descripción de compra de equipos	Costo			Total
	Estudiantes	IUE	Ext.	
Impresora	\$200.000			\$200.000
PC	\$200.000			\$200.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$400.000</b>

<b>DESCRIPCIÓN DE OTROS GASTOS FINANCIADOS</b>				
Descripción de otros gastos	Costo			Total
	Estudiantes	IUE	Ext.	
Argollada, Empastada y CDs				\$200.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$200.000</b>

Nota de cuadro: Elaboración propia

## **Resultados**

### **Matriz Categorical**

**Anexos\MATRIZ CATEGORIAL.docx**

### **Análisis y Discusión**

El propósito de la presente investigación, fue reconocer los factores motivacionales que predominan en los ejecutivos de las organizaciones para elegir otra opción laboral; objetivo que se planteó, teniendo en cuenta los cambios que en materia empresarial han venido surgiendo en los últimos años, no solo en Colombia sino a nivel mundial, los cuales han sido significativos, ofreciendo alternativas laborales un tanto diferentes a lo que se venía manejando tradicionalmente; además de las positivas transformaciones sobre las cuales se ha evocado las ciencias sociales, principalmente en lo que tiene que ver con el comportamiento humano y las posiciones que estos asumen ante las situaciones que la cotidianidad le ofrece; en este caso se trata de manera puntual la posición que pueden llegar a tener un grupo de ejecutivos frente a las opciones laborales durante su etapa laboral.

Exponiendo en este caso lo dicho por Forero, Rincón & Velandia (2013), cuando dice que la comunicación es un proceso cultural que permite la construcción de sentidos, articula las relaciones y moviliza a la sociedad, además que se tiene la capacidad de cambiar las estructuras y las circunstancias de un entorno y legitima a su vez los diferentes actores del contexto donde se produce (p.15). En este sentido cabe relacionar la comunicación y la cultura organizacional, estos

son dos procesos que permiten alcanzar consensos entre los miembros de un grupo o equipos de trabajo dentro de una organización, y posibilitan el mantenimiento de la motivación laboral.

Con respecto a la motivación, se evidenciaron una serie de teorías que intentan comprender los comportamientos de los individuos, analizando los aspectos relacionados con su diario vivir, para lo cual no solo busca en el interior de los seres humanos, sino que analiza también los factores externos; es decir todos aquellos en los cuales interactúan los individuos.

Al respecto de tales factores, se referencia a Herzberg (1954), cuando los relaciona con aquellos que se encuentran en el ambiente que rodea a los individuos y abarca las condiciones que desempeñan en su espacio laboral, es decir corresponden a aquellos otorgados por la administración organizacional; entre los factores que más se destacan están: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, entre otros.

Autores más recientes como, Sanín & Salanova, 2014) exponen en este sentido de los satisfactores extrínsecos un factor que denomina flexibilidad, el cual equipara directamente con la apertura al cambio, en el sentido de la adaptación de parte de las empresas y de los empleados a las transformaciones propias del entorno, resaltando tal acoplamiento a elementos relacionados con el crecimiento y el bienestar psicológico, a los cuales refiere una influencia con la satisfacción laboral; es decir que según los autores referenciados, de acuerdo a la asimilación y

manejo de los cambios cotidianos en el mundo laboral externo que se presenten, así se verá reflejado el desempeño y la satisfacción laboral.

A continuación, se exponen los elementos que se consideraron relevantes para estructurar la respuesta a la pregunta de investigación, así como el despliegue de elementos que coinciden con los aportes ofrecidos por el marco teórico; ejercicio que se espera, brinde herramientas importantes para reconocer los factores motivacionales que predominan en los ejecutivos de las organizaciones para elegir otra opción laboral y por ende, contribuya positivamente a la empresa Adecco, en el cumplimiento de su objetivo empresarial.

Teniendo en cuenta que se indagó acerca de los elementos que generan satisfacción y se pidió a los ejecutivos que expresaran las recompensas y remuneraciones más significativas para ellos a lo largo de su desenvolvimiento laboral; como base argumentativa para investigar sobre estos elementos se tiene a Herzberg, (1954) cuando expone los factores motivacionales y los divide en intrínsecos y extrínsecos; entendiendo estos como aquellos que se encuentran bajo el control de cada uno de los individuos y en el caso que se analizó, tiene relación directa con lo que se hace y se encuentra que los retos laborales corresponden a un elemento generador de motivación.

Se encontraron respuestas significativas de los entrevistados... *“Siempre busco mejorar, tanto en lo económico como en los retos laborales” (E1)... y... “Ver tareas y responsabilidades terminadas con éxito”... (E3)*, aspecto que permitió deducir que al no nombrar el factor dinero, para ellos el salario pasa a un segundo plano,... *“Para mí no todo es dinero hay otro tipo de factores que me motivan a permanecer en una ciudad o en un cargo”... (E1)*. Recobrando mayor

valor aspectos como la productividad y la tendencia hacia el avance positivo en un primer nivel de preferencia. ...”*La remuneración salarial es muy importante para todo el mundo, la remuneración salarial es muy buena, todas las empresas lo dan, o sea para mí una va de la otra, tu puedes dar un poco de dinero y motivarte de otra manera porque cuando tu pones un premio en una compañía es diferente*”... (E2).

Al respecto, es pertinente mencionar los aspectos relacionados con un buen desempeño laboral (productividad) y el avance positivo de parte de los ejecutivos en las organizaciones permite traer a referencia a Gallardo & Tirado, (2007), cuando mencionan la importancia del compromiso organizativo que deben adquirir los empleados con las organizaciones; no solo para la buena marcha de ellas, sino para el crecimiento laboral de sus empleados.

Es así como surgió un elemento importante, el cual se extrae de las respuestas de los ejecutivos...”*Posibilidad de rechazar otros empleos por sentirme feliz y contenta*”... (E1); situación que determinó otro factor motivacional, teniendo en cuenta que el tener la posibilidad de elegir y decidir sobre la elección laboral representa para ellos otro factor que les brinda seguridad y refuerza sus capacidades.

Lo anterior, puede reforzarse con el elemento de agrado que se siente en el desarrollo del cargo, el cual genera satisfacción con el entorno laboral de éstos y con el crecimiento personal, profesional, las necesidades de superación y las responsabilidades que se adquiere respecto a los perfiles laborales; los cuales dependen única y exclusivamente de la parte interna del individuo con respecto a las labores que realiza, teoría reforzada con lo expuesto por Herzberg, (1954).

De la misma manera, se relacionaron los hallazgos con lo expuesto por Bandura, (1997), cuando propone en su teoría de la jerarquía como variable de la motivación intrínseca, teniendo en cuenta que según las respuestas encontradas en la búsqueda de desarrollar el primer objetivo, los ejecutivos reunieron elementos cognitivo-emocionales, al percibir el autocontrol sobre su posición en las organizaciones donde se desempeñan, ya que tienen claro que la búsqueda de sus recompensas están dadas en el cumplimiento de retos propios y empresariales, situación que les permite un status y una posición cómoda en sus puestos de trabajo.

*...“Recibir un mensaje, un saludo un gesto de agradecimiento, son momentos impactantes”... (E5),... “Es mejor una tocada en el hombro diciendo que lo hiciste bien a que te llenen los bolsillos”... (E2) ambas situaciones permitieron analizar el sistema de recompensas, en este caso, destacando aquellas intangibles y no físicas, cuando los ejecutivos evidencian de una manera general, que han recibido reconocimientos,...“Reconocimiento de los comités de gerencia cuando ya me había retirado de la empresa por captar clientes importantes”... (E1).*

Lo anterior permitió retomar lo manifestado por Armstrong, (1991), cuando menciona que la retribución en sí misma se manifiesta como un poderoso motivador del empleado que trabaja lo mejor posible aplicando el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado. *...“Siempre me ha gustado unir ese grupo por medio de la creación de redes de confianza, donde se interactúa y se construyen otros lazos que van más allá de lo laboral, esa es la principal ganancia para mí”... (E5).*

Se identificó en el material bibliográfico que soporta el marco teórico de la investigación y se corrobora con las respuestas de los entrevistados que las recompensas suelen ser un incentivo ofrecido para la realización de una determinada tarea; cuando los ejecutivos demuestran una tendencia hacia aquellas de tipo emocional, es decir, aquellas que son intangibles, al preferir estímulos representados simbólicamente, pasando a segundo plano lo material, en este caso representado por el dinero, que aunque no es indiferente para ellos, aprecian los espacios de descanso, de tiempo con sus familias, de diversión y de esparcimiento. así se ha evidenciado en las respuestas plasmadas ... *“Me enfocaría más hacia lo experiencial, eso es algo que le genera más sentido de pertenencia a la compañía, no todo es dinero”*...(E3) ... *“Para mí el salario no es lo más importante, yo me vine para este trabajo por menos plata de la que me ganaba, si a mí me van a elegir entre dos millones de pesos o un viaje a Cartagena, elijo el viaje, o si me dicen o dos millones o un curso de inglés escojo el curso”*...(E5).

Puede decirse que los incentivos que permiten motivación en los ejecutivos si están relacionados con las recompensas recibidas; y que tales recompensas están dadas en aspectos más emocionales que materiales, prevaleciendo la inclinación hacia aspectos que les permita espacios de descanso y goce, valorando todos aquellos que involucran el disfrute de su equipo de trabajo, concordando en el hecho de considerar que a pesar de que los incentivos materiales son importantes, representan más satisfacción aquellos reconocimientos donde se valora el esfuerzo y el trabajo en grupo.

Es indudable que las organizaciones modernas, dadas su complejidad y los retos que les presenta en el entorno cambiante e incierto global, sienten cada vez la necesidad del trabajo en equipo; surgiendo con ello la necesidad de estructurar las organizaciones de manera que

comprendan lo fundamental de este factor empresarial; al punto de considerar, dejar de ver el trabajo en equipo como un estilo de dirección y empiece a verse como en una cultura de vida laboral de las organizaciones que quieren ser competitivas en el nuevo orden mundial tal como lo plantean Bernal y Sierra, (2008).

Si bien, el tema central del trabajo investigativo estaba enfocado a la motivación laboral, se consideró necesario identificar los aspectos que puedan generar desmotivación en los ejecutivos intervenidos, de acuerdo a lo que ellos esperan de su desempeño laboral, enfocándolo, igual que el primer objetivo hacia la relación con las recompensas recibidas.

Es así como se tuvo en cuenta, al aplicar el instrumento, aspectos relacionados tanto con su entorno físico laboral como a los límites y elementos que estuviesen dispuestos a ofrecer a favor de las organizaciones para las que prestan sus servicios, sin que ello implique sacrificio y por ende no les genere la necesidad de buscar otras opciones laborales.

Para desarrollarlo, se tuvo en cuenta de nuevo a Herzberg, (1954), esta vez desde los factores que él considera como extrínsecos; como lo expresa el; son aquellos que se encuentran en el ambiente que rodea a los individuos y abarca las condiciones que desempeñan en su espacio laboral, se identifica una tendencia hacia la necesidad de espacios físicos agradables, donde la comodidad y la privacidad representan la mayor tendencia, ante lo cual se interroga acerca de los requerimientos que tendrían ellos para elegir su lugar de trabajo, enfocado hacia las adecuaciones físicas que conlleva una oficina o espacio de trabajo de un ejecutivo, encontrando una colectiva tendencia hacia la poca exigencia, ... *“Ambiente cómodo, no tiene que ser el más bonito” ... (E1)*; dada la complejidad de las acciones que estos ejecutivos deben realizar, en los



cuales requieren concentración; ...*“Un ambiente muy tranquilo que permita concentración” ... (E2).*

El rol que los ejecutivos de la muestra desempeñan en las organizaciones requiere más de trabajo operativo que de largas jornadas en un solo sitio de trabajo como oficina o escritorio; sin embargo, se refleja una constante búsqueda de espacios de trabajos armoniosos, donde la comodidad, la armonía, el silencio y concentración son los factores más predominantes. situación que permite conocer que como mínimos requerimientos, estos ejecutivos se fijan en aspectos ambientales como Iluminación, privacidad, comodidad, acceso a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, entendiendo todos estos elementos como recursos locativos básicos que todo espacio de trabajo de un ejecutivo requiere. ... *“Sentada, me gano más plata, puede ser más cargo, pero yo solita encerrada en una oficina cuadrando el P y G de la compañía, no me apasiona, no me parece chévere, gracias pero no”... (E5). ,...”Yo lo he pensado, me he tomado el tiempo, he analizado los diferentes aspectos y realmente siempre he buscado mejorar, no solamente en la parte económica, sino en los cargos, en los retos que he tenido”... (E1)*

En la actual era de la información y las comunicaciones, los medios electrónicos, representan una herramienta importante, no solo para la comunican sino para la gestión general en las organizaciones, situación que permite celeridad y practicidad para los ejecutivos, ya que les da la oportunidad de aumentar el flujo de información y realizar su labor estratégica desde diferentes lugares, sin requerir una adecuación muy compleja, dado que solo se requiere de la herramienta del internet y un aparato electrónico (Bernal y Sierra, 2008).

Con relación a los elementos que generan satisfacción en los ejecutivos, se encontró en primer lugar la coincidencia en considerar fundamental el hecho de sentirse satisfecho y cómodo en la labor que se emprende; como segunda instancia está el clima laboral y las condiciones de trabajo en igualdad de criterios; los retos laborales y la proyección hacia el avance siguen en orden jerárquico y seguidamente expresan elementos como equipo de trabajo; elementos que si bien hacen parte del clima laboral, también lo expresan en forma independiente, a su vez expresan elementos como el respeto, y la obtención de resultados.

La satisfacción organizacional, resultó ser un factor importante en el cual coincidieron los ejecutivos, situación que permitió retomar los factores intrínsecos expuestos por Herzberg, (1954) y la necesidad de sentirse cómodo en el rol que se desempeña para garantizar permanencia,... *“Entreguen los recursos necesarios para poder ejecutar las tareas y llegar a los objetivos de la empresa”... (E4)*; considerando esta respuesta como una condición de termino externo o ambiental.

El clima organizacional corresponde a otro de los factores que consideraron los ejecutivos de la muestra a la hora de pensar en otra opción laboral, lo que permitió desprender una cantidad de factores que inciden directamente en la motivación de los empleados y que involucran elementos tanto de la organización como del personal, ya que no todos poseen la misma concepción sobre el clima laboral. ... *“El clima laboral, el ambiente laboral que también quien se va a amañar en un empleo donde le hacen la vida imposible, donde la gente no haga sino criticarme, que impedimento aquí, impedimento allá”... (E1)*,... *“Si vamos a compartir trabajo tiene que haber un ambiente y un clima laboral muy bueno, no quiere decir que todos tengan que llegar todos los días muertos de la risa”... (E2)*.

Al respecto, Locke y Lathman, (1960) desarrollan un módulo complejo, donde hacen referencia a la importancia de estudiar el establecimiento de metas y desarrollo individual de los sujetos con respecto a su desempeño laboral, estableciendo el reto como motivador por excelencia.

Resaltó una tendencia a determinar que los retos laborales constituyen un elemento importante para la permanencia de estos ejecutivos en las organizaciones, *“Los retos, las nuevas experiencias, la dinámica laboral, con las herramientas necesarias para llevar a cabo la labor”... (E3).*

Situación que deja entrever la necesidad de comprender el papel de los ejecutivos en las empresas requiere de un análisis completo de factores, donde la responsabilidad social corporativa surge como uno de los principales elementos de análisis; es decir, de la concepción social que maneje la empresa depende la organización de sus bienes de manera sostenible (Vega & Martínez, 2002). Para ello debe primar la concepción del bien colectivo sobre el individual, todo esto sustentado desde una perspectiva de la integridad moral y el cumplimiento de la ley. Todos estos factores repercutirán en beneficio para todos los que dependen de la empresa, reflejando el rol de los empleados y puntualmente de los ejecutivos, que como ya se dijo tienen dentro de sus funciones el manejo de un personal a su cargo... *“Siempre me ha gustado unir ese grupo por medio de la creación de redes de confianza, donde se interactúa y se construyen otros lazos que van más allá de lo laboral, esa es la principal ganancia para mí”... (E5),... “Tendría en cuenta que es una empresa en la que yo me sienta cómoda, en la que yo sienta que puedo desempeñar el cargo al que voy, que sienta afinidad con la empresa” ... (E3).*

La identificación de eficiencia de parte de los ejecutivos es reflejada en sus respuestas, pues a pesar de haber respondido que están dispuestos a hacer otro tipo de actividades distintas a las cuales les han sido asignadas de acuerdo a su perfil laboral, reconocen sus limitantes, pero a su vez expresaron la capacidad de búsqueda de recursos necesarios para sacar adelante cualquier tarea que se les sea asignada.

La búsqueda de mejoramiento en todos los aspectos representó la constante en el momento de determinar los elementos que los ejecutivos consideraron necesarios a la hora de contemplar la posibilidad de cambiar de empleo... *“Para mi hoja de vida una marca, una empresa tiene mucha importancia porque lo que busco es darle peso a mi hoja de vida, sin importar que me paguen lo mismo”... (E1) ... “Así sea el mismo salario pero ir escalonando” (E2) ... “Que esa opción laboral me sirviera de trampolín para superarme, tanto profesional como personalmente”... (E4).*

De manera reiterativa se expresó por parte de los ejecutivos la importancia del renombre de las empresas contratantes. ... *“Que la nueva opción sea una empresa de marca, no acepto empresas que no son reconocidas”... (E1) ... “El nombre de la compañía, que se a solida a nivel nacional”... (E4) ... “El objeto social es importante”... (E5)*

El empoderamiento, entendiendo los perfiles y posiciones que cada uno de los ejecutivos ocupa en la organización, ir adquiriendo renombre, de manera que el reconocimiento empresarial salga a la luz y los empresarios se interesen en los perfiles de los ejecutivos. ... *“He podido rechazar otras opciones súper chéveres y no las he aceptado”... (E5)*

El establecimiento de metas para ellos es algo claro; saben el rol que tienen en las organizaciones y los limitantes para seguir en constante avance, entendiendo que este sería el primer elemento que los llevaría a cambiar de empleo; al respecto los entrevistados exponen: ...*“Si se me incrementa el reto acepto el cambio”... (E1)...**“analizar las opciones de crecimiento”... (E3)* *“y...Si siento que me estanco, busco otra opción laboral” ... (E4).*

Se encontraron aspectos relacionados con factores extrínsecos e intrínsecos a la hora de determinar los elementos que pueden llegar a generar insatisfacción en los ejecutivos entrevistados, pues mientras para algunos el espacio físico requiere de lugares amplios para trabajar con su equipo, para otros requiere de privacidad para la elaboración de informes; sin embargo, también demostraron que los puestos de trabajo para los ejecutivos no representa un gran factor que pueda influir en el desempeño de sus funciones; mientras que unos se opusieron a compartir su oficina o lugar de trabajo, otros consideraron que el trabajo que desempeñan es más operacional, por lo tanto no requieren estar mucho tiempo en un escritorio o en un lugar estable.

Aspecto que conllevó a ubicarse como investigadoras en una realidad latente, donde las nuevas tecnologías y las herramientas informáticas deben ser un punto importante en esta parte de la investigación; ya que ellos facilitan y agilizan las labores administrativas, factor que limita el uso de oficinas y lugares de trabajo fijos.

Así mismo, se evidenció la tendencia a comprender la importancia de los retos laborales y del empoderamiento de los ejecutivos en sus puestos de trabajo, donde se observa una constante hacia el cumplimiento óptimo de los objetivos empresariales como principal motivador

hacia la permanencia en los cargos, de ahí la necesidad de que las organizaciones mantengan una decidida planeación hacia el avance, tanto a nivel empresarial como a nivel del personal que en ellas se desempeñan.

Los elementos de motivación que evidencian los ejecutivos, permitieron entender a importancia del grupo o equipo de trabajo que están a cargo de los ejecutivos, representando para ellos el pilar fundamental de avance y en la medida en que este sea dinámico y reciba el reconocimiento por sus logros, dependerá de la decisión de permanencia de estos ejecutivos en sus funciones.

Las anteriores reflexiones llevaron a considerar que en la medida que se motive a los ejecutivos con elementos significativos para ellos, reflejará su satisfacción y porque no decirlo, se puede garantizar su permanencia en las compañías.

Bob, (2000) al respecto menciona:

Para ser eficaces, las recompensas deben ser otorgadas tan pronto como se logra el desempeño o el resultado esperado. Las recompensas que se demoran semanas o meses no lograr motivar a los empleados. Siempre se debe decir por qué se les está otorgando la recompensa; es decir, colocar el logro dentro de un contexto (p. 16).

Argumento que sustenta lo que se viene mencionado y que puede conectarse con el primer hallazgo realizado al respecto, cuando se encontró que los logros que ofrecen mayor satisfacción a los ejecutivos de la muestra, están muy ligados a su equipo de trabajo; dado que el

éxito de su papel de líder dependerá de la buena marcha de su grupo de trabajo. ... *“Que al final del año haya una cuenta positiva donde uno hizo parte de ese equipo que lo logró”... (E2),... “Uno de los principales logros, es la aceptación del equipo de trabajo en muy corto tiempo, de manera que se pueda trabajar al mismo nivel y ritmo del equipo de trabajo. Y Realizar un trabajo de campo arduo, donde se trabaje hombro a hombro con los compañeros”... (E1) reiteradamente, los otros ejecutivos dieron importancia a la creación de vínculos con equipos de trabajo como principales logros obtenidos a lo largo de su carrera.... “Me gusta más estar en el equipo, porque uno en el equipo resuelve en un día a día mucho más rápido y más ágil” ... (E4).*

Lo anterior le da sentido a la importancia del trabajo en equipo, donde juegan un papel primordial situaciones como el liderazgo, la jerarquía con la que se cumpla el rol de jefe o director, las comunicaciones interpersonales que dentro de la organización se desarrollen y que se consideren una necesidad en cualquier entorno empresarial;... *“Pude sacar un proyecto de estructuras liderada por el área de procesos y alejarme del día a día de recursos humanos y sacar adelante este proyecto” ... (E5)*

En este mismo sentido, corresponde por tanto a una característica necesaria el hecho de que las estrategias competitivas estén encaminadas a saber asumir y manejar las responsabilidades compartidas, lo que redundará en progreso y avance significativo de manera interna, reflejando de manera externa la celeridad en los procesos, al tener claridad en las funciones, roles e importancia de cada uno de los miembros de la organización. ... *“Saber que se puso un grano de arena en los logros de la compañía” ... (E3)*

Lo anterior refleja el hecho de que las comunicaciones interpersonales equivalen a una actitud necesaria en cualquier entorno empresarial; corresponde por tanto a una característica necesaria el hecho de que las estrategias competitivas estén encaminadas a saber asumir y manejar las responsabilidades compartidas, lo que redundará en progreso y avance significativo de manera interna, reflejando de manera externa la celeridad en los procesos, al tener claridad en las funciones, roles e importancia de cada uno de los miembros de la organización.

En referencia a otro interrogante, se pidió de manera más personal que los ejecutivos intervenidos que expresaran lo que ellos consideraban como sus debilidades y cualidades más sobresalientes; encontrando que las debilidades expresadas por los ejecutivos, tienden a convertirse en fortalezas, ya que están dirigidas hacia la exigencia y búsqueda de perfección constante en lo que hace; demostrando de nuevo la responsabilidad, experiencia adquirida y la conformación de perfiles competitivos idóneos, los cuales se han ido fortaleciendo a lo largo de su carrera profesional.

Lo dicho, expresado en palabras de Spencer, se reflejaría en el hecho de comprender que la competencia es una característica fundamental de un individuo que está causalmente relacionada al criterio referenciado de ser efectivo o superior en el rendimiento laboral o situacional. Es importante relacionar aquí una pequeña definición de competencia, para lo cual se expone lo dicho por Alles, (2008) “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo debe tener diferentes características en empresas y /o mercados diferentes (p. 2)”. Asunto que también fue abordado por uno de los entrevistados que afirmó que: *“Dependiendo de la actividad, si poseo las competencias lo haría con responsabilidad”... (E4).*



El positivismo, la pasión por el trabajo y las ganas que se inyectan a las labores son las cualidades que más evidenciaron en los ejecutivos. ... *“Mi buena actitud hacia el trabajo, siempre le pongo positivismo, buena energía, cualquiera que sea la dificultad digo vamos a salir”*... (E1); ... *“La responsabilidad, la puntualidad y el cumplimiento de los objetivos que me planteo la compañía son mis cualidades más notables”*... (E4), ... *“El conocimiento, yo pienso que de todas maneras tengo un conocimiento en el transcurso de todo este tiempo que representa su fortaleza y su principal cualidad”*... (E5).

Las anteriores cualidades y debilidades propias de los ejecutivos permitieron evidenciar un factor muy importante para las organizaciones y es la responsabilidad empresarial, teniendo en cuenta que el perfil de los entrevistados es muy similar y todos tienen sobre sus hombros el papel de líderes en las compañías, entendiendo que el ejemplo que ellos impartan en sus puestos de trabajos se verá reflejado en los equipos que les son dados a su cargo.

Dadas las características de los perfiles de los ejecutivos, el trabajo en equipo representa un todo para la buena marcha de estos, entendiendo que hoy día, es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia de la comunicación entre sus miembros. ... *“Para mí el equipo de trabajo lo es todo, se forma se establece como un grupo de personas que va a lograr un fin común”*... (E1)... *“Concientizarlos de cómo estamos y donde estamos trabajando y hacerlos formar un equipo de trabajo real”*... (E2), ... *“Es sumar, es que cada persona que hace parte de ese equipo tenga algo que aportar, muchas veces en un equipo no todas las personas saben lo mismo y hay*

*unas personas que no saben tanto, que son nuevas y no aportan pero no se aporta solo conocimiento, se aporta actitud (E4).*

Respecto a las condiciones laborales que puedan otorgar satisfacción laboral en relación con los equipos de trabajo, debe tenerse en cuenta que las organizaciones deben generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, porque el aprendizaje en equipo implica generar valor en el trabajo y mayor adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.... *“Tener en cuenta toda las áreas y todas las personas que actúan en un proyecto, para llegar al objetivo” ... (E4) ... “Lograr que cada uno desde su individualidad aporte lo mejor para un resultado común, no solo del equipo mío sino de todos los equipos de la compañía” ... (E5) ... “Trabajo en equipo es tener en cuenta la opinión de todos para llegar al objetivo que se ha trazado, el trabajo de todos es muy importante” ... (E3).*

El anterior compendio informativo, permitió de manera positiva desarrollar los objetivos propuestos en la investigación, además de relacionarlos con los planteamientos teóricos que se expusieron como argumentación para comprender algunas conductas humanas relacionadas con elementos de satisfacción e insatisfacción para un grupo de ejecutivos que poseen un perfil laboral similar.

Análisis que además permitió comprender elementos importantes que van a servir como herramienta a las organizaciones a la hora de tener en cuenta aquellos aspectos que se requieren para lograr la permanencia de sus trabajadores; mediante la identificación de factores internos y externos contribuyen en la motivación laboral.

## Conclusiones

Tanto los aspectos físicos o externos, dados en el entorno laboral, como elementos internos generados en cada uno de los ejecutivos, representaron elementos de satisfacción importantes que deben tenerse en cuenta a la hora de pensar en la búsqueda de permanencia de este tipo de perfiles en un empleo. Por un lado, los elementos externos, permiten a este tipo de trabajadores una serie de comodidades y posibilidades que los ubican en ambientes apropiados y que les ofrece los recursos necesarios para que se sientan motivados a ejercer su labor; aspectos que intervienen directa e indirectamente en las características internas que intervienen en la búsqueda de nuevas opciones; dado que en la medida en que los primeros (externos) cumplan con las expectativas deseadas, su reflejo será dado en los segundos (internos) y por ende en el agrado en el desempeño de sus labores.

Detrás del título de ejecutivos que posee la muestra, existe un recorrido, tanto académico como experiencial que les ha permitido ubicarse en los cargos que en la actualidad ostentan y les brinda la posibilidad a aspirar a otra serie de puestos que para ellos se convierten en retos, dada la complejidad de acciones que deben realizar y la responsabilidad que implican; situación que les permitió poseer un nivel de exigencia bastante alto, evidenciando con ello la importancia de que las organizaciones implementen cada vez más acciones tendientes al avance significativo, por medio del ofrecimiento de elementos satisfactorios que garanticen la permanencia de este tipo de perfiles laborales en sus compañías.

Los conceptos y teorías que en el proceso investigativo se abordaron, permitieron comprender que cada empleado tiene una concepción diferente sobre el trabajo, ya que todos poseen percepciones, necesidades, expectativas, personalidad, y cultura diferentes. A lo que se suma que las percepciones de lo que se quiere a futuro cambian a medida que se va creciendo, adquiriendo experiencia y madurez; por eso la importancia de tener una estrategia que ayude a la satisfacción del personal en su desempeño laboral.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han permitido a las organizaciones un manejo diferente tanto de los puestos de trabajo, como de la relación empresarial; situación que permite a los ejecutivos, por un lado transformar su visión frente a los puestos de trabajo, teniendo en cuenta que con la herramienta del internet, no se requiere de espacios físicos muy estructurados para ejercer su labor y por el otro permite celeridad en los procesos y una interacción diferente a nivel empresarial.

En relación con el trabajo en equipo, visto desde la posición de los ejecutivos como cabeza y dirigente principal, puede decirse que los elementos de motivación que se evidenciaron en ello, permitieron entender la importancia del grupo o equipo de trabajo que están a cargo de los ejecutivos, representando para ellos el pilar fundamental de avance y en la medida en que este sea dinámico y reciba el reconocimiento por sus logros, dependerá de la decisión de permanencia de estos ejecutivos en sus funciones. También se logró comprender la importancia de considerar el trabajo grupal en las organizaciones como un agente del cambio, donde deben mostrarse como un estilo de dirección para convertirse en una cultura organizacional de trabajo y surgimiento mutuo.

## Recomendaciones

El desarrollo investigativo que en esta ocasión se realizó contribuye de manera positiva en la búsqueda de factores motivacionales de un grupo de ejecutivos; por lo cual se recomienda realizar estudios similares que permitan identificar tales percepciones en otro tipo de trabajadores, para que sirvan como herramienta a organizaciones a la hora de tener en cuenta alternativas de motivación.

Se recomienda que el tema de los factores motivacionales sea utilizado en gran medida en diferentes campos e investigaciones de la psicología; de manera que se pueda realizar comparaciones con otras investigación futuras que puedan generar una contraparte o enriquecer el tema abordado.

En la búsqueda de personal calificado, debe tenerse en cuenta aspectos que van más allá de sus perfiles laborales; razón por la cual, las organizaciones deben ser conscientes de la búsqueda constante de alternativas y medios idóneos para que la realización de las actividades se desarrollen dentro de las condiciones necesarias para que el trabajo se dé desde la reciprocidad.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ofrecen una serie de herramientas que han ido transformando la forma de ejecutar las acciones laborales, realidad que debe ser asumida por las organizaciones, tanto en el sentido de exigir tales actualizaciones en sus empleados como en el entorno laboral, ya que son factores importantes de motivación y transformación hacia el avance progresivo.

## Referencias

- Abarzúa, E., Conteras, F., & Robles, J. F. (2002). *Evolución de la gestión de personas en las empresas: del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales*. Recuperado el 17 de febrero de 2016 de: <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/419/399>.
- Adams, S. (1963). *Teoría de la Equidad*. General Electric Co., NY, USA.
- Asociación, E. AECA (2004): *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*.
- Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F., & Domínguez, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. España: Editorial Mc Graw Hill pág., 589.
- Álvarez, M. (1998) *El Liderazgo de la Calidad Total*. España: Ed. Escuela Española.
- Amorós, E. (2006). *Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Actitudes*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/35.html>.
- Arango, M, D., & Betancourt D, P. (2014). *Importancia de las firmas cazatalentos para las empresas en el Valle de Aburrá* (Doctoral dissertation, Escuela de Ingeniería de Antioquia).
- Armstrong, M (1991), *Human resource management. Strategy and action*, Editorial Kogan Page Ltd, London.
- Barberá, E. y Mateos, P. (2000). *Investigación sobre psicología de la motivación en las universidades españolas, Revista Española de Motivación y Emoción, 5-6(3)*, recuperado de: <http://reme.uji.es>. Marzo 31 de 2016.
- Barberá H, E. (2002). *Modelos explicativos en psicología de la motivación. Revista electrónica de motivación y emoción, 5(10)*.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora un proyecto de justificación*. Caracas. Consultores Asociados.
- Bandura, A. (1997). *Social learning theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Bedoya García, D. A., & Londoño Vanegas, J. I. (2013). *Influencia de la motivación laboral en los empleados del Darién LTDA*.
- Bernal, C.A & Sierra, H. D. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Colombia: Ed Pearson.

- Bob, N (2000) *1001 formas de recompensar a los empleados*. Grupo Editorial Norma.
- Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A., & Sacristán, P. M. (2008). Administración de recursos humanos.
- Buetow, S. (2008). Pay-for-performance in New Zealand primary health care. *Journal of Health Organization and Management*, 22(1), 36-47.
- Caicedo, C.H. (2000): “Informática, Gestión y Sociedad”, *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas*, N° 16, julio – diciembre, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón H, G (2004). Lo estratégico y lo humano en la Dirección de las Personas. Recuperado de: <http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf>.
- Castaño, G, E. J (2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada.
- Carrasco H, A. J., & Sánchez M, G. (2007). *El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas*. *faedpyme international review*, 3(5), 19-29. Recuperado de: <http://faedpyme.ojs.upct.es/index.php/revista1/article/view/79/0>.
- Chiavenato, I. C. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf>.
- Chiavenato, I (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* 8ª edición. Editora McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill.
- Collerette, P., & Delisle, G. (1988). La planificación del cambio: Estrategias de adaptación para las organizaciones (No. 338.9 C62y).
- Congreso de la República (2006) Ley 1090 del 6 de septiembre de 2006. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. Recuperado de: <http://www.colpsic.info/resources/Ley1090-06.pdf>
- Correa, E. (2014). *Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos*. *Rev. Suma de Negocios*. Bogotá Recuperado de: <http://publicaciones.konradlorenz.edu.co/index.php/SumaDeNegocios/article/view/1508.pdf>.
- Cruz A. (2009) *El ausentismo en las empresas. Monografías*: recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2834/22647541-2012.pdf;jsessionid=05ED17FA4BA1D615E7F5ADB0B85698D3?sequence=1>

- Duffy Jr, W. (1962). Magnetic Susceptibilities of Crystalline Stable Free Radicals in the 77–293° K Temperature Range. *The Journal of Chemical Physics*, 36(2), 490-493.
- Fernández, L. S. (1973). Formación y profesionalización de orientadores: modelos y procesos. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 2(2\_2), 1134-4032.
- Fernández, Z. (1987): "Evolución del pensamiento estratégico", *Economistas*, n. 28, pp. 6-12
- Finch, Stoner, James, et al, *Administración*, (México: Pearson, 1996) pag.332. Recuperado de: [http://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html#\\_ftn13](http://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html#_ftn13)
- Forero, M. C., Rincón M, X., & Velandia, M. V. (2013). *Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia: Clima Organizacional Flores la Valvanera Ltda.* Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/handle/10185/13329>.
- Galeano M E. (2009) *Diseño de proyectos en la investigación Cualitativa*. (PDF). Medellín: Fondo editorial Universidad Eafit.
- Gallardo; G, E & Tirado; J (2007) Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo *¿acaso inciden las actitudes*. Recuperado el 20 de febrero de 2016 de: <http://hdl.handle.net/10596/1151>.
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Universidad Eafit.
- García D, M. (1983). *El trabajo en equipo: productividad y calidad de vida en el trabajo* (No. HD4861. T72.).
- García G, Posada V y Hernández R (2012): "La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción" , en *Contribuciones a la Economía*, julio 2012, Recuperado de: [http://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html#\\_ftn13](http://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html#_ftn13)
- Gestiopolis. (2014). *Definición de entorno laboral* [publicación periódica en línea]. Recuperado de: [http:// www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm).
- Gómez M, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Cabrera, R. V. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Gray, J; R., Braver, T; S. Y Raichel, M; E. (2002). Integration of motion and cognition in the lateral prefrontal cortex. *Proceedings of the National Academy of Science*.
- Guerrero Huertas, O. R., & Sánchez Tibamoso, M. M. (2012). *Análisis de la motivación del talento humano como factor competitivo en el sector bancario de la ciudad de Tunja*.
- Herzberg, F. (1954). *La Teoría de la Motivación-Higiene*. Recuperado de [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/10\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf) ISSN, 1729-4827.



- Herzberg, F. y Mausner, B. y Snyderman, B. (1967). *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley.
- Hull, C.L. (1943). *Principles of behavior*. Nueva York: Appleton-Century Crofts.
- Hull, C.L. (1952). *A behavior system: An introduction to behavior theory concerning the individual organism*. New Haven: Yale University Press.
- Institución Universitaria de Envigado (2007). *Trabajos de grado Manual de procedimientos*.
- Jago, A. G., & Vroom, V. H. (1977). Hierarchical level and leadership style. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 131-145.
- Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (1977) *Psicología de las organizaciones*. México: Prentice Hall.
- Lafón, C. R. (1967). Fiesta y religión en Punta Corral (Pvcia. de Jujuy). *RUNA, Archivo para las Ciencias del Hombre*, 10(1-2), 256-87.
- Letelier, G., Navarrete, E., & Farfán, C. (2014). Síndromes organizacionales: mobbing y burnout. Recuperado de: <http://oaji.net/articles/2014/1015-1404298680.pdf>.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivación y personalidad*.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana* (Vol. 52). Narcea Ediciones.
- Medina, J. (1998): Perspectivas sobre crecimiento, desarrollo y competitividad. En *Competitividad & Desarrollo Social: Retos y perspectivas*, Cali, Universidad del Valle.
- Méndez, C. (2012). *Tecnologías y herramientas de gestión*. Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Mesa FR, Kaempffer AM. (2004) Absentismo laboral en Chile según el tipo de lugar de trabajo. *Rev Med Chile* 2004;132 (9):1100-8.
- Mondy, R N (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson education.

- Morgan, C. T., & Stellar, E. (1943). *Physiological psychology*. Recuperado de: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1943-15097-000>.
- Nisar, T. M. (2006). Medidas de rendimiento subjetivo en los pagos de bonificación. *Mejora del rendimiento*, 45(8), 34-40.
- Ortega, R., & Piña, S. (2005). Análisis de la Motivación en el personal Administrativo de la Empresa FMF Construcciones CA según Víctor Vroom Maturín. Monagas.
- Pacheco, R. (2005). *Competencias claves para la comunicación organizacional*. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, (90), 70-75. recuperado el 12 de febrero de 2016 de: [www.redalyc.org/pdf/160/16009013.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/160/16009013.pdf).
- Palma, C; Sonia (2000) Motivación y Clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista electrónica de psicología*. Recuperado el 22 de febrero de 2016 de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/49>.
- Pérez, P, J & Merino, M (2012). Definición de: Definición de motivación (<http://definicion.de/motivacion/>).
- Porret Gelabert, M. (2012). El absentismo laboral en la empresa privada española. *Rev. tec. Labor*, 34(131), 5-81.
- Puyal Español, E., & Sanagustín Fons, V. (2010). El liderazgo empresarial femenino: reflexiones y paradojas. Recuperado de: <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/2483>.
- Ramos & Guevara,(2011). <http://abcadministracionderecursoshumanos.blogspot.com.co/2011/11/empleado-y-obrero-definicion.html>.
- Rizo, M. (2005). La Psicología Social y la Sociología Fenomenológica. Apuntes teóricos para la exploración de la dimensión comunicológica de la interacción. *Global Media Journal México*, 2(3).
- Rodríguez Monsalve J. M & Mejía Lopera C. (2005). *La comunicación como elemento de fortalecimiento empresarial*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016 de: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/261/1/ComunicacionElementoFortalecimientoOrganizacional.pdf>.
- Romero, R. (1998): “El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones. A propósito de la discusión sobre el taylorismo”, *Revista Innovar*, N° 11, enero-junio, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- Sampieri, R; Collado, C., y Lucio. P. (2004). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill, México. Tercera edición.
- Sánchez de Armas Miguel Ángel (2011). *Cultura y Comunicación organizacional*.

- Sánchez, D. C. (2015). *Ausentismo laboral: una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo*. Revista Salud Bosque, 5(1), 43-53. recuperado de: [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/revista\\_salud\\_bosque/volumen5\\_numero1/07-articulo5-salud-bosque\\_vol5-No1.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/revista_salud_bosque/volumen5_numero1/07-articulo5-salud-bosque_vol5-No1.pdf).
- Sanín JA, Salanova M. (2014) *Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios*. Univ Psychol. 2014; 13(1):1-2. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1657-92672014000100009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-92672014000100009).
- Santana, C (2013). Clima Organizacional, Productividad, Recursos Humanos. Recuperado de: <http://www.acsendo.com/es/blog/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>.
- Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica SA.
- Spence, K. W. (1956). Behavior theory and conditioning.
- Schultz, D. Psicología Industrial. México: Mc Graw Hill, 451 p. Cap.8.
- Tamayo Y Tamayo, Mario. (1999). *Serie Aprender a Investigar. Módulo 2*. La investigación. Santa Fe de Bogotá: ARFO Editores Ltda. ICFES.
- Toro A, F. (1992). Desempeño y productividad: contribuciones a la psicología ocupacional.
- Vásquez Muñoz Kathy (2006), “*Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional*” recuperado el 15 de febrero de 2016 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68730506>.
- Universidad del Azuay. (2009). *Psicología y organización*: revista de la Universidad del Azuay, abril 2009. Universidad del Azuay. Recuperado de: <http://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2016/03/Articulo-Cristian-Castillo.pdf>.
- Vega, ML & Martínez, D (2002). “Los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo. Su valor, su viabilidad, su incidencia y su importancia como elementos de progreso económico y de justicia social.” Documento de Trabajo 9, OIT, Ginebra.
- Wise, R.A. (1987). Sensorimotor modulation and the variable action pattern (VAP): Toward a noncircular definition of drive and motivation, *Psychobiology*, 15 (1), 7-20.
- Zamudio, W (2009). ¿Qué es un “headhunter”? Recuperado de: <https://walterzamudioheadhunter.wordpress.com/2009/09/02/%C2%BFque-es-un-headhunter/>.


## Apéndices

### Apéndice A. Consentimiento informado

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo Regélica Caravajilla Gutiérrez con documento de identidad número 52'153132 certifico que he sido informado (a) con la claridad y veracidad debida respecto al ejercicio académico que las estudiantes Juliana Quintero y Diana Mesa me han invitado a participar, que actué consecuentemente, libre y voluntariamente como colaborador, contribuyendo a este procedimiento de forma activa.

Soy conocedor de la autonomía suficiente que poseo para retirarme u oponerme al ejercicio académico, cuando estime conveniencia y sin necesidad de justificación alguna, que mi voz será grabada, que no me harán devolución escrita y que no se trata de una intervención con fines de tratamiento psicológico y que se respetara la buena fe, confiabilidad e intimidad de la información por mi suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

Estudiante de Psicología 

Documento de Identidad 1036 628 959

Estudiante de Psicología Juliana Quintero

Documento de Identidad 1037633997

Ejecutivo Regélica Caravajilla  
c.c. 52'153.132 Bta

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Elena Jaramillo Angel con documento de  
 identidad número 4386774 certifico que he sido informado (a) con la  
 claridad y veracidad debida respecto al ejercicio académico que las estudiantes  
Juliana Quintero y Diana Mesa

me han invitado a participar. Que actuó consecuentemente, libre y voluntariamente como  
 colaborador (a) contribuyendo a este procedimiento de forma activa.

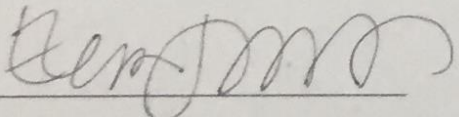
Soy conocedor (a) de la autonomía suficiente que poseo para retirarme u oponerme al ejercicio  
 académico, cuando estime conveniencia y sin necesidad de justificación alguna, que mi voz será  
 grabada, que no me harán devolución escrita, que no se trata de una intervención con fines de  
 tratamiento psicológico y que se respetará la buena fe, confiabilidad e intimidad de la información  
 por mí suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

Estudiante de psicología  \_\_\_\_\_

Documento de identidad 1036 628 959

Estudiante de psicología Juliana Quintero

Documento de identidad 1037 633997

Ejecutivo  \_\_\_\_\_

c.c. 43867742

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Saúl Matilla U. con documento de  
 identidad número 71787844. certifico que he sido informado (a) con la  
 claridad y veracidad debida respecto al ejercicio académico que las estudiantes  
Juliana Quintero y Diana Mela

me han invitado a participar. Que actuó consecuentemente, libre y voluntariamente como  
 colaborador (a) contribuyendo a este procedimiento de forma activa.

Soy conocedor (a) de la autonomía suficiente que poseo para retirarme u oponerme al ejercicio  
 académico, cuando estime conveniencia y sin necesidad de justificación alguna, que mi voz será  
 grabada, que no me harán devolución escrita, que no se trata de una intervención con fines de  
 tratamiento psicológico y que se respetara la buena fe, confiabilidad e intimidad de la información  
 por mi suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

Estudiante de psicología



Documento de identidad 1036 628 959

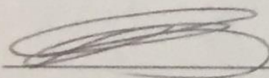
Estudiante de psicología

Juliana Quintero

Documento de identidad

1037 633 997

Ejecutivo



c.c

71787844.



Institución Universitaria de Envigado

Programa de Psicología

Trabajo de Grado decimo semestre

Fecha septiembre 23/2016

Yo Diego Fernando Trujillo M. con documento de identidad número 14395.616 certifico que he sido informado (a) con la claridad y veracidad debida respecto al ejercicio académico que las estudiantes Juliana Quintero y Diana Mesa me han invitado a participar, que actuó consecuentemente, libre y voluntariamente como colaborador, contribuyendo a este procedimiento de forma activa.

Soy conocedor de la autonomía suficiente que poseo para retirarme u oponerme al ejercicio académico, cuando estime conveniencia y sin necesidad de justificación alguna, que mi voz será grabada, que no me harán devolución escrita y que no se trata de una intervención con fines de tratamiento psicológico.

Que se respetara la buena fe, confiabilidad e intimidad de la información por mí suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

Ejecutivo Diego Fernando Trujillo M.


C.C. 14.395.616.

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Paula Andrea Rojas González con documento de  
 identidad número 43593689 certifico que he sido informado (a) con la  
 claridad y veracidad debida respecto al ejercicio académico que las estudiantes  
Juliana Quintero y Diana Mesa

me han invitado a participar. Que actuó consecuentemente, libre y voluntariamente como  
 colaborador (a) contribuyendo a este procedimiento de forma activa.

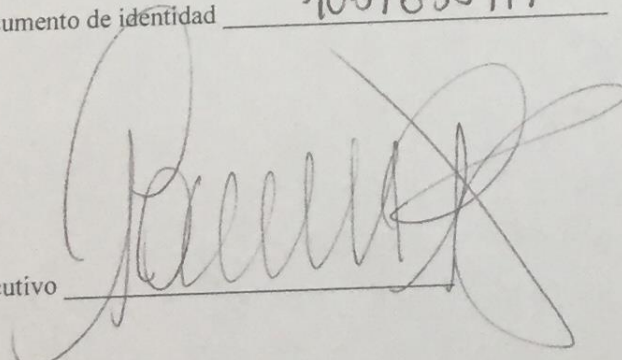
Soy conocedor (a) de la autonomía suficiente que poseo para retirarme u oponerme al ejercicio  
 académico, cuando estime conveniencia y sin necesidad de justificación alguna, que mi voz será  
 grabada, que no me harán devolución escrita, que no se trata de una intervención con fines de  
 tratamiento psicológico y que se respetara la buena fe, confiabilidad e intimidad de la información  
 por mi suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

Estudiante de psicología 

Documento de identidad 1036 628 959

Estudiante de psicología Juliana Quintero

Documento de identidad 1037 633 997

Ejecutivo 

c.c. 43593689