

**DISEÑO DE PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS FACTORES
MOTIVACIONALES Y LA CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA GEOTECO
LTDA**

ONIX DUFRE BRICEÑO JIMENEZ

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
2010**

**DISEÑO DE PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS FACTORES
MOTIVACIONALES Y LA CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA GEOTECO
LTDA**

ONIX DUFRE BRICEÑO JIMENEZ

Trabajo de grado como requisito para optar al título de psicólogo

**ASESORA TEÓRICA
OLGA E. VALLEJO CALLE
ESPECIALISTA EN SALUD OCUPACIONAL**

**ASESORA METODOLÓGICA
MARGARITA ROCA VIDES
ESPECIALISTA MODELOS, TIPOS Y DISEÑO DE INVESTIGACION**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA
FACULTAD DE PSICOLOGIA**

2010

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Barranquilla, 25 de Marzo de 2010

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de grado y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento guiándome y dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante atravesando todas las barreras que se me presenten. También dedico el presente proyecto a las personas que más amo y que por las cuales tengo mayor admiración: a mi familia, mi tía Marlene quien ha sido un ejemplo de trabajo y dedicación para lograr cada uno de sus proyectos, a Jade mi hermanita menor quien me ha traído alegría desde que nació, ha estado a mi lado, ha compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre hermanos y quien ha sido uno de mis mayores fuentes de motivación para superarme cada día más y tener mejores opciones para el futuro. Dedico también este éxito académico a mi novio Jairo Torres quien ha estado apoyándome en todo momento y ha estado a mi lado desde el principio de este importante recorrido, quien a disfrutado y sufrido conmigo cada uno de mis logros, ha estado atento ante cada una de las situaciones que se pudieron presentar; ha sido mi mano derecha en cada uno de los proyectos que he emprendido y es la persona que mas amo con todo mi corazón.

A la memoria de madre, que si estuviese en este momento a mi lado sería las mas feliz de las madres por este logro tan importante y trascendental de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Son tantas las personas a las cuales debo parte este triunfo y que quiero agradecer por la culminación de este proyecto. Aunque si bien ha requerido de esfuerzo y dedicación por parte de la autora y mis tutoras con su dirección y guía para la realización de este trabajo, no hubiese sido posible sacarlo adelante y llegar al fin sin la cooperación desinteresada de trabajo de cada una de las personas que a continuación citaré quienes fueron un soporte en todo momento a lo largo de la ejecución de este proyecto.

Primeramente agradezco a Dios porque solo gracias a Él es posible que mi corazón este lleno de alegría, que me encuentre escalando un peldaño importante de mi vida, porque fue Dios quien me dio la fortaleza que necesitaba para seguir y culminar con este proceso de mi vida y que seguiré colocando en sus manos cada uno de mis proyectos para su gloria.

A mi familia por todo su apoyo, y porque se preocuparon por ayudarme para que pudiera terminar este proceso educativo tan importante de mi vida.

A mi Pucho Jairo quien todos los días estuvo diciéndome intensamente que no dejara pasar ni un día de trabajo es este proyecto; eso realmente fue importante. A mis compañeros y amigos de estudio por su entusiasmo, apoyo y comprensión para sacar adelante este proyecto de grado.

A mis amigos de la iglesia que siempre encontraban alguna forma de hacerme sonreír cuando me sentía agobiada de tanto trabajo, que me apoyaron y me acompañaron a lo largo de este trabajo que fue duro y arduo.

También agradezco a todos los docentes que me apoyaron no solo en este proceso sino a lo largo de toda mi carrera como la Dra Esther Antequera, que cuando estuvo ahí fue una profesional ejemplar, que siempre tuvo las palabras adecuadas para incentivar en mi las ganas de culminar este proceso educativo y salir adelante, ha los docentes que me han apoyado una y otra vez y que aún se encuentran en la institución entre los cuales se encuentran Margarita Roca, con un amplio conocimiento en su área, Olga E de Vallejo quien me apoyo hasta el final sin importar cuantas horas nos habíamos gastado en la ejecución de proyecto y Adriana de la Peña que como enviada por Dios me la encontraba cada vez que tenía tutorías, siempre tenía palabras correctas para que continuara trabajando en este proyecto y que aprovecho para darle las gracias porque sus comentarios fueron realmente oportunos.

A Geoteco como una empresa integral, incluidos todos y cada uno de sus trabajadores por permitirme realizar para ellos este proyecto de grado que les servirá para poner en practica lo que aquí esta descrito y continuar con el proceso de mejora que ellos ya tienen.

También a todas aquellas personas a quien no menciono por lo extensa que seria la lista.

Con todo mi corazón les doy las gracias.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. OBJETIVOS	22
3.1 GENERAL	22
3.2 ESPECIFICO	22
4. MARCO DE REFERENCIA	23
4.1 MARCO HISTORICO	23
4.2 MARCO TEORICO	31
4.2.1 TEORÍA MOTIVACIONAL	31
4.2.1.1 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES	31
4.2.1.2 TEORÍA DE JERARQUÍA DE NECESIDADES	34
4.2.2 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	39
4.2.2.1 MODELOS DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	41
4.3 MARCO CONCEPTUAL	46
4.4 MARCO CONTEXTUAL	49
4.4.1 RESEÑA HISTÓRICA	49
4.4.2 MISIÓN	50
4.4.3 VISIÓN	50
4.4.4 VALORES	50
4.4.5 OBJETIVOS DE CALIDAD	51
4.4.6 ORGANIGRAMA	52
4.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES	52
5. DISEÑO METODOLOGICO	53
5.1 PARADIGMA	53
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	53

	Pág.
5.3 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	54
5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	55
5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	59
5.6 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	60
6. RESULTADOS	61
7. CONCLUSIONES	67
8 .RECOMENDACIONES	69
9. DISEÑO DE PROGRAMA	70
9.1 INTRODUCCIÓN	70
9.2 JUSTIFICACIÓN	71
9.3 OBJETIVOS	71
9.3.1 GENERAL	71
9.3.2 ESPECÍFICOS	72
9.4 MARCO TEÓRICO	72
9.4.1 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES	72
9.4.2 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES	75
9.4.3 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	79
9.5 CONTENIDO	82
9.6 PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES Y LA CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA GEOTECO LTDA	83
10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	91
11. CONCLUSIÓN	92
12. BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	95
Anexo A. Instrumentos aplicados	
Anexo B. Resultados	

RESUMEN

En esta investigación se propone el diseño de programa para el mejoramiento de los factores motivacionales y la calidad de vida en la empresa Geoteco Ltda dando inicio al trabajo con todo el personal de Geoteco Ltda, ésta es una empresa establecida en el sector de la construcción que estuvo interesada en mejorar el sector humano de la organización, permitiendo la aplicación de instrumentos que nos dieron a conocer formalmente las características que se encuentran afectando negativamente el desarrollo de la organización. Inicialmente abarcamos temas generales como la motivación y la calidad de vida en el trabajo, con los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos propuestos por F. Herzberg y así poder tener un fundamento teórico que nos permitió profundizar más, en temas como la importancia de las capacitaciones, las relaciones interpersonales, la comunicación, el reconocimiento del buen trabajo realizado con una retroalimentación positiva respecto a su desempeño, la apreciación valorativa del sujeto entre otro, dándonos a conocer las variables que se tuvieron en cuenta para el diseño del programa inicialmente propuesto, estas son la motivación y la calidad de vida.

Se conocieron los resultados a través de herramientas como Cuestionario de satisfacción en el trabajo con un coeficiente de validación de 1 calculado por el método de Alfa de Cronbach y el Inventario de valores culturales de la organización con un coeficiente de validación de 1 calculado por el método de Alfa de Cronbach , utilizando técnicas como la observación, la entrevista y la encuesta, ya que estos fueron los instrumentos utilizados, de estos se logró concretar y establecer la no existencia de planes de capacitación, no cuentan con herramientas sistematizadas de evaluación al personal, no se reconoce el valor de la responsabilidad y el reto, no hay existencia de equipos de trabajo, no existencia de buenas relaciones interpersonales y el bienestar general de los trabajadores; para estos factores se propusieron estrategias motivacionales como motivar al personal, en el cumplimiento de sus compromisos y actividades laborales,

fortalecer el trabajo personal cuando éste se realice de manera autónoma, incentivar al personal mostrándole con resultado que su trabajo es importante en la organización, que los trabajadores identifiquen los elementos básicos de la comunicación; prosiguiendo con el diseño del programa propuesto inicialmente, en donde se encuentran establecidas diferentes actividades que nos permitirán trabajar de forma continua y positiva todos los factores mencionados anteriormente, actividades que abarcan las relaciones humanas, la motivación al trabajo y el liderazgo, éstas van desde la reinducción al personal pasando por conceptos de motivación hasta todas las implicaciones del liderazgo.

De acuerdo a estos resultados es indispensable iniciar la intervención lo antes posible con el programa que se ha establecido.

GLOSARIO RESUMEN

Adaptación.

1. f. Acción y efecto de adaptar o adaptarse.

Calidad.

1. f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. *Esta tela es de buena calidad.*
2. f. Buena **calidad**, superioridad o excelencia. *La calidad del vino de Jerez ha conquistado los mercados.*

Calidad de vida en el trabajo.

Se refiere a una preocupación de la organización por el bienestar general y la salud de los trabajadores cuando desempeñan sus actividades.

Capacitación.

1. f. Acción y efecto de capacitar.

Cliente.

1. com. Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.
2. com. **parroquiano** (|| persona que acostumbra a ir a una misma tienda).

Clima laboral.

Agradable para que cada trabajador realice su actividades y teniendo en cuenta el medio ambiente en general en el que se desarrolla el trabajo cotidiano de una organización, ésta influencia la satisfacción de cada trabajador

Competencia.

1. f. Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.
3. f. Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Conocimiento.

1. m. Acción y efecto de conocer.
2. m. Entendimiento, inteligencia, razón natural.

Empleado, da.

1. m. y f. Persona que desempeña un destino o empleo.

Experiencia.

1. f. Hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo.
2. f. Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.

Gestión.

1. f. Acción y efecto de gestionar.
2. f. Acción y efecto de administrar.

~ de negocios.

1. f. *Der.* Cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño.

Impulso.

1. m. Acción y efecto de impulsar.
2. m. Instigación, sugestión.
3. m. Deseo o motivo afectivo que induce a hacer algo de manera súbita, sin reflexionar.

Insatisfacción en el trabajo.

Depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente genera.

Motivación.

1. f. Búsqueda de satisfacción óptima de ciertas necesidades.
2. f. Acción y efecto de motivar.
3. f. Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

Organización.

1. f. Acción y efecto de organizar u organizarse.
2. f. Disposición de los órganos de la vida, o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal.
3. f. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Producción.

1. f. Acción de producir.
2. f. Cosa producida.
3. f. Acto o modo de producirse.

Reconocimiento.

1. m. Acción y efecto de reconocer o reconocerse.
2. m. gratitud.

Rentabilidad.

1. f. Cualidad de rentable.
2. f. Capacidad de rentar.

Satisfacción.

1. f. Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse.
2. f. Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria.
3. f. Cumplimiento del deseo o del gusto.

Satisfacción en el trabajo.

Función del contenido o de las actividades estimulantes

Servicio.

1. m. Acción y efecto de servir.
2. m. Conjunto de criados o sirvientes.

Trabajo.

1. m. Acción y efecto de trabajar.
2. m. Ocupación retribuida.

Variedad de habilidades.

El puesto de trabajo debe requerir diferentes y variadas habilidades, conocimientos y competencias de la persona, de esta forma le hacemos notar a los trabajadores que es importante para la empresa conocer y poner en practica todas las habilidades y competencias que poseen

Vida.

1. f. Fuerza o actividad interna sustancial, mediante la que obra el ser que la posee.
2. f. Estado de actividad de los seres orgánicos.
3. f. Unión del alma y del cuerpo.

INTRODUCCIÓN

En una organización cuando se presenta problemas en la motivación de los trabajadores, puede traer como consecuencia falta de motivación, siendo esta una de las problemáticas que con mayor frecuencia se encuentra en las organizaciones y que trae como resultado la disminución de la productividad y de la satisfacción laboral.

Motivar a las personas es crear, un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando energía y esfuerzo. El comportamiento en la vida del individuo, referente a lo intrínseco como el reconocimiento y la realización personal, logra darse cuenta que la preferencia y accionamiento está determinada por la motivación; la persona toma impulso y compromete a cada persona. Pues eso mismo ocurre en la vida laboral; la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.

En lo laboral, la motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción con otras personas y el ambiente laboral; de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización.

Es relevante el conocimiento de nuevos conceptos que van a permitir establecer conductas para mejorar la motivación de los empleados y comenzar a darle un nuevo enfoque referente a que ahora no solo es esencial tener en cuenta el cumplimiento y control de las actividades, si no que también es importante comprender y hablar de mejorar y aumentar los talentos y las capacidades de los empleados y que de ésta forma puedan transmitir sus actitudes, conocimientos, capacidades y habilidades mentales e intelectuales en el área laboral.

Es importante destacar que se quiere, dar un enfoque práctico y que a su vez permita la reflexión en este tema cuya importancia y utilidad hoy día nadie cuestiona. Para ello se tendrá como referencia y como modelo la teoría que sobre este tema elaboró el psicólogo norteamericano Frederick Herzberg, *“uno de los profesores de la gerencia y de los consultores más influyentes de la era de la posguerra...”* quien murió en enero 18 de 2000 en Ciudad del Lago, denominada Teoría de los dos factores. Y como complemento autores como Lois Davis (1970) Calidad de vida en el trabajo y otros como Nadler y Lawner, Hackman y Olhan y Walton que proponen modelos de la calidad de vida en el trabajo.

La metodología de esta investigación es cuantitativa así se podrá conocer la evidencia que revela una realidad observable y cuantificable observando los cambios cuantitativos que ocurren progresivamente, determinado para cada proceso en particular ya que conlleva de manera necesaria esenciales y cualitativos con respecto a las posibles variables que están afectando la motivación de los empleados de Geoteco Ltda.

Las técnicas e instrumentos utilizados nos permitirán de manera confiable conocer los resultados de la investigación, como lo son la observación, la entrevista y la encuesta, ya que a través de ésta se lograron encontrar factores que impiden que exista motivación y calidad de vida en la organización, para estos, se han generado estrategias de intervención que permitirán el mejoramiento de los mismos, estrategias enmarcadas en la motivación del personal por el buen trabajo realizado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un medio laboral tan cambiante, donde la competencia cada vez es más fuerte y el mercado más exigente, se hace evidente que no basta con que los trabajadores tengan experiencia y conocimiento respecto a la tarea que realizan, sino que además, es indispensable que posean unas características personales que les permitan adaptarse a los cambios graduales o repentinos y que tengan la capacidad de automotivarse, para que puedan ser productivos aún en condiciones adversas.

La situación que se está presentando en Geoteco Ltda está relacionada con el comportamiento de los empleados, estos no cumplen con sus funciones y las metas que exige el cargo, y así mismo que ellos no realizan el trabajo con agrado, implica esto la existencia de su desinterés en los empleados para el cumplimiento de sus trabajos, entre otros, aspectos que pueden estar ligados a la motivación. Como bien comenta el psicólogo F. Herzberg la motivación es indispensable para el desarrollo en general de una empresa y si esta no se encuentra en los niveles mínimos en donde debería estar los aspectos motivacionales del individuo en Geoteco como tal, podrían presentar consecuencias más complejas en lo que se refiere al crecimiento empresarial, a la gestión y al reconocimiento de la misma con respecto a otras organizaciones, conllevado a tomar decisiones en la estructura organizacional y en el plan de personal, convirtiéndose en un círculo cerrado al caso que los nuevos ingresos de personal asuman actitudes vivificadas por el clima laboral y la motivación se vea afectada para el rendimiento empresarial, es decir, poca motivación y bajo desempeño en su área de trabajo.

En la mayoría de las organizaciones solo se tiene en cuenta la rentabilidad y la producción de la misma, mientras que la calidad de vida en el trabajo es totalmente mínima o nula. Cuando esto se presenta es muy posible observar que

los trabajadores no desean estar en la organización sintiéndose obligados a permanecer en ella. Esta problemática se da debido a que hay poca importancia por el desarrollo, capacitación e inversión en los empleados que solo generan un impacto negativo al momento de encontrarse en las instalaciones de la organización, es decir, aún se genera esta problemática cuando los empleados no están cumpliendo con las funciones correspondientes.

Por otra parte, las organizaciones deben proporcionar los recursos administrativos, económicos, físicos tecnológicos, logísticos, ambientales y de seguridad, necesarios para que los trabajadores realicen su tarea en óptimas condiciones. Además, deben implementar políticas que garanticen el bienestar de los trabajadores, la calidad de los productos y procesos, el compromiso de la gerencia y la continuidad del negocio.

Es indispensable conocer que son dos las necesidades diferentes del hombre y que estas se encuentran presentes en cualquier medio en donde se va desarrollando el hombre y que tienen relación con esta problemática. Se puede decir que un grupo de necesidades deriva de su naturaleza en donde el impulso natural es evitar el dolor producido por el ambiente, más todos los impulsos adquiridos que se condicionan a las necesidades biológicas primarias.

El otro grupo de necesidades está relacionado con una característica específicamente humana: la capacidad de realización y, mediante la realización, la obtención del desarrollo psicológico.

El psicólogo norteamericano Frederick Herzberg, realizó investigaciones en empresas de Pittsburg, EEUU y los resultados lo llevaron a agrupar en dos factores los elementos relacionados en su teoría, éstos son los de higiene y los de motivación.

Desde esta perspectiva, la problemática que presenta la empresa Geoteco Ltda., obedece a que estos factores no son contemplados, por ende los empleados de esta organización manifiestan que no se sienten motivados al momento de realizar sus actividades

Ésta problemática se puede asociar al desconocimiento de la existencia de los mismos o por qué a los empresarios lo único que les preocupan es el pago puntual de la nómina de la empresa. Por otro lado hay organizaciones que podrían estar dejando de cumplir con el más mínimo deber que tienen, que es un pago puntual a sus empleados.

Por todo lo descrito anteriormente la investigación busca conocer y se plantea el siguiente interrogante:

¿De qué manera se puede mejorar LA MOTIVACIÓN y la calidad de vida en el trabajo de los empleados de Geoteco Ltda a partir de las variables que la están afectando?

2. JUSTIFICACIÓN

Para que toda empresa logre los objetivos establecidos inicialmente, necesita que sus trabajadores estén motivados a laborar de forma, activa y proactiva.

En el momento de que esta motivación laboral se vea afectada por agentes internos o externos generando una disminución en la entrega de los trabajos de la empresa, es de importancia para la compañía conocer cuales son las posibles causas que afectan la motivación laboral de los empleados de una organización.

Es fundamental conocer el valor que cada persona posee y que éste es supremamente importante debido a que las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas valoren el personal y se les brinde calidad laboral.

Esta investigación, es relevante porque permitirá generar estrategias de prevención para la motivación de los trabajadores de la empresa y diseñar un programa motivacional que fortalezca la satisfacción de los trabajadores y la calidad de vida en el trabajo; implica que se aumente y se mejore el servicio para los usuarios en general.

A partir de las nuevas exigencias organizacionales resultado de los procesos de la globalización y avances tecnológicos se requiere de respuestas pertinentes a la atención al cliente para elevar la calidad empresarial del personal en la ciudad de Barranquilla y de esta forma, consolidarse como una organización sólida y competitiva con respecto a las demás empresas de la misma actividad económica; para lograr alcanzar los objetivos propuestos y brindarle a la comunidad a nivel nacional el mejor producto y el mejor servicio, logrando satisfacer las necesidades de los clientes, trabajando con la organización para

cumplir con los objetivos trazados, haciéndola una empresa competitiva en el mercado con personas capacitadas, que deseen estar en la organización y no se sientan obligadas a permanecer en ellas y lo mas importante motivadas y con el deseo de realizar bien desde la primera vez cualquier tarea que le sea asignada y de esta forma se pueda lograr una relación entre persona, trabajo y familia.

El generar planes de prevención y programas para mejorar la satisfacción ayudará a fortalecer la motivación intrínseca de los empleados, logrando que trabajen de una forma más idónea; razón por la cual es importante; para evitar y prevenir una desestabilización productiva en las empresas.

Cuando hay un continuo desarrollo en la organización, se genera que la satisfacción de los empleados aumente o disminuya como es el resultado de las condiciones laborales a los que están expuestos los empleados diariamente, ya que si existe cierta desmotivación en los empleados a nivel extrínseco e intrínseco, esta perjudicará el éxito de la compañía logrando que la calidad de la empresa decaiga significativamente.

Bajo este argumento es importante estar realizando inversiones en tiempo como económicas en el grupo de empleados de la empresa, y así tener continuidad de crecimiento prospero y mantenimiento en el mercado.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

- Diseñar un programa para el mejoramiento de factores motivacionales y la calidad de vida en el trabajo de los empleados de Geoteco Ltda.

3.2 ESPECÍFICOS

- Identificar los factores motivacionales que afectan la calidad de vida en el trabajo de los empleados de de Geoteco Ltda.
- Clasificar los factores motivacionales que inciden en la calidad de vida de los empleados de Geoteco Ltda.
- Determinar la forma como los factores interfieren en la calidad de vida y la motivación de los trabajadores de Geoteco Ltda.
- Proponer las estrategias motivacionales para el mejoramiento de la calidad de vida y la motivación de los empleados de Geoteco Ltda.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO HISTÓRICO

Para tener mayor conocimiento con referencia a esta investigación es indispensable profundizar en la historia del surgimiento de la motivación, en la que se investigarán autores que trabajan el tema como fue Frederick Herzberg enfocado al ambiente laboral y Abraham Maslow a la teoría de autorrealización en lo individual así como aparece el concepto de Calidad de Vida en el Trabajo. Es importante realizar una interpretación desde el principio de la historia, en donde se trae a colación el inicio de la edad moderna ya que ésta nos ofrece los conceptos básicos que han procedido a lo largo de la historia, el pensamiento del hombre hacia el mundo dio un giro marcado en el enfoque social, económico y político; es un periodo de grandes cambios en donde el hombre se comienza a preocupar por si mismo y a entender que hay algo mas que lo motiva; en el cual se destaca lo siguiente: “El surgimiento de la motivación laboral se enmarca alrededor del año 1700 en Europa, en donde se presentó la transformación de los talleres de artesanos en fábricas, estas hacen emerger la necesidad de un mayor número de personas, una producción asociada con la operación de máquinas y una mayor complejidad en las relaciones entre los trabajadores y entre trabajadores y jefes.”¹ Este complemento de elementos, trae consigo la aparición de un decremento de la productividad, el desinterés en el trabajo, la aparición de conflictos interpersonales e inter grupales y de la desmotivación. Pasado algunos años se impone el manejo de la motivación por parte de los autores que se encargaron en todo el desarrollo de este tema, lo que no significa de ningún modo que se obvian otras variables relacionadas con la producción ni mucho menos con el funcionamiento de la empresa en general. La dirección de

¹ HAMPTON, David R., Charles E. Summer y Ross A. Webber. Manual de desarrollo Histórico de Recursos Humanos. Trillas. México.1980.

personal impone fuertes desafíos en las próximas décadas: el incremento de la productividad de los empleados, la reducción de los costos y operaciones inútiles, la mejoría del nivel de conocimiento y de las técnicas del personal, el incremento de la moral del trabajador y el aumento de la motivación. Con el paso de algunos años poco a poco los empleados de las empresas desde gerentes hasta los cargos operativos fueron mostrando que necesitaban de algo más, que los motivara a pasar más de 12 horas en un lugar desarrollando actividades que en principio le generarían solo ganancias a las empresas y que su única ganancia sería el pago que recibirían por sus servicios prestados.

Anteriormente nadie hablaba referente a que al trabajador se le daría cualquier otro tipo de pago que fuese diferente a salario, es que ni siquiera se podía hablar de salario, debido a que las personas que prestaban algún servicio eran vistas y tratadas en menos categorías que las que no lo hacían hasta el punto en que solo el factor respeto estaba en interrogantes.

A través de este caso que a continuación se presenta, se puede demostrar de alguna manera que la motivación del ser humano está muy entrelazada con el contexto en el cual éste se desenvuelve. Sucedió, exactamente “a principios del siglo XIX un grupo de pioneros guiados por Donner, cruzó las llanuras occidentales en carretas tiradas por bueyes y ascendió a la Sierra Nevada. Para la mayoría del grupo el viaje terminó allí. Aislados por enormes nevadas y helándose lentamente en las cuestas, no pudieron avanzar ni retroceder. A medida que se agotaban sus provisiones de alimentos, el grupo se fue empeorando gradualmente. Hace algunos años, se publicó el diario de uno de los miembros de este grupo (Croy, 1955), en el cual el autor describe a sus compatriotas al comienzo del viaje como la "sal de la tierra": temerosos de Dios e individualistas, pero cooperadores y preocupados por el bienestar de los demás. Durante el prolongado sufrimiento en las montañas, se ensimismaron: la preocupación se desvió del grupo hacia la familia inmediata. Para este grupo, la comida se convirtió en lo más importante y en la motivación principal. Si uno está

sin alimento durante mucho tiempo, se convierte en una especie de piraña humana, pensando y buscando comida sin ningún otro interés.”².

El caso planteado en el párrafo anterior se puede explicar diciendo que la satisfacción de los impulsos fisiológicos es esencial para la conservación de la vida, por eso, A. Maslow los describió como preponderantes para la motivación del comportamiento en 1943. Este modelo jerárquico sugiere que en cuanto se satisfacen las necesidades físicas por lo menos en nivel mínimo surgen nuevas necesidades para motivar el comportamiento. Se ha visto que el hombre es una "criatura de necesidades", que lucha para satisfacer muchas diferentes necesidades en un orden de predominio como sigue: Fisiológicas, seguridad, amor, estima, autorrealización.

Un tiempo más tarde hubo un cuestionamiento sobre esta jerarquía de necesidades convirtiéndose este tema en objeto de muchas investigaciones encontrando como resultado “escasas evidencias que apoyaran la teoría de Maslow de que las necesidades humanas componen una jerarquía. Sin embargo, advirtieron la existencia de dos niveles de necesidades (biológicas y de otro tipo) y que las demás necesidades sólo hacen su aparición una vez razonablemente satisfechas de necesidades biológicas. Descubrieron además que, en el nivel más alto, la intensidad de las necesidades variaba de un individuo a otro; en algunos individuos predominaban las necesidades sociales, mientras que en otros las necesidades más intensas eran las de autorrealización”³.

Descubrieron en cambio que, a medida que avanzan en una organización, la importancia de las necesidades fisiológicas y de seguridad de los administradores

² GARCIA, Alfredo. Motivación individual. 14 de octubre de 2008 Hora: 2:30 pm.
[online] <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Garcia%20Alfredo-Motivacion%20individual.htm>

³ GARCIA, Alfredo. Motivación individual. 14 de octubre de 2008 Hora: 2:30 pm.
[online] <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Garcia%20Alfredo-Motivacion%20individual.htm>

tiende a disminuir, en tanto que sus necesidades de asociación, estimación, y autorrealización tienden a aumentar.

Fue entonces cuando el enfoque de las necesidades de A. Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg y sus colaboradores. Estos se propusieron formular en su investigación una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encontrarían cosas tales como políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. F. Herzberg y sus colaboradores determinaron que estos elementos eran exclusivamente insatisfactorios, no motivadores.

F. Herzberg incluyó en el segundo grupo ciertos satisfactorios y por lo tanto motivadores, relacionados todos ellos con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentran, el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral.

Pero tampoco la investigación de F. Herzberg se ha visto exenta de cuestionamientos. Algunos investigadores han objetado sus métodos, los que, en su opinión, tendían a prejuzgar los resultados, mas sin embargo es sobre esta teoría que se continúa trabajando para la investigación e implementación de programas para la mejora de la motivación en las diferentes empresas.

Siguiendo con las ganas de ofrecerle mejores oportunidades a los trabajadores continuaron investigando, lo cual dio resultados como que “la higiene y la seguridad desde el punto de vista físico y ambiental existen al lado del bienestar psicológico y social.

El término calidad de vida en el trabajo (CVT) fue acuñado por Louís Davisen la década de 1970, cuando desarrollaba un proyecto sobre el diseño de puestos. Se-

gún él, el concepto se refiere a una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades. Algunos autores europeos desarrollaron otros conceptos dentro del enfoque socio-técnico y de la democracia industrial. Hoy en día, el concepto de calidad de vida en el trabajo incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del centro de trabajo”⁴ Es importante resaltar que la Calidad de Vida en el Trabajo se muestra dos posiciones opuestas: por una parte las reivindicaciones de los colaboradores en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por la otra, los intereses de las organizaciones en cuanto a los efectos que potencian la productividad y la calidad.

“El concepto de Calidad de Vida en el Trabajo implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones. La competitividad de la organización y, obvio, la calidad y la productividad pasan obligatoriamente por la CVT. Para atender al cliente externo, la organización no debe olvidar al cliente interno. Esto significa que, para satisfacer al cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a sus colaboradores encargados del producto o servicio que ofrecen. Como dice Claus Møller, consultor danés: coloque a los empleados en primer lugar y ellos colocarán a los consumidores en primer lugar.”⁵ Se hace un énfasis en que la organización que invierte en el trabajador está, en realidad, invirtiendo indirectamente en el cliente.

Luego de conocer un poco más la historia de estos conceptos se continuó trabajando e investigando la motivación en todas las áreas de desarrollo. De esta forma se puede referenciar entonces otras investigaciones relacionadas con la

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Edit. Mc Graw Hill 3ª Ed. 2.009 p 492

⁵ *Ibíd.*, p 492

motivación como por ejemplo en el área de la psicología organizacional se han realizado los siguientes trabajos, investigaciones y notas:

- “¿ Cómo hacer de su empresa una de las más admiradas? en donde tuvieron como objetivo principal desarrollar programas de reconocimiento que exalten la labor de cada empleado, así como tener una estrategia de compensación definida son aspectos a tener en cuenta para lograrlo y obtuvieron como resultado que debían buscar políticas diferenciadas para los empleados de acuerdo al nivel de beneficios, por ejemplo, no es tan atractivo para unos el pago de estudio a los hijos, si ya ellos terminaron de hacerlo.”⁶ Este es un caso que es muy común en las empresas, ya que tienen en cuenta solo una posibilidad para apoyar a sus trabajadores, cuando realmente en las organizaciones encontramos gran cantidad de posibilidades para apoyar e incentivar a los trabajadores de la empresa.
- “La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. Su primordial objetivo fue determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización. Realizada de Octubre de 2007 a Marzo de 2008. En este proyecto no se manejaron los factores motivacionales intrínsecos ni extrínsecos mas sin embargo se obtuvo que era necesario motivar al personal para lograr los objetivos de esta organización ”⁷ En toda organización es necesario estimular al personal de una u otra forma con el sentido de que los trabajadores puedan sentir que son importantes para esta, y así incrementar positivamente la calidad de vida que tienen en el área laboral.

⁶ SUAREZ, Adriana ¿Cómo hacer de su empresa una de las mas admiradas ? 17 de Octubre de 2008 Hora 3:40 pm.
[online]http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/empresa_admirada/empresa_admirada.asp

⁷ RAMIREZ, R, M, H. Badii y J. L Abreu. 17 de Octubre de 2008 Hora 4:00 pm.
[online][http://www.spentamexico.org/revista/volumen3/numero%201/3\(1\)%20143-185_2008.pdf](http://www.spentamexico.org/revista/volumen3/numero%201/3(1)%20143-185_2008.pdf)

- “Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis, en donde su principal objetivo era realizar notas para contribuir a delimitar los diferentes planteamientos de la motivación y satisfacción laboral a lo largo de estas últimas décadas, de esto tuvieron como resultado que se debía tener en cuenta que la satisfacción no puede separarse de la percepción del medio social en cual vive el trabajador y la motivación que este le entregue a el desarrollo de su trabajo es lo que hará que se cumplan las metas y los objetivos trazados tanto por la empresa como por el trabajador”⁸. Cabe resaltar que no podemos motivar al trabajador de alguna manera acertada sin tener en cuenta su entorno y el espacio donde este se desenvuelve, solo si conocemos y tenemos en cuenta su entorno real se podrá planear un programa que permita incrementar la motivación laboral y mejorar la calidad de vida en el trabajo de estas personas.
- “Caso de estudio; Una empresa malograda. Dupont Walston dio por terminadas sus actividades. Esta correduría de Wall Street tenía 138 oficinas. Después de una fusión, fue absorbida por H. Ross Perot, graduado de una academia naval y multimillonario del campo de procesamiento de datos. Al día siguiente de la fusión todos los trabajadores del sexo masculino recibieron órdenes de cortarse el cabello bien corto, usar trajes oscuros y corbatas discretas. Los bigotes y las barbas quedaron terminantemente prohibido. Dos afroamericanos que llevaban peinados estilo afro pidieron su liquidación en el acto. No se toleraba disidencia alguna. Por ejemplo, ocho directores (que también eran trabajadores de la empresa) fueron despedidos por haberse opuesto a la fusión. Casi todos los empleados de área de investigación y de algunas divisiones de ventas fueron despedidos, junto con los que expresaban disgusto y hasta los que

⁸ PEREZ RUBIO, José Antonio. Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre su forma de análisis. 18 de Octubre de 2008 Hora 9:15 am [online]http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS_080_08.pdf

hacían sugerencias. Perot dejó bien claro que no confiaba en su personal.”⁹ Por mas que se quiera sacar adelante a una empresa, tan solo con tomar una mala decisión podemos hacer todo lo contrario, es decir, es indispensable conocer lo que los trabajadores de la empresa creen de ésta, lo que les gusta y lo que les disgusta, eso no quiere decir que todos van a hacer lo que les parezca, sino al contrario es un requisito que permite tener las herramientas cuando necesitemos que los trabajadores den mejores resultados.

⁹ DA SILVA, Reinaldo O. Teorías de la Administración. Edit. Thomson. 1ª Ed. 2.001

4.2 MARCO TEÓRICO

En las teorías de motivación se toman a los autores que tuvieron relevancia al momento de hablar sobre este tema; como es Abraham Maslow con su Teoría de Jerarquía de las necesidades, que se encuentra enfocada en la motivación personal y física del ser humano y Frederick Herzberg con su Teoría de los dos factores, enfocada a la motivación laboral.

4.2.1 TEORÍA MOTIVACIONAL

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

4.2.1.1 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

Frederick Herzberg, realizó sus investigaciones en empresas de Pittsburg, EEUU y los resultados lo llevaron a agrupar en dos factores los elementos relacionados en su teoría, éstos son los de higiene y los de motivación.

La misma teoría contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva; los otros factores, los de motivación, realmente motivan.

A los factores motivacionales de satisfacción, Herzberg los llamó **intrínsecos** y los de higiene, responsables de la insatisfacción, **extrínsecos**. Estos factores no se contraponen; ya que el contrario de satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino la ausencia de satisfacción laborar y, de igual manera, lo contrario a

la insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral, sino la ausencia de insatisfacción.

Son dos las necesidades diferentes del hombre que tienen relación con este asunto. Se puede decir que un grupo de necesidades deriva de su naturaleza animal el impulso natural de evitar el dolor producido por el ambiente, más todos los impulsos adquiridos que se condicionan a las necesidades biológicas primarias. Por ejemplo, el hambre, impulso biológico básico, hace necesario ganar dinero; así, el dinero se convierte en impulso específico. El otro grupo de necesidades está relacionado con una característica específicamente humana: la capacidad de realización y, mediante la realización, la obtención del desarrollo psicológico. Los estímulos de las necesidades del desarrollo son las tareas que producen desarrollo; en el marco industrial, son el contenido laboral. Y, al contrario, los estímulos que producen conductas para evitar el dolor, se hallan en el ambiente laboral.

Los Factores Motivacionales (intrínsecos) son:

- Reconocimiento
- Responsabilidad
- La realización personal o logro
- El trabajo en sí
- El progreso o ascenso

Los Factores de Higiene (extrínsecos) son:

- Política de la empresa
- Administración
- Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados)
- Condiciones de trabajo

- Supervisión
- Status
- El salario
- Seguridad en el puesto

Para proporcionar motivación continua en el trabajo, Herzberg propone el término de **Enriquecimiento De Tareas**, también llamado enriquecimiento de las labores o cargo, el cual consiste en sustituir constantemente las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas que ofrezcan desafíos y satisfacciones profesionales que ayuden al crecimiento individual del empleado. Así, el enriquecimiento de tareas dependen del desarrollo de cada individuo, y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de las tareas puede ser vertical, eliminación de tareas más simple y elementales, y adicción de tareas más complejas; u horizontal, eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adicción de otras áreas diferentes, pero con el mismo nivel de dificultad.

El enriquecimiento de las labores no será tarea que se efectúe de un solo golpe, sino función administrativa continua. Sin embargo, los cambios iniciales habrán de perdurar durante un período muy largo. Hay varios motivos para ello:

- Los cambios deberán aumentar el reto del trabajo a un nivel correspondiente al de la capacidad de los individuos que se contrataron para efectuarlo.
- Los que posean capacidad incluso mayor, eventualmente podrán demostrarla mejor y, así, ganar su ascenso a puestos en niveles superiores.
- La naturaleza misma de los motivadores, a diferencia de los factores de higiene, es que surten un efecto a plazo mucho más largo, sobre las

actitudes de los empleados. Es posible que haya que volver a enriquecer las labores, pero no ocurrirá con tanta frecuencia como la necesidad de otorgarles higiene.

No se puede, ni se necesita, enriquecer todas las labores. Sin embargo, si se dedicara a los esfuerzos por enriquecer las labores sólo un pequeño porcentaje del tiempo y dinero que en la actualidad se destina a la higiene, el rédito en términos de satisfacción humana y utilidad económica representaría uno de los dividendos más elevados jamás obtenidos por la industria y la sociedad, mediante sus esfuerzos por lograr una mejor administración de personal.

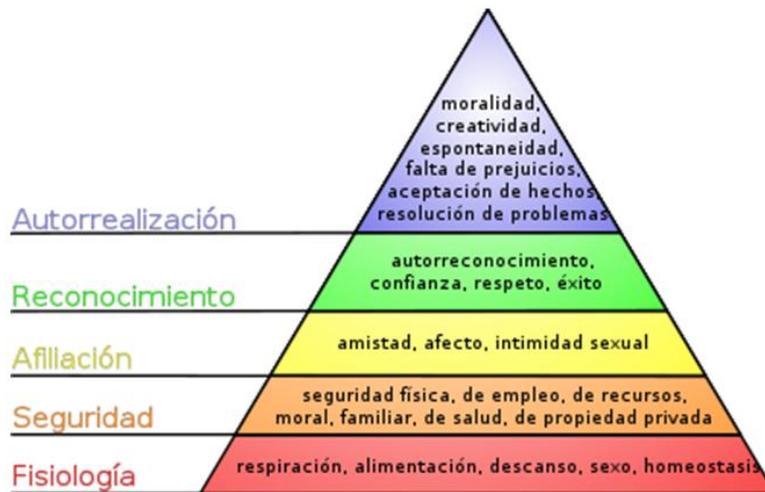
Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y la productividad, la reducción del ausentismo y la reducción de la rotación del personal.

No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, en especial cuando no son exitosas las primeras experiencias; el aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de sus resultados en las nuevas tareas enriquecidas; los sentimientos de explotación cuando el enriquecimiento de tareas no va seguido del incremento de la remuneración; la reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

4.2.1.2 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES

La teoría de necesidades de Abraham Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: *Una teoría sobre la motivación humana* (en inglés, *A Theory of Human Motivation*) de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas ubicadas en la

parte inferior de la pirámide, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados ubicada en la parte superior de la pirámide.



La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit»; al nivel superior lo denominó autoactualización, motivación de crecimiento, o necesidad de ser. La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit *pueden* ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza continua.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

Necesidades básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.

- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

Necesidades de seguridad y protección

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido; incluso desarrollar ciertos límites de orden. Dentro de ellas se encuentran:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

Necesidades de afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

Necesidades de estima

A. Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

Autorrealización o autoactualización

Este último nivel es algo diferente y A. Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

Personas autorrealizadas

Abraham Maslow consideró autorrealizados a un grupo de personajes históricos que estimaba cumplían dichos criterios: Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Mahatma Gandhi, Albert Einstein, Eleanor Roosevelt, William James, entre otros.

Abraham Maslow dedujo de sus biografías, escritos y actividades, una serie de cualidades similares; estimaba que eran personas:

- centradas en la realidad, que sabían diferenciar lo falso o ficticio de lo real y genuino;
- centradas en los problemas, que enfrentan los problemas en virtud de sus soluciones;
- con una percepción diferente de los significados y los fines.

En sus relaciones con los demás, eran personas:

- con necesidad de privacidad, sintiéndose cómodos en esta situación;
- independientes de la cultura y el entorno dominante, basándose más en experiencias y juicios propios;

- resistentes a la enculturación, pues no eran susceptibles a la presión social; eran inconformistas;
- con sentido del humor no hostil, prefiriendo bromas de sí mismos o de la condición humana;
- buena aceptación de sí mismo y de los demás, tal como eran, no pretenciosos ni artificiales;
- fresca en la apreciación, creativos, inventivos y originales;
- con tendencia a vivir con más intensidad las experiencias que el resto de la humanidad.

Metanecesidades y metapatologías

Abraham Maslow también aborda de otra forma la problemática de lo que es autorrealización, hablando de las necesidades impulsivas, y comenta lo que se necesitaba para ser feliz: verdad, bondad, belleza, unidad, integridad y trascendencia de los opuestos, vitalidad, singularidad, perfección y necesidad, realización, justicia y orden, simplicidad, riqueza ambiental, fortaleza, sentido lúdico, autosuficiencia, y búsqueda de lo significativo.

Cuando no se colman las necesidades de autorrealización, surgen las metapatologías, cuya lista es complementaria y tan extensa como la de metanecesidades. Aflora entonces cierto grado de cinismo, los disgustos, la depresión, la invalidez emocional y la alienación.

Características generales de la teoría de A. Maslow

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pero la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos

sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.

- Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

Ciclo de proceso

A. Maslow definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor. En la última fase se encuentra con la «autorrealización» que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía.

Para la complementación teórica de este planteamiento también podemos hablar de:

4.2.2 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La higiene y la seguridad desde el punto de vista físico y ambiental existen al lado del bienestar psicológico y social. El término calidad de vida en el trabajo (CVT) fue acuñado por Louís Davisen la década de 1970, cuando desarrollaba un proyecto sobre el diseño de puestos. Según él, el concepto se refiere a una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades. Algunos autores europeos desarrollaron otros conceptos dentro del enfoque socio-técnico y de la democracia industrial. Hoy en día, el concepto de calidad de vida en el trabajo incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del centro de trabajo. La Calidad de Vida en el Trabajo

asimila dos posiciones antagónicas: por una parte las reivindicaciones de los colaboradores en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por la otra, los intereses de las organizaciones en cuanto a los efectos que potencian la productividad y la calidad.

La Calidad de Vida en el Trabajo se ha utilizado como indicador de las experiencias humanas en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. El concepto de Calidad de Vida en el Trabajo implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones. La competitividad de la organización y, obvio, la calidad y la productividad pasan obligatoriamente por la Calidad de Vida en el Trabajo.

Para atender al cliente externo, la organización no debe olvidar al cliente interno. Esto significa que, para satisfacer al cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a sus colaboradores encargados del producto o servicio que ofrecen. Como dice Claus Møller, consultor danés: coloque a los empleados en primer lugar y ellos colocarán a los consumidores en primer lugar. La organización que invierte en el colaborador está, en realidad, invirtiendo indirectamente en el cliente. La administración de la calidad total en las organizaciones depende de la optimización del potencial humano, la cual está en manos de lo bien que se sientan las personas al trabajar en la organización. La Calidad de Vida en el Trabajo representa la medida en que los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales por medio de su trabajo en la organización.

Componentes de la Calidad de Vida en el Trabajo

La calidad de vida en el trabajo es una construcción compleja que envuelve una constelación de factores, como:

1. La satisfacción con el trabajo ejecutado.
2. Las posibilidades de futuro en la organización.
3. El reconocimiento por los resultados alcanzados.
4. El salario percibido.
5. Las prestaciones recibidas.
6. Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
7. El entorno psicológico y físico del trabajo.
8. La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
9. Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

La Calidad de Vida en el Trabajo implica aspectos intrínsecos (contenido) y extrínsecos (contexto) del puesto. Afecta a las actitudes personales y a los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación para el trabajo, la adaptación a los cambios en el entorno laboral, la creatividad y el afán por innovar o aceptar cambios y, sobre todo, agregar valor a la organización.

4.2.2.1 MODELOS DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

El desempeño del puesto y el clima de la organización representan factores importantes que determinan la calidad de vida en el trabajo. Si ésta fuera mala, conducirá a la alienación del empleado y a su insatisfacción, mala voluntad, disminución de la productividad, comportamientos contraproducentes (como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, militancia sindical, etc.). Una buena calidad conducirá a un clima de confianza y respeto mutuo, en el cual las personas

propenden a aumentar sus aportaciones y a elevar sus posibilidades de éxito psicológico, mientras que la gerencia tiende a reducir los mecanismos rígidos de control social.

Puesto que la importancia de las necesidades humanas varía de acuerdo con la cultura de cada individuo y de cada organización, la CVT no sólo está en función de las características individuales (necesidades, valores, expectativas) o situaciones (estructura organizacional, enología, sistemas de recompensas, políticas internas) sino, sobre todo, por la actuación sistémica de las características individuales y organizacionales. Ello explica por qué diversos autores presentan modelos de Calidad de Vida en el Trabajo. A continuación veremos los tres más importantes, que son el modelo de Nadler y Lawler, el de Hackman y Oldhan y el de Walton.

- **MODELO DE NADLER Y LAWLER**

Según Nadler y Lawler, la calidad de vida en el trabajo se basa en cuatro aspectos:

1. La participación de los colaboradores en las decisiones.
2. La reestructuración del trabajo en razón del enriquecimiento de las tareas y de los grupos autónomos de trabajo.
3. La innovación del sistema de recompensas de modo que influya en el clima de la organización.
4. La mejora del entorno laboral por cuanto se refiere a las condiciones físicas y psicológicas, el horario de trabajo, etcétera.

La calidad de vida en el trabajo mejorará en la medida en que incrementen estos cuatro aspectos.

- **EL MODELO DE HACKMAN Y OLDHAN**

Hackman y Oldhan presentan un modelo de la calidad de vida en el trabajo que abordamos en el capítulo dedicado al diseño de puestos. Según ellos, las dimensiones del puesto producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y laborales que afectan la CVT. Las dimensiones del puesto son:

- 1. Variedad de habilidades.** El puesto debe requerir diferentes y variadas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.
- 2. Identidad de tarea.** El trabajo debe ser realizado de principio a fin por una persona para que pueda percibir su resultado.
- 3. Variedad de tarea.** El trabajo debe ser realizado de principio a fin por una persona para que pueda percibir su resultado.
- 4. Significado de la tarea.** La persona debe tener una clara percepción de las consecuencias y las repercusiones que su trabajo tiene en el trabajo de otras.
- 5. Autonomía.** La persona debe tener la responsabilidad personal de planificar y ejecutar las tareas y autonomía propia e independencia para su desempeño.
- 6. Realimentación de! propio trabajo.** La tarea debe proporcionar realimentación de regreso a la persona para que ésta pueda autoevaluar su desempeño,
- 7. Realimentación extrínseca.** Los superiores jerárquicos o los clientes deben proporcionar realimentación por el desempeño de la tarea.
- 8. Interrelación.** La tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes; internos y externos.

Según los autores, las dimensiones del puesto son determinantes de la calidad de vida en el trabajo porque ofrecen recompensas intrínsecas que producen satisfacción en el trabajo y automotivan a las personas para trabajar. Con el fin de diagnosticar el trabajo, Hackman y Oldhan utilizan un modelo de investigación basado en un inventario de diagnóstico de las características del puesto, el cual permite medir el grado de satisfacción y de motivación interna para el diagnóstico de la CVT.

- **EL MODELO DE WALTON**

Según Walton, existen ocho factores que afectan la calidad de vida en el trabajo, a saber:

1. *Compensación justa y adecuada.* La justa distribución de la compensación depende de qué tan adecuada sea la remuneración por el trabajo que desempeña la persona, de la equidad interna (el equilibrio entre las remuneraciones dentro de la organización) y de la equidad externa (el equilibrio con las remuneraciones del mercado de trabajo).
2. *Condiciones de seguridad y salud en el trabajo.* Éstas incluyen las dimensiones de la jornada laboral y el entorno físico adecuado para la salud y el bienestar de la persona.
3. *Utilización y desarrollo de capacidades.* Se deben brindar oportunidades para satisfacer la necesidad de utilizar las habilidades y los conocimientos del trabajador, para desarrollar su autonomía y autocontrol y para obtener información sobre el proceso total del trabajo, así como realimentación acerca de su desempeño.

4. *Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad.* Se debe ofrecer la posibilidad de hacer carrera en la organización, de crecimiento y desarrollo personal y de seguridad de un empleo duradero.
5. *Integración social en la organización.* Esto implica eliminar barreras jerárquicas que marcan distancias, brindar apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de prejuicios.
6. *Constitucionalismo.* Se entiende como la institución de normas y regias de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático dentro de la organización.
7. *Trabajo y espacio total de vida.* El trabajo no debe absorber todo el tiempo ni la energía del trabajador en detrimento de su vida familiar y particular, de su tiempo de ocio y sus actividades comunitarias.
8. *Relevancia social de la vida laboral.* El trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona por formar parte de una organización; la cual debe tener una actuación y una imagen delante de la sociedad, responsabilidad social, responsabilidad por los productos y servicios que ofrece, prácticas de empleo, reglas bien definidas de funcionamiento y de administración eficiente.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos de la presente investigación permitirán tener un entendimiento claro de las bases teóricas que se han trabajado a lo largo de ésta, como es la **Motivación**, se entiende como la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral, los trabajadores de las organizaciones deben estar motivados o ser motivados constantemente y de esta forma se pueden evitar una serie de factores que pueden hacer que la calidad del trabajo disminuya; en esta investigación se relacionan el estado que manifiestan los trabajadores de la empresa, en donde se encuentra relacionados conceptos como **Satisfacción en el trabajo**, plantea que la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores. El trabajador debe sentirse a gusto con su trabajo y con sus funciones para que esto le permita ser creativo y colaborador en la organización, de lo contrario sería llamado **Insatisfacción en el trabajo**, que depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos, de esta forma se debe trabajar lo mejor posible para que esta insatisfacción sea mínima o en el mejor de los casos no se de en la organización, por ende se deben señalar los **Factores higiénicos o insatisfactorios**, que se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Es indispensable que estos factores sean claros y así no habrá lugar para malos entendidos en la empresa en donde se debe también aclarar los **Factores motivadores o satisfactorios**, que plantean el contenido del cargo, las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales los que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El termino motivación, para

Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador, estos factores tienen un impacto en la vida de los trabajadores debido a que son los que sujetarán cualquier comportamiento que sea negativo en el caso en que la organización este pasando por alguna crisis y no se este cumpliendo con el programa de motivación y calidad de vida que este llevando a cabo la empresa; este concepto de **Calidad de vida en el trabajo**, se refiere a una preocupación de la organización por el bienestar general y la salud de los trabajadores cuando desempeñan sus actividades cuando en las empresas los trabajadores tiene calidad de vida no hay que preocuparse ni por salud ni por desempeño al momento de cumplir con alguna actividad asignada y hay menos desgaste tanto físico como económico por parte de la organización; para ello hay que tener en cuenta los **Modelos de la calidad de vida en el trabajo**, son realizados por diferentes autores que se puede decir que llegan a la misma conclusión; una buena calidad de vida en el trabajo conducirá a un clima de confianza y respeto mutuo, en el cual las personas van en torno a aumentar sus aportes y elevar sus posibilidades de éxito psicológico, mientras que la gerencia tiende a reducir los mecanismos rígidos de control social, al tener en cuenta estos modelos una de las cosas en que menos corre riesgo la empresa es por la rotación de su personal para ello se debe trabajar con lo que llamamos **Variación de habilidades**, en donde el puesto debe requerir diferentes y variadas habilidades, conocimientos y competencias de la persona de esta forma le hacemos notar a los trabajadores que es importante para la empresa conocer y poner en practica todas las habilidades y competencias que poseen por esto corresponde aplicar la **Identidad de tarea**, ya que el trabajo debe ser realizado de principio a fin por una persona para que pueda percibir sus resultados, de lo contrario el trabajador no podrá observar los resultados de su trabajo lo que lo hará sentir insatisfecho, así que lo que debe hacer la organización es brindarle una **Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad**, que no es mas que ofrecer la posibilidad de hacer carrera en la organización, de crecimiento y

desarrollo personal y de seguridad de un empleo duradero, esto es también positivo para la empresa ya que en estos casos hay trabajadores que ya conocen el desarrollo y de cada una de sus actividades y del funcionamiento que esta posee sin que este presente algún jefe o directivo que lo presione para el cumplimiento de sus tareas asignadas; es muy positivo debido a que el **Clima laboral**, es agradable para que cada trabajador realice su actividades y teniendo en cuenta el medio ambiente en general en el que se desarrolla el trabajo cotidiano de una organización, ésta influencia la satisfacción de cada trabajador y por lo tanto la **Relación Interpersonal**, planteada como una habilidad que se tiene para interactuar y compartir con otros, respetando su forma de percibir el entorno en el que se encuentra. Ésta es fundamental en las organizaciones debido a que es caracterizada por establecer en la empresa relaciones de apoyo laboral para la misma.

4.4 MARCO CONTEXTUAL

4.4.1 RESEÑA HISTÓRICA

GEOTECO LTDA, nació un 2 de Enero de 1992 cuando los ingenieros ARMANDO DUSSAN Y HENRY GARCIA, deciden unirse con el fin de crear una empresa dedicada a prestar los servicios de Estudios De Suelos. Debido a la experiencia adquirida en otras empresas donde desarrollaban trabajos en la consultoría de suelos, logrando penetrar rápidamente en el mercado y así conseguir clientes muy importantes, tales como: Carulla Viviero, Cementos Caribe, Tolcemento, Promigas S.A., Celcaribe, Instituto Nacional de Vías, Aeropuertos del caribe SA (ACSA), Comcel, Aerocivil, Construcciones Metrópolis, y otras empresas constructoras de la Región Caribe.

Al transcurrir del primer año y de acuerdo a la necesidad de muchos clientes y amigos, se genera la necesidad ampliar su portafolio de servicio, es así como nacen nuestros nuevos servicios a partir del año 1993 y que se mencionan como siguen:

- Construcción de Obras Civiles
- Hinca y construcción de pilotes hincados y barrenados.
- Interventoría de obras viales y civiles

Desde entonces, la empresa ha realizado trabajos importantes con empresas tanto del sector privado como del sector público a continuación se mencionan las empresas a las cuales le hemos realizado obras civiles, pilotajes e Interventorías: Tolcemento S.A., Promigas S.A., Instituto Nacional de Vías, Aeropuertos del Caribe SA (ACSA), Industrias del Maíz S.A., Construcciones Metrópolis, Constructora Colpatria , Fonade, Termo Barranquilla S.A. , Puertas Del Caribe , Fundación Cerrejón , Cerrejón , Cerromatoso S.A.; y otras muchas empresas constructoras de la Región Caribe.

A lo largo de su vida laboral GEOTECO LTDA. a realizado mas de 1000 Estudios de Suelos en toda la costa caribe, al igual que trabajos de consultaría e Interventorías de obra viales y Civiles siempre se ha preocupado por prestar un buen servicio a todos sus clientes, es por eso que en estos momentos se encuentra implementando un SISTEMA DE GETIÒN DE CALIDAD con base en la norma ISO 9001:2000, para garantizarle a todos sus clientes un servicio de excelente calidad, apoyado en un talento humano comprometido con la calidad del servicio, equipos de laboratorio para realizar los trabajos de consultoría y equipos para construcción de obras civiles y movimientos de tierra.

4.4.2 MISIÓN

Geoteco Ltda. es una empresa de ingeniería, que presta servicios de: interventoría y construcción de obras civiles, a nivel local, regional y nacional para el sector público y privado.

Cuenta con personal competente, comprometido, integro y honesto. Somos reconocidos por nuestra competitividad, diversidad de servicios, calidad, seriedad y cumplimiento, reflejando solidez y liderazgo. Nuestro principal objetivo es la satisfacción de nuestros clientes.

4.4.3 VISIÓN

Geoteco Ltda., será en el 2012 una de las empresa de ingeniería mas reconocidas en el sector de la construcción. Apoyada en una cultura interna de calidad basada en el mejoramiento continuo de todos sus procesos y en un equipo de profesionales que permitirán garantizar una mayor fortaleza y presencia en los sectores público y privado.

4.4.4 VALORES

COMPROMISO

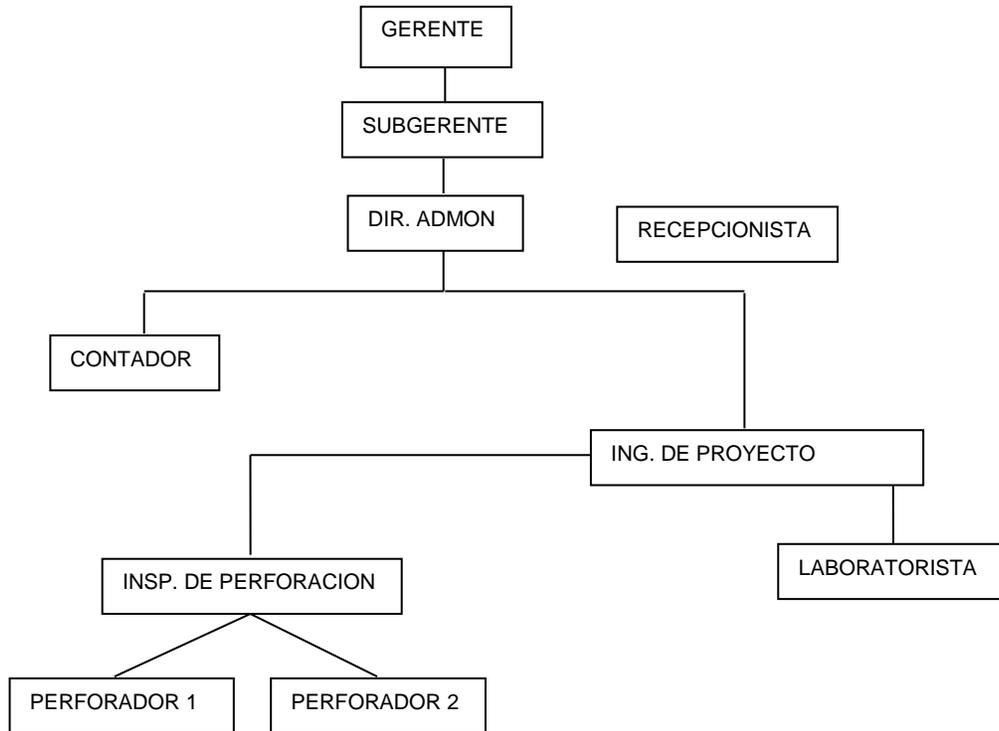
LEALTAD

RESPONSABILIDAD
INTEGRIDAD
HONESTIDAD
CONFIANZA
ETICA PROFESIONAL
RESPECTO
COLABORACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO

4.4.5 OBJETIVOS DE CALIDAD

- Mantener un personal altamente comprometido, competente y actualizado.
- Ejecutar los proyectos y servicios contratados, según las especificaciones y requisitos establecidos por nuestros clientes.
- Fortalecer y mantener la participación en el sector de aplicación.
- Mantener relaciones comerciales con proveedores que garanticen la prestación del servicio.
- Generar continuamente un alto grado de satisfacción a nuestros clientes.
- El mejoramiento continuó de todos los procesos.
- Mantener los recursos e infraestructura de la empresa en buenas condiciones.

4.4.6 ORGANIGRAMA



4.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES

Se seleccionaron estas variables porque se considera pertinente concretar conceptos de motivación laboral y personal conjunto a conceptos referentes a la calidad de vida en el trabajo de los trabajadores de la organización.

Variable Independiente: Motivación

Variable Dependiente: Calidad de vida

No hay una hipótesis establecida.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 PARADIGMA

La postura epistemológica que soporta esta investigación es el paradigma empírico analítico debido a que, es un método que es muy confiable en la medición, predicción y control de la conducta del sujeto, ya que observa al individuo como ser activo en el proceso y el objeto lo observa pasivo.

Esto es debido a la observación de la naturaleza externa del sujeto, en este postulado los sistemas matemáticos juegan un papel importante en la cuantificación del problema a tratar como herramienta de estudio metodológico, en donde su principal objeto de estudio es la objetividad que la subjetividad.

Esto lo hace necesario para esta investigación ya que brinda las herramientas para su confiabilidad en el proceso de intervención.

Observando cuantitativamente los factores que influyen en la motivación y la calidad de vida de los empleados de Geoteco, teniendo en cuenta los instrumentos y técnicas utilizados al momento de obtener los resultados.

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El objeto de estudio investigativo es cuantitativo debido a que permite conocer la evidencia que revela una realidad observable y cuantificable con respecto a las posibles variables que están afectando la motivación y la calidad de vida en el trabajo de los empleados de Geoteco Ltda.

El tipo de investigación de acuerdo al objetivo es descriptiva ya que precisa el evento de la realidad, determinando la frecuencia con la que ocurren las variables en estudio.

Según la ocurrencia es prospectiva debido a que es una investigación en donde la información es tomada de la actualidad y pueden comprobarse los hechos.

Con respecto al tiempo esta caracterizada por ser transversal ya que el tiempo de estudio se encuentra definido.

5.3 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para efectuar una adecuada recolección de la información en esta investigación es necesario utilizar el método preexperimental, puesto que, son aquellos en los que el investigador no ejerce ningún control sobre las variables extrañas o intervinientes, es el diseño de un caso único que integra un conjunto de actividades metódicas y técnicas para la obtención de información y datos necesarios sobre la temática a indagar, que este caso son los factores motivacionales que afectan a calidad de vida laboral de los empleados de una empresa.

Además la interpretación de esta información dependerá del investigador para que genere una apropiada decisión para así poder manejar correctamente el objeto de estudio de dicha investigación.

El método preexperimental cumple con una serie de demandas que son necesarias e importantes para la recolección de la información, puesto que, su estudio es mayormente objetivo, que subjetivo; y ya que su intencionalidad va de acuerdo con el fin de la investigación; que es el aumento de la motivación de los empleados y por ende la productividad de la empresa.

Este método servirá para ajustar los datos obtenidos en la recogida de información para luego hacer el procesamiento en el progreso de la investigación, lo cual, determinará la población para realizar una muestra de ella, y seleccionar los instrumentos de medición y elaboración de estos, por ende utiliza ciertas técnicas para la recolección de datos.

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Dentro de la investigación a ejecutar se utilizaran una serie de técnicas como:

- La observación
- La entrevista
- La encuesta

La observación: permite tener información directa y confiable ya que se observaron a los sujetos en su medio, con el objeto de ser manipuladas para generar modelamiento de las conductas inapropiadas en el área laboral.

Utilizando para esta observación dinámicas de tipo grupal como son los rol play en donde el empleado participe en la actividad, con el único objetivo de manipular las variables que están afectando la motivación y modificarlas.

El tipo de observación en esta investigación según el numero de observador es individual directa debido a que únicamente el investigador hace la observación directa de los acontecimientos, estructurada sobre factores motivacionales intrínseco y extrínsecos; utilizando cuadros de trabajo que sirven para organizar, sintetizar o registrar los datos observados.

La entrevista: es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información, de la misma forma para recoger datos que orienten la investigación, como son: la formación académica, su

interacción con los demás, las habilidades y competencias que este tiene, y a su vez observar, como afectan esto la productividad de la empresa.

El tipo de entrevista en esta investigación es no estructurada por ser flexible en su procedimiento y el entrevistado puede responder con sus propias palabras con la variante es focalizada debido a que se asocia con el hecho de concentrar en un solo punto un conjunto de conceptos referidas a un tema y a un contenido, que en este caso es la motivación en los factores intrínsecos.

La encuesta: sirve para recoger información a nivel grupal, que aporten con el objetivo de la investigación esto con el fin de cuantificar los resultados obtenidos para direccionar la problemática expuesta en la investigación.

El tipo de preguntas en la encuesta es cerrada, para que el empleado exprese su inconformismo como posibles variables que afectan la motivación de los empleados permitiendo así la cuantificación de los hechos obtenidos en la encuesta basada en el Inventario de Valores Culturales y el Cuestionario de Satisfacción en el trabajo.

ANÁLISIS PSICOMÉTRICO

El propósito del estudio psicométrico del INVENTARIO DE VALORES CULTURALES y del CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, es verificar las condiciones de calidad de cada instrumento, de acuerdo con los análisis requeridos internacionalmente para este tipo de medidas.

Este estudio psicométrico incluyó tres tipos de análisis: examen de calidad de cada uno de los ítems, de la confiabilidad y la validez de los cuestionarios. Todos estos análisis se llevaron a cabo con una primera muestra de 320 encuestas correspondientes a una población heterogénea en grados de escolaridad, edad

género, ocupación y ubicación geográfica (se incluyeron las principales ciudades del país).

ESTUDIO DE CALIDAD DE CADA ÍTEM

Este estudio comprende los siguientes procesos:

Análisis de la capacidad de discriminación: se refiere a la manera como se agrupan los encuestados en cada una de las opciones de respuesta con que cuenta el reactivo. Idealmente se espera que quienes respondieron el ítem se agrupen en parte alrededor de cada opción de respuesta, lo que pondría en evidencia que cada opción de respuesta tiene capacidad para atraer un número significativo y proporcional de encuestados.

Análisis de la consistencia: se trata de una medida del grado en que el contenido de un reactivo se relaciona con el contenido de la variable que busca medir y para tal efecto se emplea un procedimiento denominado correlación ítems Test. Se asume que una alta correlación indica una estrecha relación entre el contenido del reactivo y el de la variable.

Validez (peso factorial): este análisis permite juzgar la validez de un reactivo para medir una variable. Entre más alto es el peso factorial de un reactivo mayor la cantidad del contenido de la variable que mide y por lo tanto mayor su validez.

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Es un indicador del grado de exactitud de la medida de la totalidad del instrumento, y tiene que ver con el grado de variación que puede ocurrir entre dos o más mediciones que se realicen con la misma encuesta y a las mismas personas. La confiabilidad de estos instrumentos se analizó por dos métodos diferentes. Por el método de Alfa de Cronbach y por el método de correlación de las dos mitades incluido el ajuste de Spearman Brown.

ANÁLISIS DE VALIDEZ

Es un criterio de calidad que tiene que ver con los instrumentos como un todo. La validez se refiere a la evidencia de que el instrumento mide ciertamente las variables o conceptos que se pretenden evaluar y no otros factores diferentes. La validez de estos instrumentos midió con dos criterios básicos: la validez de contenido y la validez de construcción.

Validez de contenido: es un criterio cualitativo de validez y se refiere al hecho de que los instrumentos operacionalicen o representen un conjunto de variables que han sido explicadas y validadas dentro de un modelo teórico bien sustentado y no sobre la base de alguna intuición de la cual no se conoce su calidad explicativa. Estos instrumentos cumplen satisfactoriamente este criterio dado que están soportados en un modelo teórico que explica no sólo las variables que se proponen sino también sus relaciones, lo cual permite que los resultados obtenidos con la encuesta se puedan entender y explicar científicamente, en los términos en que el modelo teórico ha mostrado evidencia y explicaciones.

Validez de construcción: es una evidencia cuantitativa de que las variables o factores que miden los ítems de la encuesta existen como categorías claramente diferenciadas en el instrumento. El procedimiento muestra hasta dónde los agrupamiento de reactivos, que miden a cada categoría, se evidencia en el instrumento. También muestra la existencia de categorías diferentes o independientes.

NUMERO DE ITEMS CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Esta dividido en tres partes:

Primera parte: 15 Ítems a manera de afirmación.

Segunda parte: 30 Ítems a manera de afirmación.

Tercera parte: 12 Ítems a manera de afirmación.

Coeficiente de validación:1 calculado con el método de Alfa de Cronbach

NUMERO DE ÍTEMS INVENTARIO DE VALORES CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN

Esta dividido en tres dimensiones:

Dimensión contextual: 19 Ítems a manera de afirmación

Dimensión del grupo social de trabajo: 14 Ítems a manera de afirmación

Dimensión personal: 7 Ítems a manera de afirmación.

Coefficiente de validación: 1 calculado con el método de Alfa de Cronbach

AUTORES:

Editorial: SURATEP

Marco teórico e instrumento de satisfacción: Fernando Toro Álvarez. Psicólogo, Master en psicología de las organizaciones.

Modelo de intervención: Fabiola María Betancur Gómez. Socióloga, Magíster en educación. Jefe de la división de capacitación.

Equipo de apoyo para el proceso de validación: Analista de Capacitación de la División, profesionales de capacitación y psicólogos de las regionales.

Tomado de **MODELO DE SATISFACCIÓN Y GESTIÓN HUMANA** *una intervención psicosocial* con fines investigativos.

5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de esta investigación corresponde a todos los empleados que conforman la empresa Geoteco Ltda y que en esta misma se encuentran desarrollando sus labores de trabajo diario.

Por lo mencionado anteriormente se trabajó con un censo poblacional, que se refiere aquella numeración que se efectúa a todos y cada uno de los sujetos componentes de una población, que en este caso corresponde al 100% de los trabajadores siendo estos 10.

5.6 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Es necesario para esta investigación utilizar el método preexperimental, para su procedimiento en la recolección de la información, puesto que, sirve para focalizar o delimitar la población y a su vez en la selección de los instrumentos para la obtención de la muestra y así poder elaborar diversas hipótesis que ayuden a direccionar la investigación hacia una causa específica que es la modificación de la conducta que se desea cambiar. Además la creación de estas hipótesis, son supuestos que explican los hechos observados en la recolección de la información.

A los cuales se le aplican una serie de sistemas matemáticos para que se desarrollen las hipótesis de una forma muy objetiva, lo cual, ayudara a la exploración del proyecto para verificar y explicar todos los hechos observados en la recolección inicial de la información. Y a su vez descubrir sus posibles consecuencias implícitas.

El propósito de utilizar este procedimiento preexperimental consiste en ver si se dan o no en realidad todas las consecuencias descubiertas para así intentar modificarlas en su defecto.

6. RESULTADOS

En esta parte del proceso de investigación, se podrán conocer, de forma clara los resultados de cada uno de los objetivos específicos planteados, que posteriormente permitirán la finalidad del trabajo investigativo.

En Geoteco Ltda, los factores motivacionales que afectan la calidad de vida en el trabajo de los empleados, teniendo en cuenta los diferentes métodos de recolección de información son:

Observación	Si	No	Total
No hay trabajo en equipo.	80%	20%	100%
No existe una buena comunicación.	90%	10%	100%
No existen buenas relaciones interpersonales.	70%	30%	100%
No se tienen en cuenta la importancia de la libre expresión de los sentimientos.	100%	-	100%

Entrevista	Si	No	Total
No existen planes de capacitación.	100%	-	100%
Falta de estimulación al personal en referencia a la creatividad y a la innovación.	90%	10%	100%
Hay barreras de comunicación.	80%	20%	100%
Comunicarles a los interesados, las expresiones positivas emitidas, por los clientes u otros sobre su trabajo.	100%	-	100%
No valoran correctamente la capacidad de cada persona.	90%	10%	100%

Encuesta	Si	No	Total
Falta de comunicación interna que permita la autoevaluación y mejoramiento.	100%	-	100%
No hay planeación estratégica para la realización desarrollo y cumplimiento de las metas.	90%	10%	100%
No se cuenta con herramientas sistemáticas de evaluación.	80%	20%	100%
No se realiza retroalimentación positiva al personal respecto a su desempeño.	100%	-	100%
No se realizan capacitaciones al personal.	90%	10%	100%
No existe una comunicación efectiva.	90%	10%	100%
No se encuentra establecido de forma clara la importancia de cada puesto de trabajo.	80%	20%	100%
No se estimula a que expongan criterios e ideas en relación con sus proyectos o con sus orientaciones.	80%	20%	100%
Enseñarles a ubicar la función del líder dentro de las relaciones humanas.	100%	-	100%
No hay buenas condiciones de trabajo.	60%	40%	100%

Cuando se colocan en práctica los diferentes métodos de recolección de información, se logra dar cuenta, hay posibilidades de agrupar por instrumentos cada uno de los factores encontrados, al mirar detalladamente y cada uno se puede inferir que a través de la observación se logro consolidar que no hay trabajo en equipo, no existe una buena comunicación, buenas relaciones interpersonales y no se tienen en cuenta la importancia de la libre expresión de los sentimientos, de la misma forma se pudo observar la clasificación de los métodos de la encuesta y la entrevista. Teniendo conocimiento de los resultados arrojados con esta técnica es indispensable resaltar que las acciones de mejora, se deben

implementar y controlar factores que afectan la motivación y la calidad de vida de los empleados.

En el desarrollo de este proceso se clasificaron los factores motivacionales que inciden en la calidad de vida de los empleados de Geoteco Ltda. Teniendo en cuenta la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg de la siguiente forma:

Intrínsecos

- No existencia de planes de capacitación.
- Comunicación a los interesados, a través de expresiones positivas emitidas, por los clientes u otros sobre su trabajo.
- No existencia de planeación estratégica para la realización, desarrollo y cumplimiento de las metas.
- No cuentan con herramientas sistemáticas de evaluación.
- No realización de retroalimentación positiva al personal respecto a su desempeño.
- No estimulación a que expongan criterios e ideas en relación con sus proyectos o con sus orientaciones.
- Reconocer el valor de la responsabilidad y el reto.

Extrínsecos

- No existencia de trabajo en equipo.
- No existencia de buenas relaciones interpersonales.
- No existencia de una buena comunicación.
- No se tienen en cuenta la importancia de la libre expresión de los sentimientos.
- Falta de estimulación al personal en referencia a la creatividad y a la innovación.
- No conformación de equipos de trabajo.

- Existencia de barreras de comunicación.
- No valoración correcta de la capacidad de cada persona.
- Falta de comunicación interna que permita la autoevaluación y mejoramiento.
- No se encuentra establecido de forma clara la importancia de cada puesto de trabajo.

Es importante comentar se debe realizar una clasificación de estos factores tal como lo plantea la teoría F Herzberg , ya que así se logrará establecer la forma ideal para trabajar con cada uno de estos factores que causan, de forma general o amplia, desgaste laboral extra, que impide un crecimiento constante en la organización.

A partir de la clasificación expresada anteriormente, se procedió a determinar la forma como los aspectos interfieren en la calidad de vida y la motivación de los trabajadores de Geoteco Ltda.

Teniendo en cuenta la teoría *de los dos factores* de Frederick Herzberg se considera que cada uno de estos aspectos interfieren de manera negativa, tanto en los factores intrínsecos como en los extrínsecos, interfiriendo dentro de la calidad de vida en procesos como son, el bienestar general, la salud de los trabajadores cuando desempeñan sus actividades y un profundo respeto por las personas.

Se hace referencia a casos más específicos que podrían ser los siguientes:

- Por la falta de planes de capacitación, el progreso o ascenso de los trabajadores se ve afectado, en referencia a la falta de participación activa en la realización de sus trabajos.

- Las relaciones interpersonales y las barreras de comunicación, ya sea con superiores, con iguales o con subordinados se ven afectadas negativamente hasta el punto en que hay falta de trabajo en equipo y falta de colaboración entre ellos mismos disminuyendo el respeto que cada persona posee.
- No existe reconocimiento del buen trabajo realizado debido a que no se efectúa una retroalimentación positiva al personal respecto a su desempeño evitando alcanzar el bienestar general de los trabajadores.
- Debido a que no se fortalece el valor de la responsabilidad y el reto, los trabajadores no están motivados avanzar con las actividades de su puesto de trabajo, en el momento en que los jefes y supervisores no se encuentran en la planta física y afectando así su salud en general por el aumento de estrés causado al momento de realizar todas sus funciones al tiempo.

Por todo lo mencionado anteriormente se resalta que la calidad de vida de los trabajadores de Geoteco está siendo claramente afectada, a causa de los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos de los empleados, en donde la calidad de vida en el trabajo tiene unas características que son; el bienestar general, la salud de los trabajadores cuando desempeñan sus actividades, un profundo respeto por las personas y estados anímicos cambiantes; estas no están siendo tomadas en cuenta de manera positiva y continua para interferir en la forma cómo están afectando la motivación de los trabajadores en general.

Las estrategias motivacionales para el mejoramiento de la calidad de vida y la motivación de los empleados de Geoteco Ltda son las siguientes:

INTRÍNSECO	Relaciones humanas Motivación al trabajo	Reconocimiento	Reforzar las labores realizadas por los trabajadores exaltando el buen trabajo realizado
		Responsabilidad	Motivar al personal en el cumplimiento de sus compromisos y actividades laborales
		Realización personal o logro	Fortalecer el trabajo personal, cuando éste se realice de manera autónoma
		El trabajo en sí	Incentivar al personal, mostrándole con resultados que su trabajo es importante en la organización
		El progreso o ascenso	Estimular a los trabajadores de manera positiva, para que tomen consciencia de que el progreso y ascenso debe ser constante
EXTRÍNSECO	Liderazgo Comunicación	Relaciones interpersonales	Que los trabajadores identifiquen los elementos básicos de la comunicación
		Condiciones de trabajo	Dar a conocer la importancia de las buenas condiciones de trabajo, para que puedan ser modificadas
		Supervisión	Incentivar al personal para que realice sus actividades laborales, con o sin la presencia de jefes o supervisores
		Políticas de la empresa	Fortalecer la importancia del cumplimiento de las políticas de la empresa

7. CONCLUSIONES

Existen factores laborales que afectan la motivación y la calidad de vida de los trabajadores de Geoteco.

Los factores extrínsecos se centran en política de la empresa, administración, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, supervisión, status, el salario y los intrínsecos se centran en reconocimiento, responsabilidad, la realización personal o logro, el trabajo en sí, el progreso o ascenso.

Los factores que inciden en la motivación y la calidad de vida de los empleados de Geoteco son: carecen de programas de capacitación para el personal, no hay retroalimentación sobre las expresiones positivas que emiten los clientes externos sobre su trabajo, no existe una planeación estratégica que permita establecer, desarrollar y cumplir las metas, ni se cuentan con herramientas sistemáticas de evaluación al personal, no existen buenas relaciones interpersonales y la comunicación entre jefes, subalternos y compañeros de trabajo es inadecuada, lo que dificulta el trabajo en equipo y la libre expresión de los sentimientos.

La forma de interferencia en la motivación y la calidad de vida es por la falta de planes de capacitación, el progreso o ascenso de los trabajadores se ve afectado, hasta el punto en que podría llegar a ser nulo, las relaciones interpersonales y las barreras de comunicación, ya sea con superiores, con iguales o con subordinados se ven afectadas negativamente hasta el punto en que hay falta de trabajo en equipo y colaboración entre ellos mismos, debido a que no se fortalece el valor de la responsabilidad y el reto, los trabajadores no están motivados a avanzar con las actividades de su puesto de trabajo, en el momento en que los jefes y supervisores no se encuentran en la planta física.

Las estrategias motivacionales para el mejoramiento de la calidad de vida están centradas en reforzar las labores realizadas por los trabajadores exaltando el buen trabajo ejecutado. Además se debe incentivar al personal para que realice sus actividades laborales, con o sin la presencia de jefes o supervisores, fortalecer la importancia del cumplimiento de las políticas de la empresa.

Este programa se centrará en la intervención continua y positiva en los siguientes aspectos:

- Fomento sobre la responsabilidad del empleado sobre el trabajo.
- Desarrollo de ambientes favorables.
- Fortalecimiento de procesos motivacionales intrínsecos.
- Incremento de la productividad laboral.
- Exaltación del trabajo realizado.
- Reconocimiento por el cumplimiento del compromiso de actividades laborales.
- Fortalecimiento del trabajo personal autónomo.
- Incentivación al personal para la realización de las actividades laborales independientes a los procesos del jefe inmediato.
- Estimulación del personal con fines del desarrollo organizacional.
- Conocimiento de óptimas condiciones de trabajo con fines de modificación de actitudes.

8. RECOMENDACIONES

- Se sugiere presentar los resultados al grupo evaluado y realizar la discusión de los mismos, con la finalidad de descubrir las causas y determinar acciones en los aspectos más susceptibles de mejora.
- El inventario realizado permite que la compañía cumpla con sus directrices del Sistema de Gestión de Calidad en cuanto a lo que tiene que ver con Ambiente de Trabajo. La aplicación de esta herramienta y la discusión de estos resultados, permite tomar acciones iniciales que respondan a las oportunidades de mejora identificadas en el mismo.
- Implementar un proyecto encaminado a fortalecer las habilidades de Liderazgo, desarrollar herramientas que puedan verificar si los objetivos establecidos se cumplen de acuerdo a las estrategias planteadas según los estilos de liderazgo existentes en la organización.
- Desarrollar un proyecto en función de mejorar los procesos de comunicación organizacional que garanticen la información oportuna al personal, como buzones, carteleras, u otros sistemas de difusión de la comunicación de manera formal. Al igual que el tema de socialización de la planeación estratégica anual y su divulgación. Este último punto es importante ya que los colaboradores deben conocerla para contribuir con los resultados de la misma.
- Es importante a través de la ARP buscar el apoyo para la formación.

9. PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES Y LA CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA GEOTECO LTDA

9.1 INTRODUCCIÓN

Uno de los factores mas influyentes en la motivación y la calidad de vida de los trabajadores de una compañía es la visión empresarial, enfocada en un estado de complacencia dirigida a la gerencia, que impide que se logre trabajar las variables que están afectando a una organización, para ello se deben realizar programas que permitan conocer y eliminar estas variables.

Es importante destacar que cuando la empresa se preocupa por mejorar las condiciones en general de sus trabajadores, se pueden lograr cambios significativos en la organización, que permitirán obtener resultados positivos con referencia a la motivación y la calidad de vida que están llevando los trabajadores de esta empresa.

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa Geoteco Ltda., se detectaron las variables que están afectando la motivación y la calidad de vida de los trabajadores de esta organización, por lo cual es significativo motivar al empleado, en sentido general y que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando energía y esfuerzo.

Con lo planteado anteriormente se da a conocer el programa que nos permitirá trabajar y corregir directamente las variables que están afectando la motivación y la calidad de vida de los trabajadores de Geoteco Ltda.

9.2 JUSTIFICACIÓN

El continuo desarrollo en la organización que permite a sus trabajadores estar motivados a laborar de forma, activa y proactiva.

Es importante que se genere satisfacción y motivación en los empleados para que ésta, vaya en aumento continuamente, y no que aumente o disminuya como es el resultado de las condiciones laborales a los que están expuestos los empleados diariamente, ya que si existe cierta desmotivación en los empleados a nivel extrínseco e intrínseco, esta perjudicará el éxito de la compañía logrando que la calidad de la empresa decaiga significativamente.

La aplicación de este programa motivacional permitirá generar estrategias de prevención para la motivación de los trabajadores de la empresa que fortalecerá la satisfacción y la calidad de vida en el trabajo; de los mismos.

9.3 OBJETIVOS

9.3.1 GENERALES

- Intervenir de manera continua y positiva las variables que están afectando los factores motivacionales y la calidad de vida en el trabajo de los empleados de Geoteco Ltda.

9.3.2 ESPECÍFICOS

- Fomentar la responsabilidad del individuo con respecto a su trabajo.
- Desarrollar ambientes favorables que permitan mejorar el rendimiento laboral de cada trabajador de Geoteco Ltda.
- Fortalecer los procesos motivacionales intrínsecos como prioridad para lograr una mayor efectividad en las tareas a realizar.
- Incrementar la productividad laboral.

9.4 MARCO TEÓRICO

9.4.1 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

Frederick Herzberg, realizó sus investigaciones en empresas de Pittsburg, EEUU y los resultados lo llevaron a agrupar en dos factores los elementos relacionados en su teoría, éstos son los de higiene y los de motivación.

La misma teoría contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva; los otros factores, los de motivación, realmente motivan.

A los factores motivacionales de satisfacción, Herzberg los llamó **intrínsecos** y los de higiene, responsables de la insatisfacción, **extrínsecos**. Estos factores no se contraponen; ya que el contrario de satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino la ausencia de satisfacción laboral y, de igual manera, lo contrario a la insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral, sino la ausencia de insatisfacción.

Son dos las necesidades diferentes del hombre que tienen relación con este asunto. Se puede decir que un grupo de necesidades deriva de su naturaleza animal el impulso natural de evitar el dolor producido por el ambiente, más todos los impulsos adquiridos que se condicionan a las necesidades biológicas primarias. Por ejemplo, el hambre, impulso biológico básico, hace necesario ganar dinero; así, el dinero se convierte en impulso específico.

El otro grupo de necesidades está relacionado con una característica específicamente humana: la capacidad de realización y, mediante la realización, la obtención del desarrollo psicológico. Los estímulos de las necesidades del desarrollo son las tareas que producen desarrollo; en el marco industrial, son el contenido laboral. Y, al contrario, los estímulos que producen conductas para evitar el dolor, se hallan en el ambiente laboral.

Los Factores Motivacionales (intrínsecos) son:

- Reconocimiento
- Responsabilidad
- La realización personal o logro
- El trabajo en sí
- El progreso o ascenso

Los Factores de Higiene (extrínsecos) son:

- Política de la empresa
- Administración
- Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados)
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Status

- El salario
- Seguridad en el puesto

Para proporcionar motivación continua en el trabajo, Herzberg propone el término de **Enriquecimiento De Tareas**, también llamado enriquecimiento de las labores o cargo, el cual consiste en sustituir constantemente las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas que ofrezcan desafíos y satisfacciones profesionales que ayuden al crecimiento individual del empleado. Así, el enriquecimiento de tareas dependen del desarrollo de cada individuo, y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de las tareas puede ser vertical, eliminación de tareas más simple y elementales, y adicción de tareas más complejas; u horizontal, eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adicción de otras áreas diferentes, pero con el mismo nivel de dificultad.

El enriquecimiento de las labores no será tarea que se efectúe de un solo golpe, sino función administrativa continua. Sin embargo, los cambios iniciales habrán de perdurar durante un periodo muy largo. Hay varios motivos para ello:

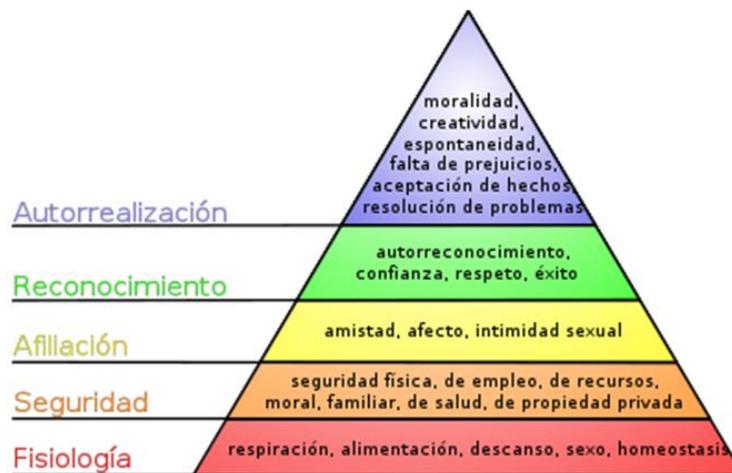
- Los cambios deberán aumentar el reto del trabajo a un nivel correspondiente al de la capacidad de los individuos que se contrataron para efectuarlo.
- Los que posean capacidad incluso mayor, eventualmente podrán demostrarla mejor y, así, ganar su ascenso a puestos en niveles superiores.
- La naturaleza misma de los motivadores, a diferencia de los factores de higiene, es que surten un efecto a plazo mucho más largo, sobre las actitudes de los empleados. Es posible que haya que volver a enriquecer las labores, pero no ocurrirá con tanta frecuencia como la necesidad de otorgarles higiene.

No se puede, ni se necesita, enriquecer todas las labores. Sin embargo, si se dedicara a los esfuerzos por enriquecer las labores sólo un pequeño porcentaje del tiempo y dinero que en la actualidad se destina a la higiene, el rédito en términos de satisfacción humana y utilidad económica representaría uno de los dividendos más elevados jamás obtenidos por la industria y la sociedad, mediante sus esfuerzos por lograr una mejor administración de personal.

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y la productividad, la reducción del ausentismo y la reducción de la rotación del personal.

9.4.2 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES

La teoría de necesidades de Abraham Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: *Una teoría sobre la motivación humana* (en inglés, *A Theory of Human Motivation*) de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).



La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit»; al nivel superior lo denominó autoactualización, motivación de crecimiento, o necesidad de ser. La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit *pueden* ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza continua.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

Necesidades básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

Necesidades de seguridad y protección

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido; incluso desarrollar ciertos límites de orden. Dentro de ellas se encuentran:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

Necesidades de afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

Necesidades de estima

A. Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

Autorrealización o autoactualización

Este último nivel es algo diferente y A. Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

Personas autorrealizadas

Abraham Maslow consideró autorrealizados a un grupo de personajes históricos que estimaba cumplían dichos criterios: Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Mahatma Gandhi, Albert Einstein, Eleanor Roosevelt, William James, entre otros.

Abraham Maslow dedujo de sus biografías, escritos y actividades, una serie de cualidades similares; estimaba que eran personas:

- centradas en la realidad, que sabían diferenciar lo falso o ficticio de lo real y genuino;
- centradas en los problemas, que enfrentan los problemas en virtud de sus soluciones;
- con una percepción diferente de los significados y los fines.

En sus relaciones con los demás, eran personas:

- con necesidad de privacidad, sintiéndose cómodos en esta situación;
- independientes de la cultura y el entorno dominante, basándose más en experiencias y juicios propios;
- resistentes a la enculturación, pues no eran susceptibles a la presión social; eran inconformistas;
- con sentido del humor no hostil, prefiriendo bromas de sí mismos o de la condición humana;
- buena aceptación de sí mismo y de los demás, tal como eran, no pretenciosos ni artificiales;
- fresca en la apreciación, creativos, inventivos y originales;
- con tendencia a vivir con más intensidad las experiencias que el resto de la humanidad.

Características generales de la teoría de A. Maslow

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pero la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

Ciclo de proceso

A. Maslow definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor. En la última fase se encuentra con la «autorrealización» que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía.

Para la complementación teórica de este planteamiento también podemos hablar de:

9.4.3 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La higiene y la seguridad desde el punto de vista físico y ambiental existen al lado del bienestar psicológico y social. El término calidad de vida en el trabajo (CVT) fue acuñado por Louís Davisen la década de 1970, cuando desarrollaba un proyecto sobre el diseño de puestos. Según él, el concepto se refiere a una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus

actividades. Algunos autores europeos desarrollaron otros conceptos dentro del enfoque socio-técnico y de la democracia industrial. Hoy en día, el concepto de calidad de vida en el trabajo incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del centro de trabajo. La Calidad de Vida en el Trabajo asimila dos posiciones antagónicas: por una parte las reivindicaciones de los colaboradores en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por la otra, los intereses de las organizaciones en cuanto a los efectos que potencian la productividad y la calidad.

La Calidad de Vida en el Trabajo se ha utilizado como indicador de las experiencias humanas en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. El concepto de Calidad de Vida en el Trabajo implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones. La competitividad de la organización y, obvio, la calidad y la productividad pasan obligatoriamente por la Calidad de Vida en el Trabajo.

Para atender al cliente externo, la organización no debe olvidar al cliente interno. Esto significa que, para satisfacer al cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a sus colaboradores encargados del producto o servicio que ofrecen. Como dice Claus Møller, consultor danés: coloque a los empleados en primer lugar y ellos colocarán a los consumidores en primer lugar. La organización que invierte en el colaborador está, en realidad, invirtiendo indirectamente en el cliente. La administración de la calidad total en las organizaciones depende de la optimización del potencial humano, la cual está en manos de lo bien que se sientan las personas al trabajar en la organización. La Calidad de Vida en el Trabajo representa la medida en que los miembros de la organización son capaces

de satisfacer sus necesidades personales por medio de su trabajo en la organización.

Componentes de la Calidad de Vida en el Trabajo

La calidad de vida en el trabajo es una construcción compleja que envuelve una constelación de factores, como:

1. La satisfacción con el trabajo ejecutado.
2. Las posibilidades de futuro en la organización.
3. El reconocimiento por los resultados alcanzados.
4. El salario percibido.
5. Las prestaciones recibidas.
6. Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
7. El entorno psicológico y físico del trabajo.
8. La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
9. Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

La Calidad de Vida en el Trabajo implica aspectos intrínsecos (contenido) y extrínsecos (contexto) del puesto. Afecta a las actitudes personales y a los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación para el trabajo, la adaptación a los cambios en el entorno laboral, la creatividad y el afán por innovar o aceptar cambios y, sobre todo, agregar valor a la organización.

9.5 CONTENIDO

Para reforzar los factores de motivación, se centra en las siguientes actividades:

- Fomentar el uso de términos positivos al momento de evaluar el trabajo de los compañeros.
- Métodos de comunicación a los interesados, las expresiones positivas emitidas, por los clientes u otros sobre su trabajo.
- Enseñanza de ubicar la función del líder dentro de las relaciones humanas.
- Estimulación a que expongan criterios e ideas en relación con sus proyectos o con sus orientaciones.
- Estimulación a participación en cursos de entrenamiento.
- Establecimiento de forma clara según la importancia de cada puesto de trabajo
- Valoración correctamente de la capacidad de cada persona.
- Valoración de la importancia de la libre expresión de los sentimientos.

9.6 PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES Y LA CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA GEOTECO Ltda.

Actividad	Objetivos	Recursos	Guía	Metodología	Dinámica	Tiempo	Observación
RELACIONES HUMANAS							
Presentación de programa	<ul style="list-style-type: none"> Integrar a los individuos al grupo. Disminuir tensiones. 	Personal Instalaciones Papel, marcadores	Onix Briceño	Taller de presentación. Horario laboral Lugar abierto	Se dividen en parejas y se les pide que comenten por 3 minutos cosas de su vida personal, luego cada uno presenta al otro ante el grupo	3 Horas	
Reinducción al personal	<ul style="list-style-type: none"> Establecer de forma clara la descripción de cargos de cada uno de los trabajadores y de sus puestos de trabajo. Fortalecer la importancia del cumplimiento de las políticas de la empresa 	Personal Instalaciones Papel Hojas	Onix Briceño	Capacitación Horario laboral Todo el personal	Se le enseña al personal la importancia de su cargo, referente a sus actividades en el puesto de trabajo y lo que sucedería en caso de que éste se encontrara ausente de su trabajo por un tiempo determinado, haciendo énfasis en la descripción de cargos	4 Horas	
Realización de encuestas	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los factores extrínsecos motivacionales de los empleados 	Personal Encuestas Lápices	Onix Briceño	Encuesta Indirecta para conocer que los motiva más entre logro, poder y afiliación. Horario laboral Todo el personal Se trabajará en 3 horas, los fines de semana.	Se le entrega una encuesta a cada empleado el cual antes de finalizar el día debe ingresar al buzón y de esta forma conocer que factores los motivan más.	6 Horas	
¿Dónde trabajamos?	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar un buen ambiente laboral Reforzar las labores realizadas por los 	Personal Instalaciones	Onix Briceño	Role playing Horario laboral Todo el personal	El instructor solicita al grupo armar parejas de trabajo y realizar un diálogo titulado: "la empresa ideal", en donde se realizará y análisis de lo escrito, luego se comentará como realmente le gustaría que fuera la empresa y	4 horas	

	trabajadores exaltando el buen trabajo realizado				cual sería su aporte y por último su compromiso de cambio.		
El proceso de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los elementos básicos de la comunicación. 	Personal Instalaciones Hojas Bolígrafos	Onix Briceño	Seminario taller Horario laboral Todo el personal Se trabajará en 3 horas, los fines de semana.	Teléfono descompuesto: Hacer circular de oído a oído una noticia. Por ejemplo: " Juan le dijo a Jaime que el sabado tenía una invitación con la novia del hermano de José, y que si quería ir le hablará a Jacinto para que lo apuntara en la lista que tiene Jerónimo" ¹⁰	6 Horas	
Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> Concientizar de la amplia gama de formas y tipos de comunicación interpersonal. Valorar la importancia de la comunicación no verbal. 	Personal Instalaciones Hojas Plastilina	Onix Briceño	Taller Horario laboral Todo el personal Se trabajará en 4 horas fines de semana.	El instructor debe dar a los participantes trozos de plastilina. Formar parejas. Moldear el material en silencio, expresar a través de ka plastilina algo que sientan a su compañero. Luego explicarlo al compañero y o al resto del grupo. ¹¹	16 Horas	
Barreras de las relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las principales barreras y obstáculos de las relaciones humanas. 	Personal Instalaciones Fichas	Onix Briceño	Seminario taller Horario laboral Todo el personal Se trabajará en 4 horas fines de semana.	El instructor debe llevar una colección de tarjetas con fotografías o frases célebres, en número mayor que los miembros del grupo y exponerlas a la vista de todos. Hacer que cada quien escoja una y prepare una plática de dos minutos sobre ella. Luego escoger al azar a alguien que reformule lo dicho por el compañero. Repetir esto para cada uno de los miembros del grupo. Discutir sobre los problemas que implica el saber escuchar. Si el instructor carece de ella, puede escribir en simples fichas o tarjetas en blanco frases como estas: * No esperes a que puedas alcanzar tu luz a lo lejos; alegre e ilumina el rincón en que vives.	12 Horas	

¹⁰ RODRIGUEZ. E. Mauro. Serie 2. Capacitación integral. Relaciones humanas. Manual moderno. Pág.30

¹¹ Ibid. Pág. 41

					<p>* Piensa que cada vez que sonrías se ilumina una esperanza, se borra una tristeza.</p> <p>* No critiques a tu hermano, hasta no haber estado caminando dos horas con sus zapatos.¹²</p>		
Facilitadores de las relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> Conocer algunas actitudes particularmente favorables a las buenas relaciones y las pongan en práctica. Motivar para adquirir, o, en su caso, potenciar en si mismos dichas actitudes. 	Personal Instalaciones Cartelera Marcadores	Onix Briceño	Capacitación Role playing Horario laboral Personal administrativo Se trabajará en 4 horas fines de semana.	Iniciar una discusión sobre un tema candente que divida las opiniones del grupo. Al cabo de un rato el instructor debe interrumpir, y dar esta consigna: " En adelante, quien quiera la palabra deberá sintetizar previamente lo dicho por el último que habló, hasta la plena satisfacción de éste. Esta será la condición para poder intervenir en la discusión" ¹³	8 Horas	
Niveles profundos de la comunicación interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los diferentes niveles de la comunicación interpersonal. Comprender la importancia de la libre expresión de los sentimientos ajenos. 	Personal Instalaciones Cartelera Revistas Goma Tijeras Marcadores	Onix Briceño	Seminario taller Horario laboral Todo el personal Se trabajará en 3 horas fines de semana.	Collage: A base de recortes de revistas, pegadas en una cartulina realizar un cartel (uno por persona). La consigna será: Expresar algo de ustedes mismos sin usar palabras; únicamente a través de una composición de ilustraciones recortadas de las revistas. Exponer luego los carteles para que los autores lo expliquen y los demás ayuden a profundizar la interpretación. ¹⁴	12 Horas	
Las relaciones humanas en grupos	<ul style="list-style-type: none"> Tomar conciencia de la importancia y de la complejidad de la comunicación en grupo para que la puedan poner en práctica. 	Personal Instalaciones Cartelera Hojas	Onix Briceño	Seminario taller Horario laboral Todo el personal Se trabajará en 3 horas los fines de	El instructor debe leer 40 palabras que sean nombres de cosas comunes, familiares a todos. Se debe advertir que mientras las lee nadie puede copiarlas y al terminar deberán reconstruir de memoria la lista; ver cuantas palabras es capaz de recordar cada uno. Luego hacer cada	6 Horas	

¹² Ibid. Pág. 45

¹³ Ibid. Pág. 49

¹⁴ Ibid. Pág. 54

		Marcadores		semana	quien su lista en parejas, y después en cuartetos tratar de aumentarlas. Finalmente la experiencia de colaboración y relación. ¹⁵		
Yo puedo	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el valor de la responsabilidad y el reto. 	Personal Instalaciones Video Beam	Onix Briceño	Sensibilización Grupos de trabajo Horario laboral Todo el personal Al final se expondrán conclusiones	Cada uno de los participantes tiene 2 minutos para exponer que cree, que puede hacer y que no, luego se reforzaran cada una de la característica positivas.	3 horas	
MOTIVACION AL TRABAJO							
La motivación en la vida humana.	<ul style="list-style-type: none"> Comprender que la motivación es un fenómeno humano de gran trascendencia para los individuos y para la sociedad. Motivar al personal en el cumplimiento de sus compromisos y actividades laborales. Fortalecer el trabajo personal, cuando éste se realice de manera autónoma 	Personal Instalaciones Hojas Bolígrafos	Onix Briceño	Seminario taller Horario laboral Personal administrativo Jefes del personal operativo Se trabajará en 4 horas fines de semana.	<ol style="list-style-type: none"> Formen un círculo todos los participantes. Preséntense cada uno, diciendo su nombre y una breve descripción de su puesto de trabajo, o en general de sus actividades actuales. En una segunda ronda manifiesten, uno por uno, sus intereses en el tema de la motivación. En una tercera ronda, o bien en subgrupos, expresen qué esperan de este seminario. Pueden contestar las preguntas: ¿Que quiero que suceda aquí? ¿Que quiero que no suceda aquí? Finalmente, redacte cada uno por escrito. "Mis objetivos en este curso o seminario" Menciones dos o tres y explíquelos a un compañero.¹⁶ 	16 Horas	
Definición de	<ul style="list-style-type: none"> Aprender la formulación de una 	Personal	Onix	Capacitación	El instructor indica a tres personas a salir del salón "para participar en un	4 Horas	

¹⁵ Ibid. Pág. 58

¹⁶ RODRIGUEZ. E. Mauro. Serie 2. Capacitación integral. Motivación al trabajo. Manual moderno. Pág.15

motivación.	<p>definición de motivación y explicar el concepto a través de su origen etimológico y de su uso actual para lograr corregir cada una de las mismas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprender a distinguir las motivaciones frente a los intereses, los incentivos y las actividades de persuasión. 	<p>Instalaciones Hojas Marcadores</p>	Briceño	<p>Horario laboral Personal administrativo Jefes del personal operativo Se trabajará en 4 horas fines de semana.</p>	<p>ejercicio de motivación". A cada uno de los tres dígame que su tarea consistirá en motivar, como mejor pueda, al grupo a aceptar una determinada propuesta. El mismo instructor se la dará. (Por ejemplo, que organicen una merienda o paseo de fin de curso; que compren X libro, que colaboren a realizar X trabajo a otra compañía). Sin que ellos se den cuenta, aleccionará al grupo con esta consigna: " Ante el primero reaccionen con entusiasmo y proponiendo alternativas. Ante el segundo, con rechazo activo, proponiéndole objeciones y dificultades. Ante el tercero con indiferencia y desgano"</p> <p>Los tres proponentes entrarán al aula, uno por uno. Al final de las tres experiencias, analicen entre todos las vivencias de las diferentes personas.¹⁷</p>		
Tipos de motivación.	<ul style="list-style-type: none"> • Descubrir la riqueza de los fenómenos motivacionales a través del estudio de las diferentes clases de de motivación. • Aprender a distinguir entre sí e ilustrar con ejemplos las motivaciones primarias y las secundarias, las intrínsecas y las extrínsecas, las inmediatas y las mediatas, las positivas y las negativas, las de deficiencia y las de crecimiento, las conscientes y las inconscientes, las individuales y las colectivas. 	<p>Personal Instalaciones</p>	Onix Briceño	<p>Capacitación Horario laboral Todo el personal</p>	<p>En subgrupos, den ejemplos concretos de cada uno de los tipos de motivación mencionados antes.¹⁸</p>	4 Horas	

¹⁷ Ibid. Pág. 17

¹⁸ Ibid. Pág. 21

Personalidad y motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender a explicar la motivación como uno de los elementos más característicos y defintorios de la personalidad. • Identificar las motivaciones que constituyen amenazas para el sujeto mismo, y los manejos psicológicos que se originan en tales situaciones conflictivas. • 	Personal Instalaciones Octavos de cartulina Marcadores	Onix Briceño	Seminario taller Horario laboral Todo el personal Se trabajará en 4 horas fines de semana.	Escoja cada uno un personaje famoso que a él particularmente le interese. Identifique sus motivaciones ¹⁹	8 Horas	
La motivación en la organización laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender a señalar los factores organizacionales que más influyen en Pro o en contra del trabajador y de sus motivaciones. • Desarrollar un estilo de liderazgo que favorezca las motivaciones adecuadas. 	Personal Instalaciones Hojas Bolígrafos	Onix Briceño	Capacitación Horario laboral Se trabajará en 4 horas fines de semana.	Proponga al instructor un problema para ser resuelto primero por cada participante y luego por el grupo sobre la base de lograr acuerdo unánime en cada punto. Analicen luego la interacción en el grupo, y particularmente las actitudes de cada uno. Dictaminar hasta qué punto son positivas o negativas. ²⁰	12 Horas	
Empleado del mes	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar al personal en el cumplimiento de sus compromisos y actividades laborales 	Personal Instalaciones Foto	Onix Briceño	Actividad Mensual Todo el personal	En la cartelera de noticias de la empresa colocar la foto del empleado del mes, resaltando sus cualidades.	1 Hora	
LIDERAZGO							

¹⁹ Ibid. Pág. 38

²⁰ Ibid. Pág. 51

El liderazgo: Situación universal	<ul style="list-style-type: none"> Tomar conciencia de que el liderazgo es una condición humana básica y universal y, por tanto, trasciende el ámbito de las relaciones laborales. 	Personal Instalaciones Hojas Bolígrafos	Onix Briceño	Seminario taller Horario laboral Todo el personal Se trabajará en 4 horas fines de semana.	Elaborar cada uno, dos listas: Situaciones en la que se desempeñan como líder. Situaciones en que su papel es el de dirigido. ²¹	12 Horas	
Conceptos de liderazgo y dirección	<ul style="list-style-type: none"> Precisar el significado esencial de los términos dirección y liderazgo. Distinguir entre liderazgo y gerencia. 	Personal Instalaciones Vendas	Onix Briceño	Capacitación Horario laboral Jefes Se trabajará en 4 horas fines de semana.	Formar parejas. En cada una de ellas vendar los ojos de uno de los dos, y el otro lo conducirá a "conocer el mundo" durante 15 minutos en silencio. Luego invertir los papeles 15 minutos mas y por último, reunidos todos, expresar sus experiencia de "ciegos" y "guías", enfocándolas desde la doble perspectiva de "guiar y ser guiado" ²²	8 Horas	
Implicaciones del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Aprender a ubicar la función del líder dentro de las relaciones humanas. Desarrollar habilidades para apoyarse y trabajar en grupos de mayor productividad 	Personal Instalaciones Hojas Bolígrafos	Onix Briceño	Conversatorio Horario laboral Todo el personal	Conversar: ¿ Que podemos hacer para promover en nuestro medio (empresa, familia, escuela) conductas de autoridad más bien que poder? Tomar conciencia de las conclusiones y comprometerse a ponerlas en práctica. ²³	4 Horas	
La personalidad del dirigente	<ul style="list-style-type: none"> Estimular la capacidad de atención de el líder como persona en acción y relación, y no tanto como un papel de autoridad 	Personal Instalación Hojas Bolígrafos	Onix Briceño	Capacitación Horario laboral Todo el personal Se trabajará en 4 horas fines de semana.	Describe cada uno ante todos los compañeros, al líder óptimo que hayan tenido suerte de conocer. Expliquen los rasgos de personalidad que los llevan a apreciarlo así. ²⁴	8 Horas	
El liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Que tomen conciencia de la importancia del 	Personal	Onix	Seminario taller	Analizar el sistema de comunicación	6 Horas	

²¹ RODRIGUEZ. E. Mauro. Serie 2. Capacitación integral. Liderazgo.(Desarrollo de habilidades directivas) Manual moderno. Pág.16

²² Ibid. Pág. 24

²³ Ibid. Pág. 31

²⁴ Ibid. Pág. 80

situacional	liderazgo en la eficiencia de las instituciones y satisfacción del personal, logrando compromiso con el personal	Instalación Hojas Bolígrafos	Briceño	Horario laboral Todo el personal Se trabajará en 3 horas fines de semana.	de la empresa: ¿ Se busca siempre la retroalimentación? ¿Hay autoritarismo? ²⁵		
El fin!!	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar todo el trabajo realizado para lograr mantener un compromiso duradero, con la realización de sus actividades en la organización 	Personal Fuera de la empresa Certificaciones	Onix Briceño	Conversatorio Horario laboral	Compartir con todo el personal la experiencia vivida y el proceso de mejoramiento de la organización	2 Horas	

²⁵ Ibid. Pág. 53

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
SELECCIÓN DEL TEMA	■	■																																										
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA			■	■	■	■	■																																					
JUSTIFICACIÓN							■	■																																				
OBJETIVOS									■	■	■																																	
MARCO DE REFERENCIA											■	■	■	■	■	■																												
DISEÑO METODOLOGICO															■	■	■	■																										
CRONOGRAMA																	■	■	■	■																								
RECOLECCION DE LA INFORMACION																			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
ANALISIS DE RESULTADOS																											■	■	■	■														
RESULTADOS Y CONCLUSION																															■	■	■	■										
INFORME FINAL																																			■	■	■	■	■	■				

11. CONCLUSIÓN

Para el éxito en la implementación de este programa de mejoramiento de la motivación y calidad de vida en los empleados de una Geoteco, es necesario ponerlo en práctica de manera adecuada para obtener los cambios positivos esperados lo mas pronto posible.

Para ello es necesario conocer y reconocer las ventajas y desventajas de esta teoría, es muy importante tener presente las limitaciones para no caer en ellas.

Las pautas que se recomiendan para que disminuyan la insatisfacción en los trabajadores, dependen de la misma organización y son muy importantes para lograr la satisfacción, por esta razón es muy necesario el apoyo y compromiso de los dueños, presidente y gerentes de la organización; esto, respecto a los procesos extrínsecos o de higiene.

Luego cuando se entra a la parte más importante, la cual consta en diseñar e implantar la metodología que permita reforzar y desarrollar habilidades que aumenten la motivación de los trabajadores, se debe tener presentes los motivos y necesidades de los empleados ya que son muy diferentes y no se puede generalizar.

12. BIBLIOGRAFIA

- BERNAL, César A. Metodología de la investigación. 2ª Edición. Edit. PEARSON PRENTICE HALL.
- BERNARD, A. Gestion de la motivación para la mejora del desempeño: programa de desarrollo directivo. En las competencias: clave para una gestión integrada. Bilbao: ed Deusto, pag 147-168.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Edit. Mc Graw Hill. 3 Ed.2009
- DASILVA, Reinaldo. Teorías de la administración. Edit. Thomson. Ed.2001
- FERNANDEZ, Abascal. Manual de motivación y emoción. Madrid: Centro de estudio ramón areces. 1995.
- GARCIA, Alfredo. Motivación individual. 14 de octubre de 2008 [online]<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Garcia%20Alfredo-Motivacion%20individual.htm>.
- H.L, PETRI y J.M, Gorven. Motivación. Teoría, investigación y aplicaciones. Mexico: Thonson.2006.
- HAMPTON, David R., Charles E. Summer y Ross A. Webber. Manual de desarrollo Histórico de Recursos Humanos. Trillas. México.1980
- HERZBER, FREDERICK. Una vez mas: como se motiva a los empleados, en Hitos de la gestión empresarial. Pag 147-185.
- LOPEZ MAS, Julio. Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg.
- PEREZ RUBIO, José Antonio. Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre su forma de análisis.
- RAMIREZ, R, M, H. Badii y J. L Abreu. 17 de Octubre de 2008
- Revista de investigación de la facultad de ciencias administrativas. Gestion en el tercer milenio. 8va ed. Lima. Julio 2005.

- RODRIGUEZ. E. Mauro. Serie 2. Capacitación integral. Liderazgo.(Desarrollo de habilidades directivas) Manual moderno. Ed.2000
- RODRIGUEZ. E. Mauro. Serie 2. Capacitación integral. Motivación al trabajo. Manual moderno. Ed.2000
- RODRIGUEZ. E. Mauro. Serie 2. Capacitación integral. Relaciones humanas. Manual moderno. Ed.2000
- SUAREZ, Adriana ¿Cómo hacer de su empresa una de las mas admiradas ? 17 de Octubre de 2008 [online]http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/empresa_admirada/empresa_admirada.asp
- TORO, FERNANDO. Calidad de vida en el trabajo. Conceptos, alcances e implicaciones. Revista internacional de psicología Ocupacional. Vol. 10, No. 1. 1991.
- TORO, FERNANDO. Distinciones y relaciones entre Clima, Motivación, Satisfacción y cultura. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 17, No. 2. 1998.
- TORO, FERNANDO. Motivando el desempeño y la satisfacción. Medellín: Cincel. 1992.

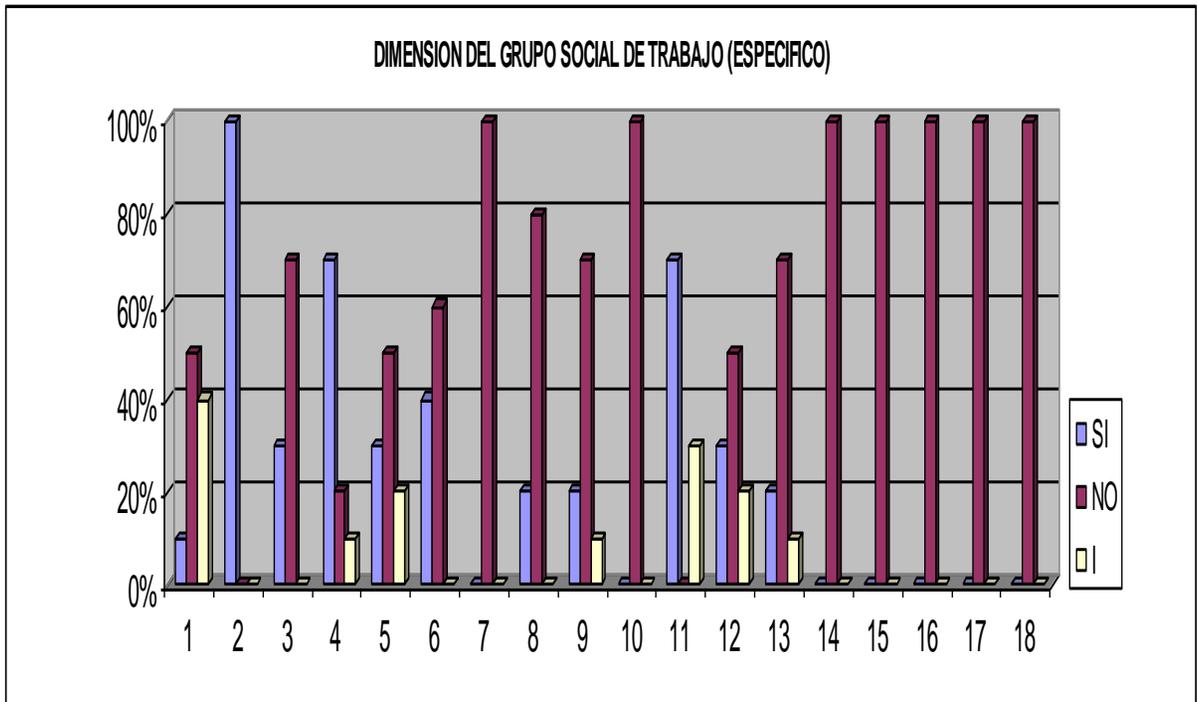
ANEXOS

1. INVENTARIO DE VALORES CULTURALES:

1.1 Dimensión Contextual de la Organización:

La empresa valora los cambios estructurales, de tipo organizacional y tecnológico, porque esta convencida de la influencia que estos tienen en el desempeño y satisfacción de los colaboradores y, como consecuencia, en su competitividad. Los siguientes criterios se aplican o están en proceso de desarrollo:

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO
1. El tipo de estructura organizacional es plana
2. Existe misión, visión y valores conocidos y compartidos por todo el personal
3. Se realiza una planeación estratégica anual y se comparte y socializa en cascada por toda la organización
4. Se admite que las personas participen en los planes de acción para llevar a cabo las estrategias
5. Se cuenta con estrategias o herramientas formales para la evaluación de las necesidades de los clientes internos y externos
6. La empresa trabaja por procesos y estos se tienen documentados
7. Se tienen procesos documentados en el área de desarrollo humano (selección, entrenamiento, evaluación del desempeño, reconocimientos...)
8. Se tiene una descripción de cargos por competencias y revisan periódicamente
9. Se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño por competencias y se aplica periódicamente
10. Se han elaborado planes de capacitación para el desarrollo de las competencias críticas en todos los niveles de la organización
11. Las personas pueden participar en el mejoramiento de los procesos y la solución de los problemas del área
12. Se desarrollan modelos de prevención para mejorar las condiciones de higiene y seguridad
13. Se tienen procesos de comunicación que garanticen la información oportuna al personal
14. Se tienen métodos para medir habilidades de liderazgo de los jefes
15. Se mantiene actualizada la curva salarial y sistema de valoración de cargos
16. Se cuenta con programas de preparación para el retiro laboral
17. Se calculan, analizan y comunican las estadísticas de accidentalidad y ausentismo y se solicitan planes de acción
18. Se han conformado grupos de apoyo tales como comités de salud ocupacional, círculos de calidad, círculos de participación, pequeños equipos de trabajo, entre otros



1.1.2 Comentarios realizados por el grupo:

A continuación se presentan los resultados tal y como los escribió el grupo, lo cual contribuye a comprender en mayor medida las respuestas dadas por el grupo.

Comentario en el numeral 3:

- Existe la planeación pero el personal siente que no es socializada para toda la empresa.

Comentarios en el numeral 10:

- No existe planes de capacitación

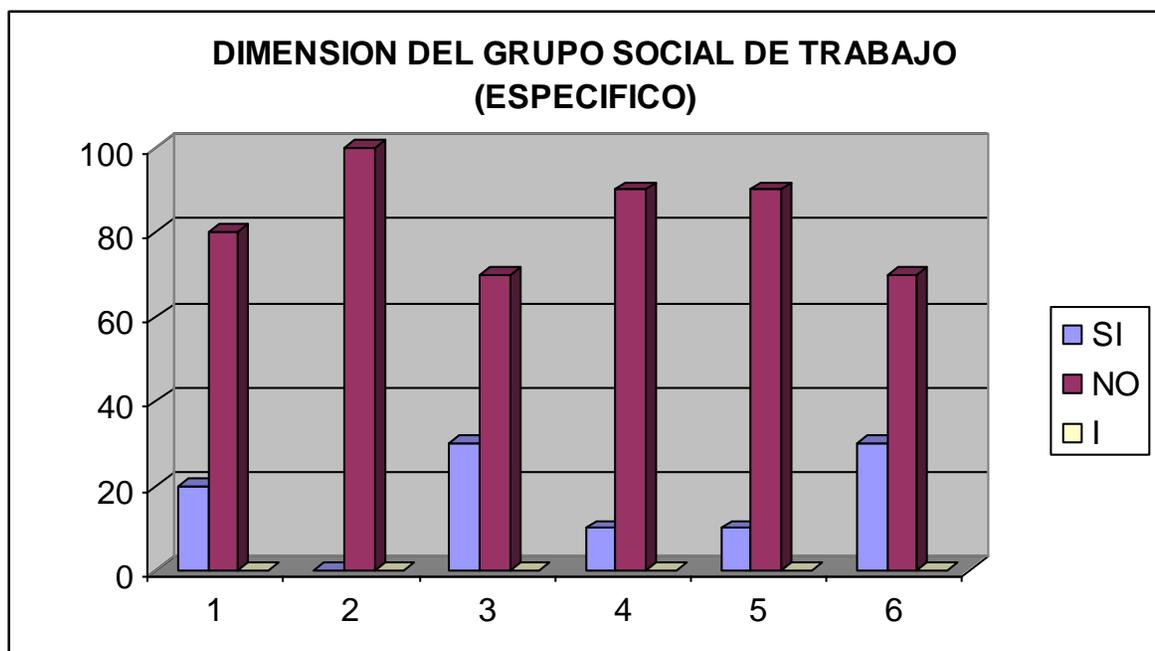
1.1.3 Análisis de resultados de la dimensión contextual:

- Se destacan aspectos positivos con respecto al conocimiento sobre la Misión, Visión y Valores y su divulgación en la organización, cabe resaltar que falta más divulgación y que esta se lleve a todos los niveles de la empresa, también es importante la documentación que la empresa requiera así como la auto evaluación que se hace a los clientes internos y externos.
- En lo referente a los métodos para medir habilidades de liderazgo de los jefes, es claro que para el **100%** de los encuestados, no se cuenta con herramientas sistemáticas de evaluación. De igual manera el aspecto de si se cuenta con programas de preparación para el retiro laboral, el **100%** responde no existir un programa como tal.
- En cuanto al cuestionamiento sobre actualización de la curva salarial y sistema de valoración de cargos el **100%** refleja que no se actualiza.
- Se observa claramente, y aunque no hubo comentarios puntuales, pero si unificación en las respuestas que dentro de la empresa falta más comunicación interna que permita la autoevaluación y mejoramiento.

1.2 Dimensión del grupo social de trabajo:

La empresa valora, para el desarrollo y crecimiento organizacional, las competencias sociales de sus líderes y colaboradores, las cuales responden a los valores de la organización. En este sentido, se han desarrollado procesos de entrenamiento orientados a cambiar el estilo de liderazgo para:

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO
1. Desarrollar habilidades para aplicar la retroalimentación positiva al personal respecto a su desempeño
2. Fomentar la solución de problemas dentro de los equipos de trabajo y facilitar los recursos para solucionarlos
3. Mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales
4. Hacer productivos los grupos primarios o círculos de participación
5. Fortalecer el trabajo en equipo
6. Estimular la creatividad y la innovación de sus colaboradores



1.2.1 Comentarios del personal:

En esta Dimensión del grupo social de trabajo no se realizaron comentarios puntuales, pero hubo una constante en las respuestas y fue:

- Mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales.
- Fortalecer el trabajo en equipo.

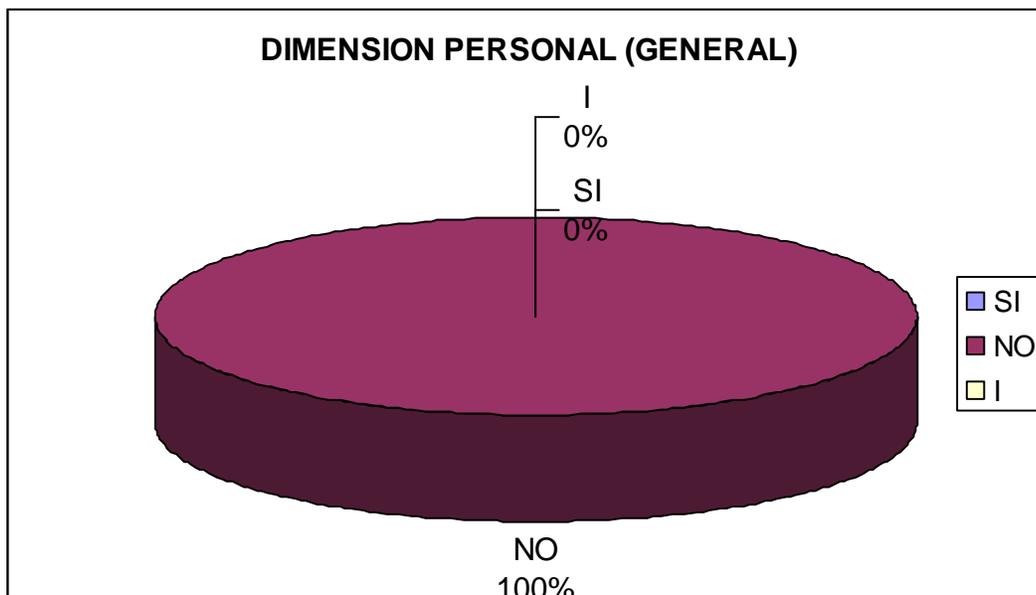
1.2.2 Análisis de resultados de la dimensión:

- Es clara la necesidad que reflejan los encuestados con respecto a mejorar el trabajo en equipo y la estimulación de la creatividad y la innovación en los colaboradores y el desarrollar habilidades para aplicar la retroalimentación positiva al personal respecto a su desempeño.
- En cuanto a la comunicación y las relaciones interpersonales aún cuando el 40% lo relaciona como positivo, el 60% refleja Insuficiencia u oportunidad de mejora.

1.3 Dimensión personal:

La empresa valora el crecimiento personal y profesional de su gente y como tal se preocupa por mejorar sus estilos de vida y la capacidad de autocontrol. Los planes de capacitación en los últimos años han abordado los siguientes tópicos:

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO
1. Incremento de la autoestima
2. Desarrollo de la autogestión
3. Planeación estratégica personal
4. Manejo individual del estrés
5. Manejo del tiempo
6. Promoción de hábitos y estilos de vida saludables
7. Otros ¿Cuáles?



1.3.1 Comentarios del personal:

En esta Dimensión personal se realizaron los siguientes comentarios por Ítems:

Comentarios en el numeral 5:

- Estamos fallando en esto. Hay que seguir trabajando

Comentarios en el numeral 7 (otros):

- Fomentar la disciplina es importante.

1.3.2 Análisis de resultados de la dimensión

- Se hace evidente las oportunidades de mejora identificadas en todos los aspectos de la dimensión personal especificados en este inventario, los encuestados relacionaron la inexistencia de algún tipo de planes de capacitación en los ítems concernientes a la dimensión personal, lo cual

hace necesario la implementación de planes de acción para trabajar estos aspectos.

2. CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO:

Para obtener los resultados del cuestionario de deberá tener en cuenta que hay que seleccionar una de cada una de las variables que posee cada escala, teniendo en cuenta el resultado del inventario de valores aplicado anteriormente y luego proceder con la calificación y tabulación del cuestionario.

2.1 Escala de disposición personal

1. Autoestima. “Grado de satisfacción de aprecio que la persona experimenta consigo misma o con algún aspecto de su realidad personal.

2. Autoeficacia generalizada. Estimativo que la persona hace de su capacidad para movilizar motivación, saberes habilidades y posibilidades de actuación, necesarios para ejercer control general de los eventos de su propia vida.

3. Neuroticismo. Consciencia que posee la persona acerca de estados afectivos y de actuaciones de carácter negativo tales como irritabilidad, nerviosismo preocupación, vergüenza, ansiedad, culpabilidad, timidez o dependencia.”²⁶

Analizando los elementos que conforman la escala de disposición personal y también las observaciones que realizaban los trabajadores de manera verbal, seleccionamos la variable **Autoeficacia Generalizada**, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

²⁶ TORO, Álvarez Fernando, Satisfacción y Gestión humana, una intervención psicosocial. Suratep, pag. 42

GRADO	ESTIMACION DEL RIESGO	CONCEPTO VALORATIVO	RANGO	SIGNIFICADO PROBABLE
E	Riesgo Trivial	Disposición personal Excelente	81 a 100%	Posible madurez, positivismo, proactividad
D	Riesgo Tolerable	Disposición personal Buena	61 a 80%	Posible madurez, positivismo, sentido de realidad
C	Riesgo Incierto	Disposición personal Incierta	41 a 60%	Posible inseguridad, poca asertividad o ambigüedad
B	Riesgo Importante	Disposición personal Inadecuada	21 a 40%	Posible deficiente autoconcepto, pesimismo
A	Riesgo Intolerable	Disposición personal Inconveniente	0 a 20%	Posible inmadurez, desequilibrio

2.2 Escala de satisfacción laboral

1. Exigencia de trabajo. Estado de complacencia o desagrados en relación con demandas del trabajo tales como carga psíquica, normas o procedimientos por cumplir.

2. Liderazgo del jefe. Estado de complacencia o desagrado en relación con actuaciones del jefe hacia sus colaboradores, que ponen en evidencia su actitud hacia las personas, y algunos rasgos de su estilo de mando.

3. Adecuación del ambiente. Estado de complacencia o desagrado en relación con condiciones físicas como las posturas, el ruido, la iluminación, la ventilación, aseo o seguridad en el sitio de trabajo.

4. Retribución. Estado de complacencia o desagrado en relación con aspectos de la retribución económica, equidad en la compensación salarial o en los beneficios económicos.

5. Vida social del trabajo. Estado de complacencia o desagrado en relación con hechos y realidades relativas al trato interpersonal tales como, el respeto, la colaboración o la afinidad con otras personas en el trabajo.²⁷

Analizando los elementos que conforman la escala de satisfacción personal y también las observaciones que realizaban los trabajadores de manera verbal, seleccionamos la variable **Adecuación del Ambiente**, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

GRADO	ESTIMACION DEL RIESGO	CONCEPTO VALORATIVO	RANGO	SIGNIFICADO PROBABLE
E	Riesgo Trivial	Alta satisfacción	81 a 100%	Alta aceptación, conformidad y complacencia
D	Riesgo Tolerable	Aceptable nivel de satisfacción	61 a 80%	Combinación de aceptación con inconformidad
C	Riesgo Incierto	Incierto nivel de satisfacción	41 a 60%	Posible inseguridad, poca asertividad o ambigüedad
B	Riesgo Importante	Moderada insatisfacción	21 a 40%	Posible deficiente autoconcepto, pesimismo
A	Riesgo Intolerable	Apreciable insatisfacción	0 a 20%	Posible inmadurez, desequilibrio

2.3 Escala de reacciones laborales (Consecuencias de la insatisfacción)

1. Ausentismo. Se a modos de evadir el trabajo o la presencia en el sitio de trabajo como los retardos, salidas tempranos, permisos, incapacidades, ausencia del sitio de trabajo sin justificación laboral.

²⁷ *Ibíd.*

2. Quejas. Manifestaciones explícitas de inconformidad que se expresan ante las personas de confianza del empleado, familiares o funcionarios encargados de atender sus quejas y reclamos.

3. Tensiones por el trabajo. Reporte personal de estrés o preocupaciones y sus manifestaciones como consumo de café insomnio, ansiedad.

Analizando los elementos que conforman la escala de reacciones laborales y también las observaciones que realizaban los trabajadores de manera verbal, seleccionamos la variable **Quejas**, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

GRADO	ESTIMACION DEL RIESGO	CONCEPTO VALORATIVO	RANGO	SIGNIFICADO PROBABLE
A	Riesgo Intolerable	Evidencia de reacciones negativas	81 a 100%	Posible indisciplina, hostilidad, tensiones
C	Riesgo moderado	Ocasionales reacciones negativas	45 a 79%	Posibles tensiones y preocupaciones
E	Riesgo tolerable	Ausencia de reacciones negativas	0 a 44%	Posible compromiso y disciplina

REGISTRO DE OBSERVACIÓN

NOMBRE DEL OBSERVADO: Personal de Geoteco Ltda.

OBSERVADORA: Onix Briceño J.

MES	DIA	HORA	INSCRIPCION
NOVIEMBRE	02	3:00pm	Uno de los trabajadores de la parte administrativa solicita el favor de que lo ayuden a armar un estudio de suelo debido a que ya se acerca la hora estipulada para entregarlo y aún le faltan algunos ajustes al estudio, luego de pedir el favor tres veces, y no tener respuesta alguna por parte de sus compañeros, se levanta de su puesto de trabajo y deja de hacer lo que esta haciendo, para armar dicho estudio.
	16	10:00am	Hay una discusión entre dos compañeros de trabajo, al punto de llamarse son sobrenombre, por una orden que fue dada, de forma incorrecta, este sujeto decidió llegar a la oficina, agredir verbalmente a su compañero, antes que preguntarle ¿Qué era lo que había dicho?
	30	11:00am	Nuevamente un empleado (Diferente al anterior) solicita la colaboración para la impresión de un documento que se necesitaba enviar fuera de la ciudad y nadie le ayuda con esto, algunos responden "estoy ocupado"
DICIEMBRE	09	5:45pm	La persona encargada de abrir la puerta principal no se encontraba en su puesto de trabajo, en este momento llego una persona, comenzó a tocar el timbre, pero nadie se levanto de su puesto para abrir la puerta, todos ya estaban preparados para salir de laborar, siendo que todavía faltaban 15 min. Para la hora de salir.
	21	9:00am	Uno de los trabajadores del personal administrativo solicito de manera cordial, la tarde libre, debido a que la noche anterior uno de sus hijos había estado un poco delicado de salud, aparte manifestó sentirse muy preocupado y triste por esto, pero la respuesta de su jefe inmediato fue "a todos nos pasan cosas todos los días" " los problemas de la casa se quedan en la casa"
ENERO	11	2:30pm	El personal en genera se siente desmotivado por la actitud que tienen los jefes hacia ellos, en referencia a lo mal que estos se sienten con los puestos de trabajo que tienen en estos momentos, no hay una buena actitud.
	25	4:10pm	Se recibió la certificación de la empresa, y al momento de agradecer, públicamente, los jefes, les dieron gracias, a las esposas, a los hijos, pero nunca mencionaron a sus trabajadores

Análisis de la observación:

Se ha realizado un proceso de observación durante 3 meses, resaltando los acontecimientos negativos mas relevantes dentro de la organización, de las cuales se puede concluir que este método de recolección de información nos arroja la siguiente información:

- No hay trabajo en equipo.
- No existe una buena comunicación.
- No existen buenas relaciones interpersonales.
- No se tienen en cuenta la importancia de la libre expresión de los sentimientos.

MATRIZ DE ENTREVISTA

Nombre de la empresa: GEOTECO Ltda.

Cargo Preguntas	Gerente	Subgerente	Ing. De proyectos	Director Administrativo	Contador	Recepcionista	Inspector de perforación	Jefe operativo 1	Jefe operativo 2	Perforador
Existen planes de capacitación en la empresa	No	No	En este momento no existen planes de capacitación en la empresa para ningún cargo	No	No	No	No	No	No	No
Cree que es importante establecer planes de capacitación ¿Por qué?	Si, mejora el proceso de producción	Si, para mejorar la calidad de aprendizaje en nuestros trabajadores	Si, porque esos nos ayudaría a crecer de forma laboral	Si, para continuar en el desarrollo de los trabajadores	Si, para aprender más y dar más a la empresa	Si, para uno crecer como persona	Si, es importante estar aprendiendo cosas nuevas	Si, para seguir aprendiendo	Si, para aprender	Si, porque si
Si la empresa te inscribiera en un plan de capacitación ¿te sentirías motivado y asistirías a este sin inconveniente?	Si, si	Si y también les permitiría a mis empleados asistir	No creo que la empresa me inscriba en un plan de capacitación, pero en caso de que así sea, habría que mirar cuánto tiempo debo dejar mi puesto de trabajo. En este momento estoy haciendo una especialización	Si, si	Si, si	Si, aunque aquí es muy difícil, yo estoy estudiando Secretariado	Si, si	Si, si	Si, claro que si	Si, eso me gustaría
En qué temas te gustaría ser capacitado	En estudio de suelos	En estudio de suelos	Suelos	Administración de empresas	En mi área de trabajo	Manejo al cliente externo	Manejo personal del en obras	En alturas	En trabajo en altura	En trabajo en altura

Análisis de la entrevista

Luego de las entrevistas realizadas, de forma escrita y verbal se ha obtenido la siguiente información:

- No existen planes de capacitación.
- Falta de estimulación al personal en referencia a la creatividad y a la innovación.
- Hay barreras de comunicación.
- No valoran correctamente la capacidad de cada persona.