

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	<small>Documento</small>	<small>Código</small>	<small>Fecha</small>	<small>Revisión</small>
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
<small>Dependencia</small>	<small>Aprobado</small>	<small>Pág.</small>		
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>	<b>i(94)</b>		

### RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

<b>AUTORES</b>	JOSÉ ALBERTO MOLINA ORTIZ FABIAN ROPERO MANZANO
<b>FACULTAD</b>	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>DIRECTOR</b>	CARLOS ALBERTO PACHECO SANCHEZ
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	DIAGNÓSTICO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU IMPORTANCIA EN LOS DIRECTIVOS DE PRIMER NIVEL DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR SOLIDARIO DE OCAÑA

#### RESUMEN

LA INVESTIGACIÓN TUVO COMO OBJETIVO, CONOCER LOS FACTORES EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS TAMBIÉN LLAMADOS FACTORES MOTIVACIONALES O DE HIGIENE, LOS CUALES MOTIVAN A LOS COLABORADORES A ESTAR EN DICHOS CARGOS, ASÍ COMO LOS LOGROS QUE OBTIENE LA ORGANIZACIÓN CUANDO PRÁCTICA LA MOTIVACIÓN LABORAL, DE IGUAL FORMA, SE LOGRÓ EVALUAR LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL RECURSO HUMANO EN LOS PROCESOS PUES DE ELLOS DEPENDE EL ÉXITO Y PERMANECÍA EN EL MERCADO.

#### CARACTERÍSTICAS

<b>PÁGINAS: 94</b>	<b>PLANOS:</b>	<b>ILUSTRACIONES: 8</b>	<b>CD-ROM: 1</b>
--------------------	----------------	-------------------------	------------------

DIAGNÓSTICO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU IMPORTANCIA EN LOS  
DIRECTIVOS DE PRIMER NIVEL DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR SOLIDARIO DE  
OCAÑA

AUTORES:

FABIAN ROPERO MANZANO

JOSE ALBERTO MOLINA ORTIZ

Trabajo de Grado para Optar el título de Administrador de Empresas

Director:

CARLOS ALBERTO PACHECO SANCHEZ

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Abril de 2017

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>1</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 1. Diagnóstico de la motivación laboral y su importancia en los Directivos de primer nivel de las entidades del Sector Solidario De Ocaña .....</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.2 Formulación del problema .....	5
1.3 Objetivos .....	6
1.3.1. Objetivo general. ....	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4 Justificación.....	6
1.5 Delimitaciones.....	8
1.5.1. Delimitación Temporal.....	8
1.5.2. Delimitación Operativa.....	9
1.5.3. Delimitación Conceptual. ....	9
1.5.4. Delimitación Geográfica.....	9
<b>Capítulo 2. Marco referencial.....</b>	<b>10</b>
2.1 Marco histórico .....	10
2.1.1. Marco histórico a nivel Internacional.....	10
2.1.2. Marco histórico a nivel nacional. ....	15
2.1.3. Marco histórico a nivel Local.....	18
2.2 Marco conceptual .....	19
2.3 Marco Teórico.....	23
2.3.1. Teorías de contenido y teorías de proceso.....	24
2.3.2. Teoría de las necesidades de Maslow.....	25
2.3.3. Teoría X-Y de McGregor .....	26
2.3.4. Teoría Biofactorial de Herzberg.....	27

2.3.5. Teorías de las motivaciones sociales de McClelland. ....	30
2.3.6. Teoría ERC de Alderfer.....	31
2.3.7. Teoría Vie de Vroom.....	32
2.4 Marco legal.....	33
2.4.1. Constitución política de Colombia 1991. ....	33
2.4.2. Ley 454 de 1998. ....	34
2.4.3. Ley No. 590 10 de julio de 2000. ....	37
2.4.4. Decreto 410 de 1971.....	38
2.4.5. Registro Mercantil.....	38
<b>Capítulo 3. Diseño metodológico .....</b>	<b>40</b>
3.1 Tipo de investigación .....	40
3.2 Población.....	40
3.3 Muestra.....	40
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	41
3.5 Procesamiento y análisis de la información .....	41
<b>Capítulo 4. Administración del proyecto .....</b>	<b>43</b>
4.1 Recursos humanos.....	43
4.2 Recursos institucionales .....	43
4.3 Recursos financieros .....	44
<b>Capítulo 5. Presentación de Resultados .....</b>	<b>45</b>
5.1 Conocer los factores motivadores más influyentes en los directivos de primer nivel del sector solidario de Ocaña para permanecer y seguir desempeñándose en su cargo actual .....	46
5.2 Identificar los factores de higiene presentes en los directivos del sector solidario para gestionar los objetivos organizacionales.....	49
5.3 Determinar la importancia que tiene la motivación por parte de los directivos, para la dirección de estrategias, proyectos y eventos de tipo solidario.....	53
5.4 Evaluar desde la percepción del directivo la incidencia que tiene la motivación para lograr excelentes resultados con sus colaboradores.....	56

<b>Capítulo 6. Conclusiones .....</b>	<b>64</b>
<b>Capítulo 7. Recomendaciones .....</b>	<b>66</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>67</b>

## Lista de tablas

Tabla 1 Estado de arte a nivel internacional .....	12
Tabla 2 Recursos financieros del proyecto .....	44
Tabla 3 Caracterización de las empresas del sector solidario de Ocaña.....	45
Tabla 4 Tipo de motivación .....	46
Tabla 5 Factores motivacionales.....	47
Tabla 6 Factores Extrínsecos .....	49
Tabla 7 Factores motivacionales que inciden en los colaboradores .....	51
Tabla 8 Importancia de la motivación en la organización para el logro de objetivos .....	53
Tabla 9 Importancia de motivar a los colaboradores .....	56
Tabla 10 Incentivos a los colaboradores .....	58
Tabla 11 Beneficios de la motivación.....	60
Tabla 12 Discusiones y hallazgos en las organizaciones de Economía Solidaria frente a los factores de motivación e higiene en Ocaña.....	62

## Lista de figuras

Figura 1. Tipo de motivación.....	46
Figura 2. Factores motivacionales. ....	48
Figura 3. Factores extrínsecos.....	50
Figura 4. Factores motivacionales que inciden en los colaboradores. ....	52
Figura 5. Importancia de la motivación en el logro de los objetivos. ....	54
Figura 6. Importancia de motivar a los colaboradores.....	56
Figura 7. Incentivos a los colaboradores.....	59
Figura 8. Beneficios de la motivación. ....	61

## Lista de apéndices

Apéndice A. Formato encuesta dirigida a los directivos de primer nivel gerencial. ....	70
Apéndice B. Encuestas aplicadas a organizaciones solidarias de Ocaña.....	72
Apéndice C. Evidencia fotográfica.....	78
Apéndice D. Cartas que fueron dirigidas a algunas empresas para realizar la investigación.....	81

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo principal realizar un diagnóstico sobre la motivación laboral y su importancia para los directivos de primer nivel de las entidades del sector solidario de Ocaña, el cual contribuya en la gestión y dirección de objetivos corporativos, para ello, fue necesario conocer los factores extrínsecos e intrínsecos, también llamados factores motivacionales o de higiene, partiendo de las teorías, los cuales motivan a los colaboradores a estar en dichos cargos, así como los logros que obtiene la organización cuando practica la motivación laboral, de igual manera, desde la percepción de los empleadores se logró evaluar la importancia que tiene el recurso humano en los procesos que se llevan a cabo a diario en la empresa pues de ellos es que depende el éxito y permanencia en el mercado de esta.

En cuanto a la investigación, se aplicó como instrumento de recolección de la información la encuesta y la observación directa, partiendo a su vez de los análisis cuantitativos y cualitativos con los cuales se logró obtener que en las empresas del sector solidario de Ocaña, es necesario que se lleve a cabo un proceso de motivación laboral, pues es un tema muy importante para las organizaciones ya que contribuye en el crecimiento y rendimiento.

Finalmente, la investigación permite reconocer que la motivación es clave para que una empresa pueda tener mejores rendimientos, de hecho, se identifica que sin ella las organizaciones no podrían lograr una buena dirección administrativa a través de la cual sea posible tener un acercamiento con la comunidad y de esta manera poder llegar a realizar alianzas estratégicas.

## Introducción

La motivación laboral en los colaboradores es muy importante dentro de las organizaciones, ya que permite fomentar en estos el entusiasmo, compromiso y responsabilidad en sus labores, lo cual se ve reflejando en el rendimiento y crecimiento de la empresa, sin embargo, es un tema al cual no se le ha brindado la importancia suficiente dentro del campo investigativo, al tiempo que no se ha profundizado en las empresas del sector solidario del municipio de Ocaña, por consiguiente se establece mediante metodología descriptiva realizar un análisis cuantitativo y cualitativo sobre dicho tema en estudio.

De esta manera, la investigación presenta argumentos claros sobre los antecedentes históricos, referentes teóricos, conceptuales y legales, seguido del diseño metodológico el cual busca direccionar las técnicas y las herramientas más importantes y de esta forma poder alcanzar los objetivos, así mismo, se presenta también la administración del proyecto en donde se evalúan los recursos técnicos, humanos, tecnológicos y financieros, y por último, los hallazgos teniendo en cuenta los datos obtenidos en la encuesta y la observación.

Finalmente, se realizan las conclusiones y las recomendaciones en donde se plantea la importancia que tiene la motivación en los directivos de primer nivel y en los colaboradores, así como aquellas organizaciones que no ponen en práctica el tema de la motivación laboral pueden verse afectadas en ciertos procesos tanto a nivel interno como externo, debido a que no es posible que exista una excelente dirección administrativa, y por tanto, los proyectos y eventos jamás serán exitosos, lo que ocasiona que no se den buenas alianzas a través de las cuales la institución pueda tener un correcto crecimiento y desarrollo.

# **Capítulo 1. Diagnóstico de la motivación laboral y su importancia en los Directivos de primer nivel de las entidades del Sector Solidario De Ocaña**

## **1.1 Planteamiento del problema**

Actualmente las empresas, están realizando permanentemente estudios no solo para conocer los factores motivacionales en los directivos de las empresas, sino también, para poder comprender como influyen directamente en el comportamiento y en el desempeño laboral, ya que la importancia que tiene la motivación dentro de las organizaciones es alto y de mucho interés pues exigen un especial cuidado más cuando se habla de un rol con grandes responsabilidades, en cuanto a direccionar a sus colaboradores al cumplimiento de objetivos, la satisfacción, el bienestar de sus asociados y de la comunidad en general.

En lo que atañe a motivación, está puede afectar el equilibrio y la estabilidad emocional pasando por encima de los aspectos más importantes como el aprendizaje y el conocimiento adquirido luego de una labor realizada, debido a los estado de tensión, estrés, insatisfacción e inconformismo. En efecto, un directivo motivado, aporta mayor productividad, medible en la creatividad y la innovación de estrategias claves y asertivas, más cuando es participe del sector solidario, debido a que la motivación logra transmitir el estado de ánimo y el deseo de llevar a cabo las acciones a excelentes resultados, en pro de sus asociados y de la comunidad, pues, si no prevalece la motivación sin duda alguna impide y acarrea muchos problemas para lograr los propósitos misionales. Entonces, la motivación en su efecto permite que la persona impulse una actividad de la mejor manera y con la mayor disposición para alcanzarla con éxito, de hecho,

Robbins (2005) define la motivación como: “Los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del individuo por conseguir una meta” (p.155). Es posible considerar que dichos elementos inciden directamente en el clima organizacional (Bedodo & Giglio, 2006).

En vista de que la motivación laboral constituye un factor clave para realizar las actividades y obligaciones de la mejor manera Un directivo en las empresas del sector solidario que no tenga a su favor una conducta motivadora, afectara las interrelaciones, los procesos y la dirección, tan así que ocasiona insatisfacción en el clima organizacional y en su conjunto se trabaja en la incertidumbre y en la espera de que los objetivos se alcancen sin problema alguno.

En rigor, la composición de la economía solidaria incluye fundamentalmente las siguientes organizaciones: cooperativas, organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, instituciones auxiliares de la economía solidaria, empresas comunitarias, empresas solidarias de salud, pre-cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutualistas, empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas y empresas asociativas de trabajo, (Álvarez & Serrano, 2016), entonces, sin pensar en la composición de la economía, el directivo de primer nivel debe estar en constante interacción y aunque sin una expectativa recíproca, ambas partes no solo se verán afectadas por ciertos factores intrínsecos dependientes del cargo, sino también por factores extrínsecos o higiénicos que encuentran en el ambiente y que son incontrolables, debido a la incidencia generada del entorno, es por eso que todo lo proyectado y direccionado en muchas ocasiones no se logran alcanzar e identificar mejoras de oportunidades para gestionar las labores. Con base en

la problemática mencionada, un directivo sin motivación podría desde su gestión y liderazgo, representar desventajas competitivas a la empresa y afectar su imagen corporativa y los procesos inherentes en ellas.

Finalmente, siendo el sector solidario importante para la sociedad y para al desarrollo social y económico de la región, existe poco acercamiento con los directivos del mismo, para estudiar y conocer los factores motivacionales desde su percepción y que posiblemente han sido importantes para gestionar correctamente sus recursos a la satisfacción, al apoyo y al acompañamiento de sus asociados, así mismo, el desconocimiento de dichos temas, impide comprender que impacto tiene la motivación en los directivos de primer nivel para que sus colaboradores internos y externos se identifiquen, respalden y apoyen los proyectos gestionados por los mismos, simultáneamente, con la ausencia de dichos conocimientos, las academias, los profesionales y las demás empresas son desconocedores de la importancia que tienen los factores de la motivación e higiene no solo para la dirección de los proyectos empresariales, lucrativos y sociales, sino también, en el desempeño laboral de los directivos y de los colaboradores.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuál es la motivación laboral de los directivos de primer nivel de las entidades del sector solidario de Ocaña y que incidencia tiene la misma en sus colaboradores?

## 1.3 Objetivos

**1.3.1. Objetivo general.** Diagnosticar la motivación laboral y su importancia en los directivos de primer nivel de las entidades del sector solidario de Ocaña para la gestión y dirección de objetivos corporativos.

**1.3.2. Objetivos específicos.** Conocer los factores motivadores más influyentes en los directivos de primer nivel del sector solidario de Ocaña para permanecer y seguir desempeñándose en su cargo actual.

Identificar los factores de higiene presentes en los directivos del sector solidario para gestionar los objetivos organizacionales.

Determinar la importancia que tiene la motivación por parte de los directivos, para la dirección de estrategias, proyectos y eventos de tipo solidario.

Evaluar desde la percepción del directivo la incidencia que tiene la motivación para lograr excelentes resultados con sus colaboradores.

## 1.4 Justificación

El escenario empresarial en todo el mundo es dinámico al estar inmerso a tantos cambios, partiendo de allí, las organizaciones deben ser flexibles para que sus colaboradores logren asumir

riesgos y adaptarse con facilidad a las alteraciones del medio, por tanto, en dichas prácticas es necesaria la motivación, como un factor clave para que puedan orientar las iniciativas e intervenciones empresariales, sin embargo, en las empresas motivar a sus empleados es tarea difícil.

La motivación en muchos casos es medida y evaluada por el desempeño, el comportamiento, los hábitos y las ideologías de una persona, por eso, Pinillo (1977), considera que: “La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo” (p. 35) según lo cita (Taborda, 2014), considerando desde las necesidades la primera acción para lograr un estímulo motivacional.

Partiendo de lo anterior, una organización debe inspirar motivación, para impulsar a sus colaboradores día a día a realizar con empeño, energía e interés todas las actividades a su cargo, sin embargo, muchos estudios y autores han considerado que los factores motivacionales han cambiado con el transcurrir de los años, por tanto, la investigación se centra en estudiar la motivación en los directivos del sector solidario, teniendo en cuenta, los factores motivantes y de higiene presentes en ellos desde su cargo, así mismo basados en las tendencias futuras, comprender el impacto de la motivación para direccionar al equipo de trabajo a la búsqueda de los objetivos solidarios.

De esta manera el estudio se justificó presentando una información organizada sobre la motivación laboral y su importancia por parte de los directivos de primer nivel de las empresas del sector solidario de Ocaña, en este marco, se evaluó los efectos motivacionales en las relaciones con el personal, con las metas organizacionales y el desempeño laboral.

Finalmente, la relevancia de estudiar la motivación siendo una preocupación central en muchas empresas, es para que la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña sea conocedora de la incidencia de la misma en el ejercicio profesional y en el campo empresarial, para establecer nuevos enfoques académicos, apoyar el ámbito empresarial y la formación de profesionales competentes, así mismo, permite que los autores sean conocedores de los tipos de factores motivacionales que inciden en los Directivos, con el ánimo de integrar a su equipo de trabajo, fortalecer los procesos administrativos y las proyecciones, lograr un clima organizacional agradable e implementar una formación continua al reconocimiento, agradecimiento, el valor la calidad humana, logrando que desde el ámbito interno y externo logren reconocimiento y admiración por las buenas prácticas laborales.

## **1.5 Delimitaciones**

**1.5.1. Delimitación Temporal.** Este proyecto se ejecutó en el segundo semestre del año 2016, alcanzando los objetivos en un plazo de Ocho (8) semanas luego de aprobado el anteproyecto.

**1.5.2. Delimitación Operativa.** El trabajo se desarrolló con el apoyo del director, mientras tanto hay que decir que durante el desarrollo de la investigación no se presentó ningún inconveniente, pero de igual forma, hubieron algunos temas que fueron consultados con el Director del proyecto, igualmente, se hizo necesario tener en cuenta los problemas en la aplicación del instrumento para ello se realizó una prueba piloto, de tal manera que se pudo lograr un buen ejercicio.

**1.5.3. Delimitación Conceptual.** La investigación en estudio, estuvo sujeta a una serie de conceptos los cuales brindaron una mejor apreciación de los términos que fueron manejados dentro del mismo; como es: sector solidario, la motivación extrínseca e intrínseca, estrategias, capital humano, dirección, desempeño e indicadores de desempeño.

**1.5.4. Delimitación Geográfica.** La investigación se realizó en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, en donde se estudió la motivación laboral y su importancia en los directivos de primer nivel de las entidades del Sector Solidario de Ocaña.

## Capítulo 2. Marco referencial

### 2.1 Marco histórico

**2.1.1. Marco histórico a nivel Internacional.** La motivación ejerce con los años empoderamiento e importancia dentro de las organizaciones, debido a los efectos que genera en las personas, de acuerdo con las explicaciones brindadas por Herrera et al. (2004), la evolución histórica de la interpretación sobre la motivación puede resumirse de la siguiente manera: Entre la década de 1920 hasta mediados de la década de 1960, el tema de la motivación estuvo asociado con la investigación experimental, sobre aspectos como la conducta motora, el instinto y el impulso. En ese periodo, se buscaba determinar qué es lo que conduce a un organismo a restaurar su estado de equilibrio u homeostasis, con base en factores externos determinantes de la motivación, como los refuerzos. (Naranjo Pereira, 2009), Consecuentes de lo dicho por Herrera, en las primeras décadas la motivación surge del ser y no del hacer.

Después de la década de 1960, aparecieron las teorías cognitivas de la motivación, centradas en la experiencia consciente, el interés por la motivación de rendimiento y su importancia, junto con los logros en la vida personal. Por ejemplo, la teoría de Atkinson (citado por Herrera et al., 2004), señala que la motivación de rendimiento se determina por el valor otorgado a la meta y las expectativas por lograrla, teniendo en cuenta las características de las personas con alta o baja necesidad de rendimiento, ansiedad y control interno. Partiendo de lo anterior, las expectativas y las metas permiten que una persona desarrolle su buen ejercicio laboral y mejore las dinámicas internas de cada proceso.

A partir de la década de 1970 hasta la actualidad, la tendencia está marcada por las teorías cognitivas, en las que se destaca la importancia de algunos de sus elementos constitutivos; entre ellos, el auto-concepto, como elemento central de las teorías motivacionales. Diferentes estudios se refieren a aspectos tales como el papel de la atribución causal, la percepción de competencia, la percepción de control, las creencias sobre capacidad y autoeficacia y la indefensión aprendida, entre otros. (Naranjo Pereira, 2009), aunque el autor es claro, la capacidad y la auto-eficiencia permite crecimiento y gestión, sin embargo, afecta muchas veces la motivación de los demás.

De igual manera, dentro de los antecedentes, (Velasco, Bautista, Sánchez, & Cruz, 2006), la motivación laboral surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que, se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1920, ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919, tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social, así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

Los cambios permanentes inciden por efectos distintivos en las organizaciones y es un tema que surgió desde la revolución, debido a los cambios, cambios que a la fecha aún existen y

afectan la motivación, es decir, desde la llegada de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos a principios del siglo XVIII trajo consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, un descenso de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores. Igualmente, a mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación y, a partir de entonces, se empezó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz, responsable y además, genera un buen clima laboral. A partir de entonces, las empresas decidieron analizar qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos, conscientes o inconscientes, quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, etc. El fin último de estos análisis, era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñara dentro de la empresa (Ramirez, 2006).

De acuerdo a una revisión bibliográfica de documentos, se muestran algunos estudios relacionados con la investigación en los últimos años:

**Tabla 1**  
*Estado de arte a nivel internacional*

Año	Título	Autor	Objetivos	Tipo de investigación
2006	Análisis de roles de trabajo en equipo: Un enfoque centrado en comportamientos	Joan Anton Rous Gaush	Describir los comportamientos que las personas adoptan en el trabajo en equipo. Identificar un conjunto de comportamientos en el desarrollo del trabajo en equipo. Diferenciar comportamientos del rol en el desarrollo del trabajo en equipo. Redefinir los comportamientos para poder ser observados por cualquier observador que tenga que diseñar trabajos en equipo. (Gaush, 2006)	Enfoque cualitativo.

<b>2006</b>	Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica	Valeria Bedodo Espinoza	Describir la relación entre los conceptos de motivación en el trabajo y compensación, a través de una búsqueda y revisión de la información existente, para luego sistematizarla de manera de lograr hallazgos y antecedentes históricos y aplicados encontrados, generando así un aporte desde la Psicología laboral-organizacional acerca de la relación entre estos conceptos. (Bedodo & Giglio, 2006)	Investigación de orientación teórica.
<b>Chile</b>		Carla Giglio Gallardo		
<b>2008</b>	La motivación como elemento determinante para incrementar la productividad del personal en las organizaciones	Nora Ledesma Leal	Determinar el impacto de la motivación en la productividad Reafirmar que la motivación es uno de los principales factores, seguidos del incentivo económico, lo que determina la productividad. Identificar que comportamientos se presenta en el personal de confianza de una organización. Dar a conocer la relevancia que tiene la motivación para que el personal se sienta satisfecho. (Ledesma, 2008)	Investigación mixta. (Descriptiva-correlacional)
<b>2012</b>	La Motivación Laboral	Virginia García Sanz	Describir las teorías existentes sobre la motivación en el trabajo. Analizar a través de una serie de entrevistas realizadas a trabajadores para confirmar algunos de los elementos motivadores en el ámbito laboral. (García, 2012) <sup>1</sup>	Investigación No experimental.- Descriptivo
<b>2013</b>	“Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos”	Yolanda Olvera Zapata	Establecer los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal Administrativo del área comercial de la empresa constructora.  Identificar los factores internos y externos que afectan la motivación del personal administrativo del área comercial de la empresa Furoiani Obras y Proyectos.  Correlacionar las mejoras o deficiencias que existen entre los empleados del área comercial de los proyectos urbanísticos que comercializa la empresa Furoiani Obras y Proyectos, a fin de conocer cuál de ellos obtiene mejores niveles de desempeño laboral. (Olvera, 2013)	Investigación mixta.
<b>2015</b>	La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales.	Carlota Peña Estrada	El objetivo principal de este trabajo es describir el pasado, el presente y el futuro de la motivación laboral mediante una extensa revisión bibliográfica. Otro de los objetivos de este trabajo de investigación es describir la	

<sup>1</sup> “Tabla 1. “Estado de Arte (A nivel internacional)” “Continuidad”

---

2015	Motivación y desempeño laboral	Mónica Ivette Sum Mazariegos	<p>importancia de la correcta gestión de la motivación laboral en las organizaciones actuales, sus estrategias más eficientes y las futuras tendencias. Mediante un estudio de caso real de la institución financiera ABANCA, se consigue analizar en la práctica todos los conceptos técnicos mencionados a lo largo del trabajo. (Peña, 2015)</p> <p>Establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.</p> <p>Determinar el nivel de motivación de los empleados.</p> <p>Establecer el grado del desempeño laboral que posee los colaboradores administrativos de la empresa de la zona 1 de Quetzaltenango.</p> <p>Elaborar propuesta sobre la motivación y desempeño laboral de los colaboradores. (Sum M. , 2015)<sup>2</sup></p>	Investigación de tipo descriptivo
2015	Seminario de Graduación Motivación laboral y Engagement en el Sector Público Nacional	Adriana <sup>3</sup> Berardi	<p>Identificar la relación existente entre Motivación laboral y Engagement, entendiendo por Engagement como “un estado mental positivo de realización, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002).</p> <p>Evaluar técnicas de motivación que permitan lograr la motivación del empleado. - Determinar los elementos que influyen en la motivación laboral. - Analizar el concepto de “engagement” y las variables intervinientes. - Comparar las variables identificadas en motivación laboral con las identificadas al concepto engagement. - Identificar intervenciones posibles para lograr un aumento en la motivación de los empleados que facilite el proceso de Engagement.</p>	Investigación de tipo exploratorio

---

**Nota:** La tabla agrupa información de diferentes estudios relacionados con la investigación, es importante destacar información sobre los objetivos y tipo de investigación para dar claridad a la información. Fuente: Elaboración propia.

<sup>2</sup> “Tabla 1. Estado de Arte” “Continuidad”

**2.1.2. Marco histórico a nivel nacional.** En Colombia, la motivación resulta importante para que los empleados logren productividad y excelentes rendimientos, tan así, que con el pasar de los años incide y se impone como un factor determinante para lograr un clima organizacional armónico, con respecto a las investigaciones realizadas acerca de la motivación laboral en Colombia, se describen las que poseen características similares al estudio llevado a cabo. Toro (1993), adelantó un estudio para identificar las posibles diferencias motivacionales entre gerentes de primer nivel de empresas públicas y privadas colombianas. Aplicó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) a 165 gerentes, 63 de empresas públicas y 102 de privadas encontrando en el análisis de resultados que no hubo diferencias atribuibles a la condición empresa pública y privada. Se hallaron diferencias significativas en relación con las variables demográficas género, antigüedad en el cargo y edad. Una réplica de esta investigación la hizo Álvarez (2000), en Venezuela aplicando el CM; los resultados arrojaron diferencias estadísticamente significativas en 12 de los 15 factores analizados entre gerentes según el tipo de empresa. El gerente público posee como máxima condición motivacional interna el poder; mientras para el gerente privado la autorrealización y la segunda es logro, para ambos gerentes la última es afiliación (Chaparro, 2006).

Mediante la aplicación de la teoría de los factores de Frederick, (Muñoz, 2005) identificar los factores motivaciones-higiene asociados a la satisfacción laboral de los empleados de la fundación Instituto Tecnológico Confenalco de la Ciudad de Cartagena. Logrando medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados en dicha organización, así mismo, identifica en orden la importancia de los factores que más contribuyen con el nivel actual de satisfacción y finalmente, comparar los niveles de satisfacción laboral en los diferentes grupos del FITC, dentro de los

resultados, los empleados están mediamente satisfechos y los factores más motivantes son el logro, el crecimiento y el estatutos.

En el 2008, la Universidad de la Salle, (Forero, Rincon, & Velandia, 2008), con la investigación motivación, liderazgo y sentido de pertenencia. Clima organizacional flores la Valvanera Ltda, logra identificar el clima organizacional desde la motivación, liderazgo y sentido de pertenencia en los colaboradores) y supervisores de la empresa Flores la Valvanera Ltda., en el municipio de Chía - Cundinamarca. Para ello, enfocan el estudio en caracterizar las condiciones socio-demográficas de los colaboradores y supervisores. Luego, establecer la adaptación que tienen los colaboradores y supervisores dentro de la empresa. Finalmente, determinar la motivación que tienen los colaboradores y supervisores en el desarrollo de labores en la empresa y establecer los estilos de liderazgo presentes en los supervisores de la empresa, con el fin de Indagar el sentido de pertenencia de los colaboradores y supervisores hacia la empresa.

Para el mismo año, (Polo, 2008) realiza el diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas del sector publico domiciliario, para ello, desarrolla una propuesta estratégica que garantizo un manejo adecuado de la motivación del personal en las empresas de servicio público de la Ciudad de Manizales, con el fin de impactar positivamente en la percepción final del cliente.

Siendo una investigación enfocada en el sector solidario, resulta interesante conocer estudios similares; (Patiño & Blandon, 2009), realiza Abordaje de la motivación de las personas

que trabajan en organizaciones de servicio social, para ello, analiza la motivación del personal en diferentes organizaciones y con base en los resultados, presento aportes sobre los factores predominantes de las personas, a la luz de la teoría motivacional, identifica los factores motivacionales más frecuentes de las personas que trabajan en organizaciones de servicio social y elabora una prueba cuantitativa para la medición de la motivación según la teoría de las motivaciones sociales.

En el 2014, se realiza el estudio Efecto de la motivación en el ambiente laboral, para ello, Taborda, estudia y analiza las características del modelo de motivación de Maslow y su influencia en el ambiente laboral actual, ahondando sobre la pirámide de necesidades y como esta es utilizada en las organizaciones, dado a los argumentos que han surgido en los últimos años donde especifican que la motivación hace parte de la conducta del ser humano, es así, como en las organizaciones los trabajadores actúan según la motivación que se ejerza sobre ellos, generando un determinado ambiente laboral, recordando que, este es un fenómeno que se da en las organizaciones por parte de las personas, lo cual hace que estas se sientan motivadas para ofrecer lo mejor de sí para la organización (Taborda, 2014).

Para el 2015, (Tirado, 2015), desde la Facultad de Ciencias Sociales y Educación Psicología Caldas- Antioquia de la Corporación Universitaria La Sallista, identifica los factores motivacionales internos en los Colaboradores de servicios generales de la misma institución. Así mismo, describe los factores motivacionales externos en los colaboradores de servicios generales. Finalmente, determino los medios preferidos para obtener retribución en el trabajo en los Colaboradores de servicios generales de la Corporación Universitaria La Sallista.

**2.1.3. Marco histórico a nivel Local.** La motivación en Ocaña resulta ser poco objeto de estudio, aunque gran parte de las investigaciones sobre clima organizacional y sobre los procesos inherentes al mismo, resulta ser variable independiente en los resultados. Para el 2015, la alcaldía de Ocaña, formula en el Plan Institucional de Bienestar Social de la Alcaldía Municipal de Ocaña, con el propósito de fortalecer conocimientos, competencias, habilidades de los servidores públicos. Con esto se busca fomentar bienestar y motivación en el ambiente laboral, y así mismo favorecer el desempeño institucional con mayor eficiencia y eficacia. Diseñar, coordinar y ejecutar los programas que permitan desarrollar las actividades necesarias para la realización de este plan. Fortalecer y mantener las condiciones que beneficien el desarrollo integral de los funcionarios de la Administración, y de esta manera contribuir a elevar los niveles de satisfacción, eficiencia y eficacia del personal (Alcaldía de Ocaña, 2015).

Para el 2016, (Coronel & Santiago, 2016), identifican mediante la influencia del tipo de contratación en el clima organizacional del área administrativa de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, las variables que están afectando el clima organizacional, además de diseñar un plan de mejoramiento para las condiciones de trabajo de todos los empleados sin tener en cuenta la modalidad de contratación, con el objetivo de fortalecer y garantizar las condiciones laborales que permitan generar un ambiente agradable.

Finalmente, en el mismo año, (Ortega, 2016) analiza las percepciones de los trabajadores y los aspectos de motivación laboral a fin de determinar la situación actual del establecimiento en este aspecto, así como, las debilidades del clima organizacional a fin de establecer los puntos de mejora pertinentes y plantear la propuesta de mejora con base en los resultados del diagnóstico.

## 2.2 Marco conceptual

Dentro de las organizaciones, la motivación ha logrado que todo el capital humano logre excelentes indicadores de desempeño, resultados expresos de la voluntad y el interés, visto desde el crecimiento y desarrollo profesional, de hecho, se considera que la motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004).

Ahora, la motivación puede ser tan determinante no solo en la satisfacción de una labor sino también en el éxito de las organizaciones, según (Cavalcante, 2004), la motivación es una variable que influye en mayor medida que la satisfacción en el desempeño y resultados productivos. La satisfacción y la motivación no son dependientes entre ellas, por ejemplo, un empleado puede estar satisfecho con su trabajo, pero no motivado, se trata de aquel individuo que evalúa favorablemente su situación profesional, pero cuyo esfuerzo no proporciona niveles de desempeño elevados.

Es importante destacar que la motivación depende de factores no solo de personalidad sino también de contexto, según Garcia (2012) se puede concretar que para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son las siguientes:

- “La retribución económica. Aunque, en ocasiones, a medida que un trabajador va elevando su estatus económico comienza a disminuir la importancia que le da al dinero. Por lo que se puede afirmar que el dinero no va a motivar de igual manera a un trabajador que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas que a un trabajador que las necesita cubrir.

- El reconocimiento dentro de la empresa. Un reconocimiento continuo al trabajador podrá dejar de ser motivador, el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle.

- La responsabilidad sobre el trabajo. Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea.

- El reconocimiento social. Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad” (p.7). Desde luego, es importante aludir que dichos factores dependen del tipo de motivación, según **Olvera (2013)**, considera que la Motivación Intrínseca “Es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización” y la Motivación Extrínseca “La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: la fisiológicas y las de seguridad. Se denominan extrínseca porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc.)”. (p.7)

Con el pasar de los años, se ha visto la importancia del salario emocional como la remuneración que recibe el trabajador diferente al salario, que se le proporciona a un trabajador en su contribución laboral. Desde el punto de vista del marketing interno y con la premisa que el trabajador sin importar la posición que ocupe en la empresa, ejerce una influencia directa en el valor dado a los clientes. El marketing interno se caracteriza por: La motivación y la satisfacción de los trabajadores. La satisfacción y orientación al consumidor. La integración y coordinación interfuncional. El enfoque del marketing (Garcia, 2012).

Desde las investigaciones, es elemental relacionar variables y comprender la incidencia entre ambas partes, la motivación muchas veces debe construirse y ser visible desde los directivos, tan así que, Coulter (2010), menciona que para maximizar la motivación entre la fuerza laboral de hoy, los gerentes necesitan pensar en términos de flexibilidad; los estudios demuestran que los hombres dan más importancia a tener autonomía en sus puestos que las mujeres. Se necesita una gran variedad de recompensas para motivar a empleados con tan diversas necesidades. También señala que la administración del recurso humano es importante por tres razones, la primera parte de la importancia que tiene la fuente de ventajas competitivas.

Como segundo, las estrategias de la organización; logrando un éxito competitivo a través de la gente significa que los directivos deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. Y finalmente, la manera en que una organización trata a su gente puede afectar en gran manera a su desempeño. Es conocido que los directivos efectivos que logran que sus empleados den su máximo esfuerzo, conocen la forma y las razones por las que esos empleados están motivados y desarrollan herramientas motivacionales para satisfacer sus necesidades y deseos, ya que cada empleado que llega a una organización tiene diferente personalidad, necesidades, expectativas, destrezas, habilidades, aptitudes y por tal motivo se tienen que analizar a detalle esas diferencias y hacer un trabajo efectivo al tratar de motivar a los empleados (Enríquez, 2014).

La motivación muchas veces imparte de los gustos y deseos, dependiendo de la necesidad, de allí inicia el Ciclo motivacional, con el estudio de una necesidad, que rompe el estado de equilibrio del organismo, lo que llega a producir tensión, insatisfacción, incomodidad y

desequilibrio. Este estado lleva al individuo a realizar un comportamiento o acto capaz de liberar la tensión, la satisfacción o el desequilibrio (Sum, 2015).

Los directivos son responsables del cumplimiento de objetivos y de la gestión global de las organizaciones, mediante un seguimiento de labores y planes de trabajo, pero en ocasiones para promover y direccionar es necesario incentivar y liderar con motivación a todo el capital humano para que sea participe de los propósitos gerenciales; Kats & Kahn (1978), dentro de las empresas si un directivo es concebido por su equipo de trabajo como líder, puede ocurrir que se genere un incremento en la influencia hacia sus seguidores. Así mismo, Zaleznick (1989), considera que la fuerza que un directivo ejerce dentro de una organización, tiene dos grandes componentes: dirección y magnitud. La dirección, proviene de la sustancia del negocio, reflejada en las decisiones que tome para llevar hacia delante la compañía. La magnitud, es el resultado del compromiso emocional del líder hacia las nuevas ideas que genere. La dirección de un negocio, es la fusión del trabajo y de las relaciones humanas. Las buenas ideas y las direcciones emocionantes dentro de una empresa, generan entusiasmo, ayuda y cohesión (Torres, 2011).

De esta forma, "se puede concebir a la motivación como aquellos "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (Robbins, 2004, pág.7). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo. Todos los aspectos han permitido que el desarrollo de procesos actúe bajo dos variables la motivación y el desempeño,

la primera como promotora de estímulos para la puesta en marcha de una labor, medida en rendimiento y evaluada a través del desempeño” (Díaz, Díaz, & Morales, 2014, pág. 61), En consonancia con lo anterior, es claro concebir que el esfuerzo diario de labor, junto con la persistencia por alcanzar los propósitos permiten estimular y direccionar un equipo de trabajo integral atado a lo propositivo y al positivismo.

Finalmente, la motivación está sujeta a cualquier contexto y sin importar el objeto social de las empresas ayuda a la construcción de un clima organizacional sólido, tranquilo, estimulante y armónico, sin embargo, en el sector solidario el enfoque principal radica en el bienestar de todo un Stake Holders, por tanto, la motivación juega un papel importante, puesto que la (Camara de comercio de Pasto, 2008), considera que las organizaciones sin ánimo de lucro, se constituyen para realizar actividades que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua, solidaria y autogestión de sus asociados, desarrollando actividades democráticas y humanísticas de beneficio particular y general. Así mismo, la solidaridad se plantea como la responsabilidad compartida para ofrecer bienes y servicios que ofrezcan bienestar común a sus asociados, a sus familias y a los miembros de la comunidad en general. Las entidades del sector solidario también llamadas del sector cooperativo son: las cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, administradoras cooperativas, organismos cooperativos de segundo y tercer grado, etc.

### **2.3 Marco Teórico**

Para el desarrollo de la investigación, se consideran las teorías más significativas e importantes, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, para ello, se describe que (Sum M. , 2015), cita los argumentos de (Madrigal, 2009), al referirse que la búsqueda de los

elementos que permitan conducir los esfuerzos de cualquier personas hacia direcciones específicas siempre será constante, así como encontrar elementos que permitan orientar el esfuerzo la energía, y la conducta de los colaboradores hacia el logro de los objetivos que buscan las organizaciones y los propios empleados. De ahí, que se han desarrollado distintos enfoques teóricos tales como: Modelo mecanicista: Modelo que indica que supuestamente el dinero es un motivador universal y que por lo tanto, los colaboradores canalizaran su energía hacia lo que la empresa quiere ante un incentivo económico de suficiente valor. El Modelo conductista: Que parte que toda conducta del individuo o de los colaboradores, puede ser incentivada a los estímulos adecuados. Con base en lo anterior, se desprenden las siguientes teorías.

**2.3.1. Teorías de contenido y teorías de proceso.** Para el desarrollo de la siguiente investigación se tendrán en cuenta las teorías más importantes de la motivación ya sean de contenido o de proceso. El propósito es determinar las variables más influyentes y conocidas de la literatura, incluso, (Ramírez & Badii, 2008), plantea que se han dado muchas explicaciones sobre la teorías de la motivación laboral, sobre las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea. Incluso son varias las clasificaciones que se han hecho de estas teorías, como:

1) La clasificación más clásica de (Campbell et al, 1970), en teorías de contenido, que según el autor describe los aspectos y los factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y teorías en proceso, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo.

2) La clasificación de Locke (1986), que se distingue entre teorías basadas en las necesidades, en los valores, teorías de las metas y de la auto-eficacia.

3) La más actual de Kanfer (1992), que propone un modelo heurístico de constructor y teorías motivacionales, agrupa las distintas teorías en función del mismo, que cada una considera centrales para la motivación (por ejemplo: necesidades o intereses, motivos, elección cognitiva, intenciones, objetivos, auto-regulación), ordenándolos desde los más dístales o alejados de la acción concreta a los más proximales o cercanos a esa acción.

**2.3.2. Teoría de las necesidades de Maslow.** Es la más citada y utilizada para interpretar los motivos que impulsan la conducta de las personas. (McGregor, 1966), establece una jerarquía de cinco necesidades, así: Necesidades fisiológicas: incluyen hambre, sed, abrigo, el descanso, el ejercicio y otras necesidades corporales. El salario que las personas... les ayudan a satisfacer estas necesidades... Necesidades de seguridad: la seguridad y protección contra daños emocionales y materiales... Necesidades sociales: el afecto, el sentimiento de pertenencia y la amistad. Cuando las necesidades... de seguridad son frustradas... el individuo tiende a malograr los objetivos de la organización... Necesidades del yo: de dos clases: las que están relacionadas con la propia estima (necesidades de confianza en uno mismo), las que se relacionan con la propia reputación (necesidades de estatus, reconocimiento, aprecio, etc.)... Necesidades de autorrealización: están en la cúspide de la jerarquía de necesidades. Son las necesidades de dar vida a nuestras propias potencialidades, de desarrollarse continuamente... (Chaparro, 2006).

Estas teorías analizan qué elementos o factores motivan a las personas a trabajar. Algunas de las más destacadas son:

La jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)

Postula que: Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:

- a) Fisiológicas: como alimento, agua, temperatura adecuada, sexo, vivienda etc.
- b) De seguridad: como estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.
- c) Sociales: como amistad, afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
- d) Estima: tanto autoestima, como posición, reconocimiento externo.
- e) Autorrealización: como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada.

La pirámide de Maslow es una teoría simplista y no muy precisa de la motivación humana, no todo el mundo avanza a través de las cinco necesidades en orden jerárquico. Pero Maslow hizo tres contribuciones relevantes. Primera: identifique categorías importantes de necesidades, que pueden ayudar a los directores y gerentes a crear reforzadores positivos eficaces como son las alabanzas, cartas de reconocimiento, evaluaciones favorables de desempeño, aumentos de sueldo entre otras. Segunda: es útil pensar en dos niveles generales de necesidades, en los cuales las inferiores deben satisfacerse antes que las superiores se vuelvan importantes. Tercera: sensibilizo a los directivos sobre la importancia del crecimiento personal y la autorrealización.

**2.3.3. Teoría X-Y de McGregor.** Es importante estudiar las relaciones que existe de la teoría X-Y con la motivación, para conocer la incidencia que tiene desde la gerencia a cerca de la naturaleza y gestión del capital humano, al ser vista como un factor clave en las relaciones y dirección de los procesos, (Ramírez & Badii, 2008), expresa que Douglas McGregor (1960) propuso dos posiciones distintas de ver a los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y. Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyo que la visión del gerente

acerca de la naturaleza de los seres humanos está en cierto agrupamiento de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones.

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

- 1) A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
- 2) Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
- 3) Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
- 4) La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

Igualmente, se encuentran las cuatro suposiciones positivas que llamó teoría Y:

- 1) Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- 2) La gente ejercitará la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
- 3) La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad.
- 4) La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

**2.3.4. Teoría Biofactorial de Herzberg.** Es una de las teorías más importantes para determinar los factores motivacionales y de higiene, incluso, es llamada teoría de la motivación-higiene. El supuesto básico de este autor es que los factores que dan lugar a la satisfacción e

insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos:

1) **El factor satisfacción-no satisfacción**, un factor influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.

2) **El factor insatisfacción-no insatisfacción**, depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

Dentro de esta teoría se presenta otros aportes valiosos; Garcia (2012), considera que la teoría de la motivación-higiene tiene detractores y críticas, entre las que se incluyen las siguientes:

Herzberg enumera los siguientes factores, encuadrándolos en la tipología de motivadores:

- El reconocimiento.
- Las responsabilidades.
- El crecimiento personal en el trabajo.
- El progreso y el logro.
- El trabajo.

Herzberg afirma, que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan a la insatisfacción. Pero la supresión de dichos factores puede mejorar las condiciones laborales pero no aseguran la motivación en el trabajo. Por tanto, que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción laboral

de los trabajadores, ya que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su propia satisfacción en el puesto de trabajo. En definitiva, aunque una persona tenga un salario muy elevado, si no se siente identificada con el trabajo que realiza, no se sentirá motivada y tenderá a sentirse frustrada. (p.14)

Dicha teoría se considera como un conjunto de condiciones, con variables más específicas. (Ivancevich et.al, 2006), afirma, que hay un conjunto de condiciones extrínsecas en el contexto laboral, que genera insatisfacción entre los empleados cuando no están presentes. Estas condiciones son los factores de satisfacción o factores de higiene, que se necesitan para mantener al menos un nivel de satisfacción.

1. Salario. 2. Seguridad en el trabajo. 3. Condiciones de trabajo. 4. Condición social  
5. Procedimientos de la compañía. 6. Calidad de la supervisión técnica. 7. Calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros con los supervisores y con los subordinados.

“Un conjunto de condiciones intrínsecas - el contenido del trabajo-, cuando está presente en el trabajo, crea niveles de motivación sólidos que pueden generar un buen desempeño laboral. Si estas condiciones no están presentes, los trabajos no resultan muy satisfactorios.

A este conjunto de condiciones se denominan factores de satisfacción o factores motivacionales, e incluyen: 1. Logro. 2. Reconocimiento. 3. Responsabilidad. 4. Progreso. 5. El trabajo mismo 6. La posibilidad de crecimiento” (Ivancevich et.al., 2006, pag.144) (Forero, Rincon, & Velandia, 2008, pág. 32).

**2.3.5. Teorías de las motivaciones sociales de McClelland.** La motivación laboral, según McClelland, está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida fruto del aprendizaje:

- 1) De logro: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo.
- 2) De poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos.
- 3) De afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

El motivo de logro ha sido el más estudiado de los tres (Atkinson y Feather, 1966), y la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características:

- a) Que el resultado dependa de su propio esfuerzo.
- b) Que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos
- c) En los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución.

Partiendo de lo anterior, un directivo debe tener claro que motivos inciden en su cargo para lograr que una empresa del sector solidario indiscutiblemente alcance los fines sin ánimo lucro impuestos en su objeto social. Ineludiblemente con todo el cumulo de la motivación, Ramírez, et al., (2008), considera que: “La necesidad de poder se manifiesta en dos estilos muy diferentes de administración. El primer tipo pone de relieve el poder personal. Los gerentes de este tipo luchan por ser dominantes, y a menudo inspiran a los subalternos y despierta gran fidelidad personal; También pueden interferir en el trabajo de los subordinados más por su necesidad personal de dominar que por las exigencias de la situación de la tarea. Son poco corteses con la gente, coleccionan símbolos de prestigio personal, como automóviles de gran lujo o grandes oficinas. El otro estilo gerencial que surge de la necesidad del poder da gran importancia al poder

social o institucional...canalizan sus esfuerzos para influir en los demás; no pretenden con ello conseguir la sumisión de la persona sino un compromiso impersonal de llevar a cabo lo que requiere la tarea. Estos gerentes muestran una fuerte inhibición en cuanto a ejercer cualquier clase de dominio personal que no corresponda a la definición correcta de las exigencias del trabajo. Mientras que la fidelidad provocada por el tipo de poder personal se centra en el individuo y, por lo mismo, desaparece con él, la fidelidad creada por el tipo de poder social se centra en la organización y en la tarea, teniendo más probabilidades de sobrevivir cuando se marche el individuo que haya contribuido a implantarlo.(p.157)

**2.3.6. Teoría ERC de Alderfer.** Desde la pirámide de Maslow, las necesidades son dependientes de las debilidades y es que puede existir una jerarquía propia de motivación en las empresas solidarias, Clayton Alderfer (1972), realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades:

- 1) Necesidades de existencia (E): incluyen las fisiológicas y de seguridad.
- 2) Necesidades de relación (R): incluyen las sociales y de reconocimiento externo.
- 3) Necesidades de crecimiento (C): incluyen las de autorrealización y autoestima.

El grupo de existencia, se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades de relación corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow. Por último, las necesidades de crecimiento aluden al anhelo de desarrollo

individual, o en otras palabras, de autorrealización. Citado por (Bedodo & Giglio, 2006), basados en el referente y pensando en la gestión y los compromisos de un directivo, puede que exista una serie de necesidades obtenidas del ejercicio diario y puede que muchas inciden por mejorar las relaciones y/o por obtener un crecimiento profesional.

**2.3.7. Teoría Vie de Vroom.** Según, (Ramírez, et al., 2008), la teoría responde a las iniciales de sus conceptos básicos:

- 1) Valencia: valor que para la persona tiene el resultado de su acción.
- 2) Instrumentalidad: anticipación subjetiva acerca sobre la probabilidad de que un resultado (primer nivel), por ejemplo el rendimiento laboral, le sirve para obtener otro resultado de segundo nivel.
- 3) Expectativa: probabilidad de que cierto esfuerzo conduzca a cierto resultado de primer nivel. Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Víctor Vroom y que luego fue complementado con los aportes de Lawler III, afirma que "la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectación de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo" (Robbins, 2004). Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales (Robbins, 2004). De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

- 1) Relación esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.
- 2) Relación desempeño y recompensa: grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.

3) Relación de recompensa y metas personales: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto. (p.260).

Frente al tema y con relación a la investigación para cualquier directivo debe existir una relación de motivación entre sus funciones y el personal a su cargo, para lograr que todos los proyectos solidarios se gestionen y se desarrollen sin problemáticas algunas, ahora, las dudas prima de acuerdo a la percepción que tenga el directivo, es decir, si evalúa resultados, metas o esfuerzos.

## **2.4 Marco legal**

El marco legal de la investigación se sujeta a la constitución política de Colombia, 1991, de igual manera, títulos y artículos como referente y soporte.

**2.4.1. Constitución política de Colombia 1991.** Comprende Título I. De los principios fundamentales.

**Artículo 1.** Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

**Artículo 57.** La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.

**2.4.2. Ley 454 de 1998.** Es importante comprender la normativa que regula la economía solidaria, según la (Alcaldía de Bogotá., 1998) , la Ley 454 de 1998 (Agosto 04). Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

**Artículo 1.** Objeto. El objeto de la presente Ley es el determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformar el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, crear la Superintendencia de la Economía Solidaria, crear el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, dictar normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expedir otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en los artículos 58, 333 y concordantes de la Constitución Política de Colombia.

**Artículo 2.** Definición. Para efectos de la presente Ley denominarse ECONOMÍA SOLIDARIA al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Alcaldía de Bogotá., 1998).

**Artículo 3.** Protección, promoción y fortalecimiento. Declárase de interés común la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares (Alcaldía de Bogotá., 1998).

## **Capítulo II.** Marco conceptual.

**Artículo 4.** Principios de la economía solidaria. Son principios de la Economía Solidaria: El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación, tienen primacía sobre los medios de producción. Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua. - Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.- Propiedad asociativo y solidaria sobre los medios de producción.- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad. - Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva. - Autonomía, autodeterminación y autogobierno.- Servicio a la comunidad.- Integración con otras organizaciones del mismo sector.- Promoción de la cultura ecológica.

**Artículo 6.** Características de las organizaciones de economía solidaria. Son sujetos de la presente Ley las personas jurídicas organizadas para realizar actividades sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores o los usuarios según el caso, son simultáneamente sus aportantes y gestores, creadas con el objeto de producir, distribuir y consumir conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y al desarrollo de obras de

servicio a la comunidad en general, observando en su funcionamiento las siguientes características:

Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.

Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la presente Ley.

Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario.

Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes.

Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados durante su existencia.

Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.

**Parágrafo 1.** En todo caso, las organizaciones de la economía solidaria deberán cumplir principios económicos:

Establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.

Destinar sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de

los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.

**Parágrafo 2.** Tienen el carácter de organizaciones solidarias entre otras: cooperativas, los organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares de la Economía Solidaria, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las precooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas, las empresas asociativas de trabajo y todas aquellas formas asociativas solidarias que cumplan con las características mencionadas en el presente capítulo.

**2.4.3. Ley No. 590 10 de julio de 2000.** “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”

#### **Capítulo I:** Disposiciones Generales.

**Artículo 1.** Objeto de la Ley: La presente Ley tiene por objeto: Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

**Artículo 2.** Definiciones: Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.

Parágrafo 1°. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales (Alcaldía de Bogota, 2000).

#### **2.4.4. Decreto 410 de 1971. Código De Comercio De Colombia.**

**Artículo 1.** Aplicabilidad de la Ley Comercial. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

#### **2.4.5. Registro Mercantil.**

### **Título III**

**Artículo 26.** Objeto y publicidad del Registro Mercantil. El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad. El registro mercantil será público. Cualquier persona podrá examinar los libros y archivos en que fuere llevado, tomar anotaciones de sus asientos o actos y obtener copias de los mismos (Camara de comercio, 1971).

Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de

Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949., ARTICULO 1o. Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

**Artículo 11.** Derecho al trabajo. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

**Artículo 13.** Mínimo de Derechos y garantías. Las disposiciones de este Código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores. No produce efecto alguna cualquier estipulación que afecte o desconozca este mínimo. (Alcaldía de Bogotá, 1950)

## **Capítulo 3. Diseño metodológico**

### **3.1 Tipo de investigación**

La investigación fue de tipo descriptiva, ya que permitió determinar los factores motivantes e higiénicos que predominan en los directivos de primer nivel de las empresas del sector solidario, de igual manera, se determinó la importancia y el tipo de motivación de los directivos de primer nivel y finalmente, se evaluó desde la percepción del directivo la influencia que tiene la motivación para lograr excelentes resultados con sus colaboradores. Frente a lo anterior, se identificaron las características de la población, indagando fuentes primarias y secundarias que dieron las pautas para la realización de la investigación.

### **3.2 Población**

La población objeto de estudio estuvo conformada por 70 organizaciones del Sector Solidario, según datos obtenidos de la Cámara de Comercio.

### **3.3 Muestra**

Siendo la población muy pequeña se aplicó el muestreo por conveniencia como una técnica de muestreo no probabilístico donde se identificaron los sujetos dada la conveniente accesibilidad y proximidad a ellos por parte del investigador (Exporable, 2008). Por tanto se buscó, aplicar el instrumento a (30) organizaciones del sector solidario, bajo los siguientes criterios:

- Disponibilidad y acceso de información.
- Directivos con más de 1 año de labor dentro de la organización solidaria.
- Empresas solidarias con más de 3 empleados a su cargo.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

La información del estudio fue recolectada mediante la aplicación de la encuesta dirigida a los gerentes y presidentes de las entidades del sector solidario de Ocaña, además, se buscó mediante la observación directa apoyar la información cualitativa del estudio.

### **3.5 Procesamiento y análisis de la información**

Para el procesamiento de la información se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo a través de tablas y gráficas. A partir del instrumento aplicado (apéndice A) se relacionaron las preguntas 1 y 2, para analizar y obtener los factores motivantes que existen actualmente en el cargo de director de primer nivel en las empresas de carácter solidario, seguido, de la pregunta 3 que mediante selección múltiple se conocieron los factores extrínsecos, partiendo de las preguntas anteriores, se hizo una comparación con relación de satisfacción e insatisfacción de factores de higiene y motivación (pregunta 5), así mismo se obtuvo un análisis cuantitativo y cualitativo que permitió comprender los logros que se obtienen o se alcanzan a través de la motivación, pregunta 4. Además, se determinó la importancia que tiene motivar a los empleados desde la percepción de los directivos, pregunta 6. Igualmente, desde la pregunta 7 y 8, se

conocieron las formas para motivar a sus empleados y que incidencia tiene dicho ejercicio para la obtención de resultados.

De igual forma, para el procesamiento de la información con los análisis cualitativos y basados en los referentes teóricos, se buscó diagnosticar la motivación y justificar los resultados acorde con la teoría, con el fin de identificar la relación o invalidez del mismo con la literatura obtenida, de allí, se logró presentar hallazgos y alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Finalmente, la clasificación y la determinación de variables dependientes e independientes del estudio, se establecen de acuerdo a las teorías biofactorial con el fin de determinar los factores intrínsecos y extrínsecos, así como, la teoría de las motivaciones sociales de McClelland conociendo los motivos y las necesidades durante el fruto de aprendizaje, la teoría ERC de Adelfer donde se busca reconocer la importancia de la motivación con las necesidades sociales desde sus colaboradores y la teoría de Vie de Vroom, identificando la relación de la motivación con el cargo del directivo.

## **Capítulo 4. Administración del proyecto**

### **4.1 Recursos humanos**

Fabián Roperio Manzano, estudiante, responsable del trabajo de grado

José Alberto Molina Ortiz, estudiante, responsable del trabajo de grado

Carlos Alberto Pacheco Sánchez, director del trabajo de grado.

### **4.2 Recursos institucionales**

Biblioteca de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

Cámara de Comercio

### 4.3 Recursos financieros

**Tabla 2**

*Recursos financieros del proyecto*

<b>Ingresos</b>		
Fabián Roperó Manzano	\$600.000	
José Alberto Molina Ortiz	\$600.000	
<b>Total</b>		\$1.200.000
<b>Gastos</b>		
Información	\$ 50.000	
Papelería y fotocopias	\$ 70.000	
Impresiones	\$ 120.000	
Transporte	\$ 50.000	
Imprevistos	\$ 50.000	
Aporte científico	\$ 350.000	
Recursos Tecnológicos	\$510.000	
Computador- Tablet- Escáner- Impresora		
<b>Total</b>		\$1.200.000

**Nota:** La tabla estipula el presupuesto para la ejecución del proyecto investigativo. Fuente:

Elaboración propia.

## Capítulo 5. Presentación de Resultados

**Tabla 3**

*Caracterización de las empresas del sector solidario de Ocaña*

NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL GERENTE
ASUCAP SAN JORGE	CESAR NUMA NUMA
COVOLQUET LTDA	DALGI TORCOROMA SANCHEZ IBAÑEZ
COOTRANSERPIC	ARMANDO JIMENEZ MARTINEZ
COOPTMOTILON LTDA	JOSE LUIS GELVEZ CONTRERAS
SERVICIOS PREEXEQUIALES LA ETERNIDAD	JHON JAIRO GONZALEZ
ADAMIUAIN	VIRGINIA AMAYA QUINTERO
ASUALCA SAS	ANGEL MONTAGOT PICON
COTAXI	NELSON AYALA ARIZA
COOTRANS PERALONSO	RAQUEL PAREDES
SINDEMUNICIPALES	AMPARO JACOME DE MOLINA
J Y SERVICIOS	ANGEL MONTAGUT
COOTRANSREGIONAL	JUAN GABRIEL CARRASCAL SANGUINO
CREDISERVIR	EDUARDO CARRERO BUENO
Cooperativa Especializada de Ahorro y crédito	
COOMULTRASAN	EDNA PAOLA TORO
COOTRAGUA	LUCENY POLANIAS
FUNDACION CREDISERVIR	CECILIA TORRADO SANCHEZ
COOTRANS URBANOS LTDA	ALBERTH PABA CASTRO
COGUASIMALES SERVICE SAS	NASLY JESURIS BERMUDEZ SILVA
ASOTHOSPITAL	CIRO SANCHEZ PINZON
COOPERATIVA ESTUDIANTIL COOPESALLE	HUGO RAMÓN PEREZ ANGARITA
CENTRO DE TEREPIA INTEGRAL FUNDAMOR	LAURA JULIETA CASTRO DUARTE
FUNDACION DE LA MUJER	JOSE MIGUEL S.
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES UNIDOS DE OCAÑA	RAMON ALBERTO JACOME PEREZ
COOMPECENS	KARLA DE PILAR SANJUAN OSPINA
FACEPRUO	JOSE ANGARITA BAYONA
COOPERATIVA	TERESA ASCANIO GUTIERREZ
ASINORT	ADRIANO JACOME CASTRO
ASOCIACION DE MUNICIPIOS	EMIRO CAÑIZARES PLATA
ASOMUNICIPIOS	
COOTRANSHACARITAMA LTDA	LEONARDO MORENO BONILLA

**Nota:** La tabla presenta las diferentes empresas del sector que fueron motivo de estudio para la realización de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

## 5.1 Conocer los factores motivadores más influyentes en los directivos de primer nivel del sector solidario de Ocaña para permanecer y seguir desempeñándose en su cargo actual

**Tabla 4**

*Tipo de motivación*

Tipo de motivación	Frecuencia	Porcentaje
De logro	29	97%
De poder	1	3%
De afiliación	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla muestra los tipos de motivación que actualmente tienen las empresas solidarias en Ocaña. Fuente: Elaboración propia.

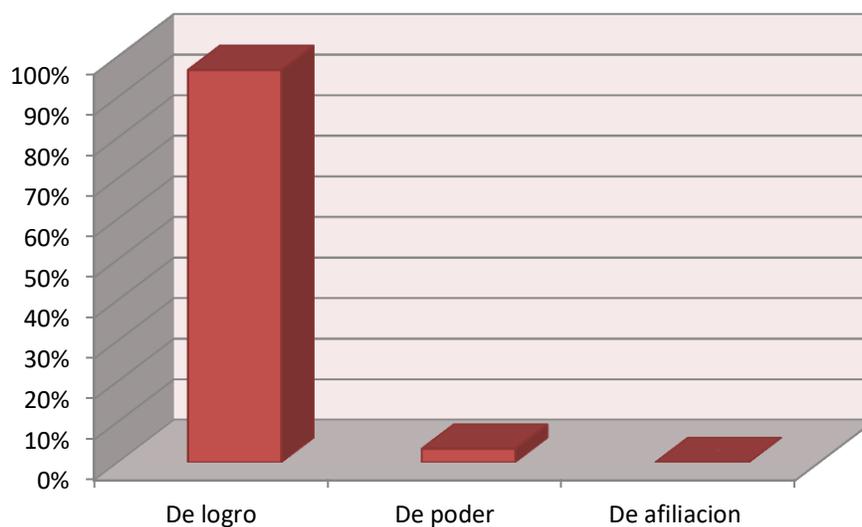


Figura 1. Tipo de motivación.

La motivación permite que los directivos de primer nivel en el sector solidario logren coordinar correctamente su equipo y grupo de trabajo, sin embargo, la coordinación depende del pensar, la inspiración, los deseos y el accionar diario que tenga la persona sobre su rol y cargo,

desde luego, la realidad que viven las empresas solidarias en Ocaña es realmente similar a los supuestos de la teorías de las motivaciones sociales de McClelland, es decir, en los directivos de primer nivel la motivación que tienen actualmente es de logro, puesto que buscan alcanzar excelentes resultados ante sus asociados y a la comunidad en general, siendo esto clave e importante en dichas empresas. En la gráfica se puede observar que el 97% el tipo de motivación es de logro y un solo gerente ejerce su cargo con la motivación de influir sobre los demás a través de un control flexible pensando siempre en sus asociados y en sus deseos. Ahora, es importante destacar que nadie hizo relevancia sobre una motivación de afiliación porque las relaciones afectivas son actos de expresión y propias del comportamiento, incluso mencionan que en estos tipos de cargos la afiliación debe existir no como motivación sino como estrategia para lograr buen clima organizacional.

**Tabla 5**  
*Factores motivacionales*

<b>Factores Motivacionales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
El reconocimiento, poder y prestigio	0	0%
El éxito obtenido	2	7%
La responsabilidad	6	20%
La promoción de status laboral y social	0	0%
El trabajo en sí mismo	0	0%
El Desarrollo y crecimiento profesional	10	33%
Desarrollo y crecimiento –Responsabilidad	2	7%
Desarrollo y crecimiento- Responsabilidad-Trabajo	1	3%
éxito- Desarrollo y crecimiento profesional -Responsabilidad	1	3%
La responsabilidad-Trabajo en sí mismo	2	7%
éxito-Desarrollo y crecimiento-Responsabilidad-Trabajo	2	7%
Desarrollo y crecimiento-Contribuir a la región	1	3%
Trabajo-Desarrollo y crecimiento	1	3%
éxito- El Desarrollo y crecimiento	1	3%
El Desarrollo y crecimiento -El crecimiento y desarrollo cliente	1	3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta los factores motivacionales que incentivan a los colaboradores a estar en un cargo. Fuente: Elaboración propia.

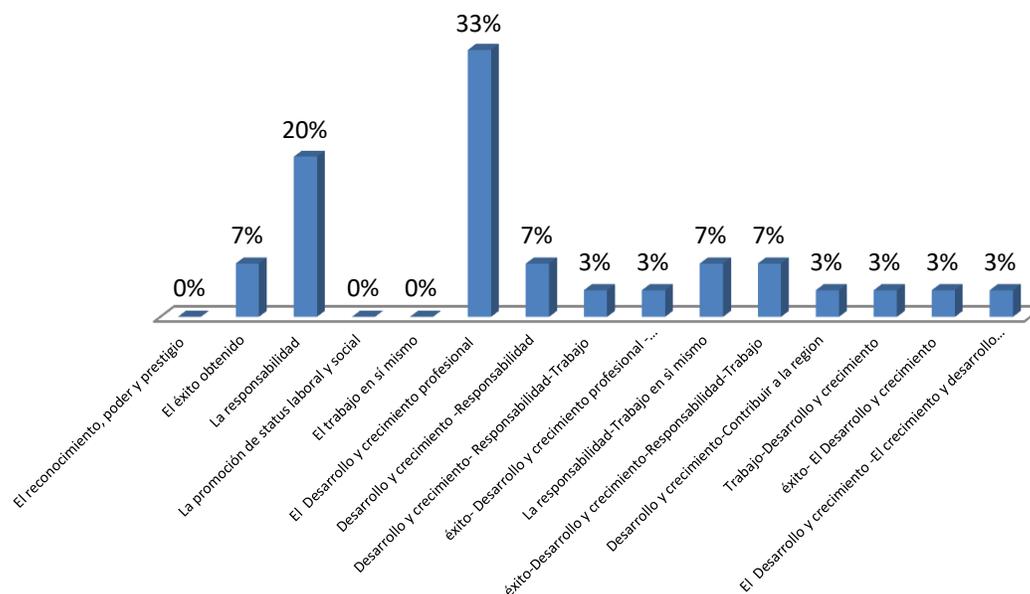


Figura 2. Factores motivacionales.

La motivación a permitido dentro de la gestión de proyectos y de empresas, generar efectos cualitativos positivos para alcanzar los resultados más gratificantes, es de allí, que el desarrollo, el crecimiento, la responsabilidad, el éxito y el reconocimiento han sido el reto y la inspiración de muchos directivos de primer nivel en la práctica laboral, por tanto, cada una de las variables mencionadas parten del interés por consolidar una organización capaz de mantener una misión aportadora de buenas relaciones y de grandes resultados en beneficio de sus asociados y de la comunidad, (Olvera, 2013), consideró claramente que la motivación intrínseca cuando se alcanza satisface las necesidades superiores, recurrentes en las necesidades sociales, de estimación y de autorrealización y en estos casos tan particulares la motivación está en relación con la productividad y con el Stake Holders primarios.

Entonces, partiendo de dicho referente la validez y el hallazgo es similar a la realidad que viven las empresas en Ocaña, la mayor motivación es la autorrealización mediante la resolución de problemas y la capacidad de liderazgo para lograr una organización solidaria con liquidez y con alta responsabilidad social y ambiental. Según los datos obtenidos, el 33% considera que el factor motivacional es el desarrollo y crecimiento profesional, mientras la responsabilidad (20%) que ejerce dicho cargo es motivo para mantener armonía y buenas relaciones, permitiendo reconocimiento y credibilidad.

Finalmente, es ineludible considerar que la búsqueda del éxito y de las buenas prácticas son factores importantes pero que dependen y se relacionan con otras variables, así como, no es relevante para ningún directivo buscar el Status laboral y social cuando realmente lo que busca dentro de otros factores es contribuir a la región y lograr crecimiento y desarrollo para todos los clientes internos y externos y por consiguiente, si el motivo es dicho factor, se pierde el compromiso con la empresa y con las personas que aman la labor que realizan dichas organizaciones.

## **5.2 Identificar los factores de higiene presentes en los directivos del sector solidario para gestionar los objetivos organizacionales**

**Tabla 6**  
*Factores Extrínsecos*

<b>Factores Extrínsecos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Política de la organización	4	13%
La dirección	5	17%
La supervisión	1	3%
Las relaciones interpersonales	6	20%
Las condiciones de trabajo y los salarios	5	17%

La dirección-Las relaciones	2	7%
Políticas-La dirección-Las relaciones	1	3%
Políticas-Las relaciones	4	13%
Políticas- Las condiciones( Trabajo-salario)	1	3%
Las relaciones-Las condiciones( Trabajo-salario)	1	3%
<b>Total<sup>4</sup></b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla anterior presenta los factores extrínsecos que inciden en la motivación laboran en las organizaciones del sector solidario en Ocaña. Fuente: Elaboración propia.

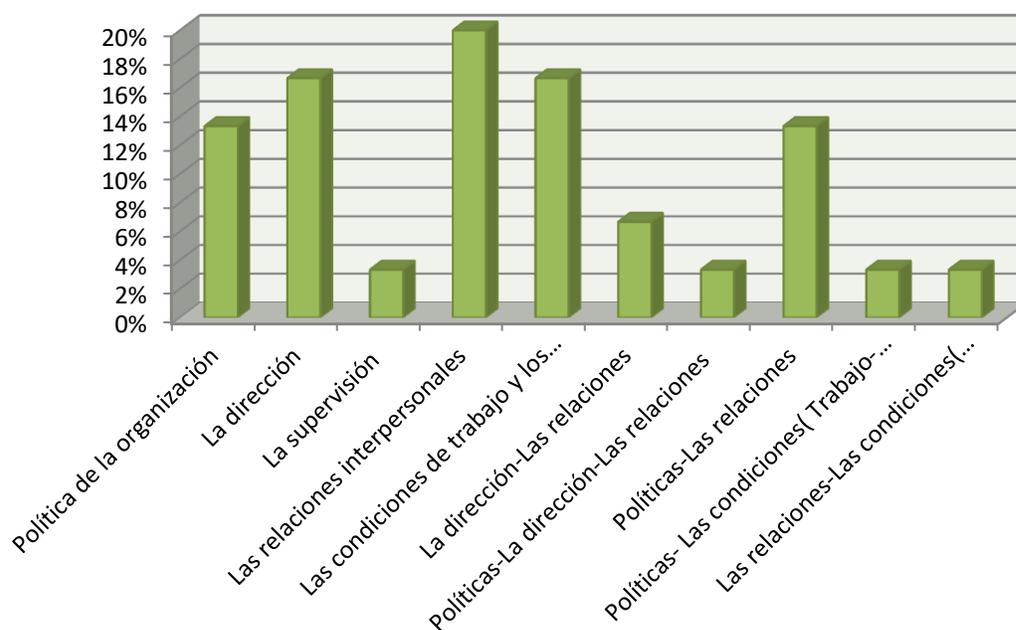


Figura 3. Factores extrínsecos.

El contexto y los factores que resultan del contexto y los cambios permanentes afectan el estímulo y el actuar de las personas, es allí cuando se reflejan comportamientos de estrés, inconformidad, angustias, entre otras, que sin duda alguna es la razón por la que muchas organizaciones padecen de un mal clima organizacional. En el análisis de la gráfica anterior se destacó los aportes del autor Olvera (2013), en este caso, es similar pero evaluando la variable

<sup>4</sup> “Tabla 6 Factores Extrínsecos” “Continuación”

dependiente que es la motivación extrínseca, con respecto a ello, en los directivos de primer nivel el factor motivación parte de las necesidades de seguridad, debido a que buscan las buenas relaciones interpersonales, pensando siempre en evitar problemas, conflictos y errores en la comunicación, buscando la estabilidad y el equilibrio emocional, así como, en la misma proporción del 17% la dirección y las condiciones laborales y salariales, son pues motivos por los que se trabaja pensando en la estabilidad económica y la sostenibilidad en el contexto social, desde luego, han mencionado en un 19% del total de las respuestas la relación entre estas variables con las políticas organizacionales. Por consiguiente, los resultados han facilitado el conocimiento y reconocimiento pues a partir de la pirámide las dos necesidades inferiores generan un interés motivacional de tipo social desde los efectos, la vinculación y la interacción.

**Tabla 7**  
*Factores motivacionales que inciden en los colaboradores*

FACTORES	S	IS	NS/NR	S	IS	NS/NR
Logro y alcance de objetivos	29	1	0	97%	3%	0%
Reconocimientos	24	4	2	80%	13%	7%
Las responsabilidades	29	1	0	97%	3%	0%
El crecimiento personal y profesional en el trabajo	28	2	0	93%	7%	0%
El progreso	29	1	0	97%	3%	0%
El trabajo.	29	0	1	97%	0%	3%
Salario	26	3	1	87%	10%	3%
Seguridad en el trabajo	24	5	1	80%	17%	3%
Condiciones de trabajo y sociales	24	4	2	80%	13%	7%
Procedimientos de la compañía	25	3	2	83%	10%	7%
Calidad de la supervisión técnica	26	4	2	87%	13%	7%
Relaciones interpersonales con los subordinados	30	0	0	100%	0%	0%

**Nota:** La tabla presenta los diferentes factores motivacionales que inciden en los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

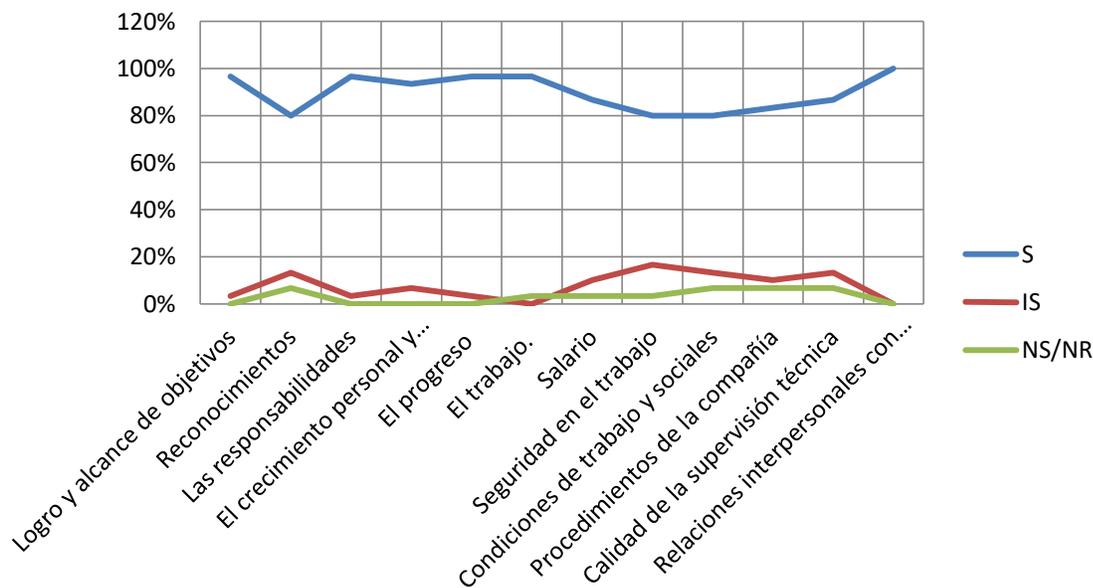


Figura 4. Factores motivacionales que inciden en los colaboradores.

La insatisfacción o la satisfacción en el contexto laboral están en función de las necesidades, estímulo, impulso y aprendizaje, pero para comprender esto, se debe profundizar muchas veces en las realidades que vive un director y un empleado, de acuerdo a la Teoría Biofactorial de Herzberg, parte de los supuestos de insatisfacción y satisfacción, en el caso de los resultados obtenidos por el instrumento, sobre el 90% existe satisfacción de los factores intrínsecos como el logro y alcance de objetivos, el reconocimientos, las responsabilidades, el crecimiento personal y profesional partiendo del progreso y del trabajo, sin embargo, un 13% de los directivos están insatisfechos porque el reconocimiento, los incentivos y demás detalles que estimulan dicha labor poco se obtienen, más cuando se trata de este tipo de organizaciones y de cargo.

En cuanto a los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores propios de la persona sino del contexto, tienen relevancia ante este tipo de cargos, pues el 17%

están insatisfechos en temas de seguridad pues los procesos de contratación no son fijos y el 13% sobre las condiciones del trabajo y el salario, porque son muchas obligaciones y responsabilidades que deben ser respaldadas por una buena remuneración, pero es claro que sobre el 80% existe satisfacción en los directivos de primer nivel, por último, es evidente, que no existen expresiones de emociones frente a dichos temas, por eso, se evidencia que un 7% no responden o no saben a cerca de la satisfacción que tiene en cuanto al reconocimiento, responsabilidad, crecimiento, desarrollo, trabajo, condiciones, procedimientos y calidad y un 3% el salario, al igual que la seguridad, variables estudiadas y analizadas desde este tipo de cargos, esto se debe a que dichos factores e incluso, Garcia (2012), plantea son aspectos que tienen detractores y críticas.

### **5.3 Determinar la importancia que tiene la motivación por parte de los directivos, para la dirección de estrategias, proyectos y eventos de tipo solidario**

**Tabla 8**

*Importancia de la motivación en la organización para el logro de objetivos*

<b>IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NR/NS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NR/NS</b>
Una excelente dirección administrativa	25	2	3	83%	7%	10%
Proyectos y eventos sociales exitosos.	23	1	6	77%	3%	20%
Un acercamiento correcto con la comunidad.	23	1	6	77%	3%	20%
Buenas alianzas interinstitucionales	23	2	5	76%	7%	17%
Empatía y buenas interrelaciones sociales	23	2	5	76%	7%	17%
Esfuerzo, persistencia y consistencia	25	2	3	83%	7%	10%
Implementar correctamente estrategias	20	1	9	67%	3%	30%

**Nota:** La tabla presenta las diferentes variables que los gerentes de las empresas del sector solidario consideran debe existir motivación para que puedan ser alcanzadas. Fuente: Elaboración propia.



Figura 5. Importancia de la motivación en el logro de los objetivos.

De acuerdo con las variables que fueron motivo de análisis, se puede observar que más del 60% de los gerentes de las empresas del sector solidario, tiene claro la importancia de la motivación dentro de una organización, ya que es uno de los factores claves e indispensables en toda empresa, pues permite a los colaboradores y la institución misma poder satisfacer sus necesidades. Además, cuando existe un buen dinamismo, los empleados son capaces de presentar una buena dirección administrativa, generar proyectos o eventos exitosos, con los cual se pueda tener un acercamiento con la munidad y por ende lograr realizar alianzas estratégicas, en donde se puedan percibir los esfuerzos, y que estos a su vez sean persistentes e insistentes, todo esto con el fin de que la empresa logre tener un mayor crecimiento con la ayuda del personal.

Y es que, teniendo en cuenta lo planteado por (Ramírez & Badii, 2008), donde expone las diversas explicaciones que se han dado sobre la teoría de la motivación laboral, y sobre todo de las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea, las cuales en muchas ocasiones son clasificadas para poder brindar una mejor perspectiva sobre las situaciones en las que se presentan; donde según (Campbell et al, 1970), existe una clasificación clásica en teorías de contenido, que según el autor describe los aspectos y los factores específicos que motivan a las personas a trabajar, reconociendo así que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y teorías en proceso, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo.

En este sentido, al hacer referencia a las empresas solidarias de Ocaña, hay que decir que en el 83% de estas sus gerentes consideran importante la motivación para que haya una excelente dirección administrativa, así como el esfuerzo y persistencia, sin embargo, es tema de preocupación que un 30% no responda o no conozca el valor que tiene la motivación en la organización a la hora de implementar correctamente estrategias, y a su vez no se fomente en la gestión de proyectos o eventos sociales en los cuales es necesario tener empatía y buenas relaciones sociales para que coadyuven en el desarrollo empresarial. Finalmente, es de resaltar que dentro de toda organización independientemente de su razón social debe existir una buena motivación, en donde no sean solo los gerentes de las organizaciones quienes estén generando en los trabajadores optimismo, sino que también sean ellos quienes estén exponiendo y sugiriendo a sus jefes nuevas formas de realizar los procesos en los cuales se vean beneficiadas ambas partes.

#### 5.4 Evaluar desde la percepción del directivo la incidencia que tiene la motivación para lograr excelentes resultados con sus colaboradores

**Tabla 9**

*Importancia de motivar a los colaboradores*

IMPORTANCIA DE MOTIVAR EMPLEADOS	Frecuencia	Porcentaje
SI	100	100%

**Nota:** La tabla presenta la importancia que tiene motivar a los empleados dentro de una organización. Fuente: Elaboración propia.

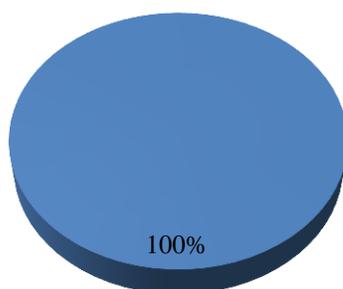


Figura 6. Importancia de motivar a los colaboradores.

Al observar la gráfica y las variables que fueron tema de estudio, se pudo determinar que las organizaciones del sector solidario sobre las cuales se indago, consideran que es muy importante realizar un proceso de motivación, ya que genera en los colaboradores interés, haciendo que se encuentren atentos y dispuestos a colaborar a la organización en todo lo que esta requiera y esto se debe a que, sí la empresa obtiene buenos resultados se debe en primera

instancia al compromiso, dedicación y esfuerzo de ellos, lo que conlleva a que sean bien retribuidos.

Pues al hacer relación con las teorías X y Y, se puede evidenciar la importancia de conocer la incidencia que tiene la gerencia a cerca de la naturaleza y gestión del capital humano, al ser visto como un factor clave en las relaciones y dirección de los procesos, en donde según lo citado por (Ramírez & Badii, 2008), expresa que Douglas McGregor (1960) propuso dos posiciones distintas de ver a los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y. Razón por la cual, se hace necesario que los gerentes sepan hacer una diferenciación entre estos dos tipos de personas las cuales son muy comunes; pues existen aquellos apáticos que no les interesa lo que suceda con la organización y tratan en lo posible de evitar cualquier responsabilidad, y otros a los que se debe estar continuamente controlando para que desarrollen sus labores.

Contrario, a aquellos a los cuales no hay necesidad de decirles cuáles son sus labores, sino que son ellos quienes están cada vez buscando la manera de que la empresa obtenga crecimiento y reconocimiento, en este sentido, los gerentes deben tratar de motivar y trabajar más para que dentro de ella existan personas más enfocados al trabajo en equipo y compromiso, haciéndose necesario generar una excelente motivación laboral, en la que los colaboradores además de recibir retribuciones económicas, sientan que son tenidos en cuenta en todos los procesos que se llevan a cabo a nivel empresarial y es allí cuando se obtienen factores intrínsecos y extrínsecos en cuanto al equilibrio emocional.

Por último, las empresas de economía solidaria en Ocaña, tienen claro la importancia que genera motivación dentro de ellas, pues son organizaciones que se encuentran en continua interacción con los colaboradores y con sus asociados, es por eso que siempre se piensa en el bienestar y en la satisfacción de los mismos, para lograr impactos positivos en toda la comunidad.

**Tabla 10**  
*Incentivos a los colaboradores*

<b>INCENTIVOS A LOS COLABORADORES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelentes salarios	0	0%
Reconocimiento, incentivos, bonificaciones.	2	7%
Seguridad laboral	1	3%
Autonomía y alto grado de confianza	2	7%
Excelentes condiciones de trabajo	1	3%
Espacios recreativos y de esparcimientos	0	0%
Horarios flexibles	0	0%
Acompañamiento y apoyo de nuevos proyectos y estrategias	1	3%
Horarios-Acompañamiento	1	3%
Seguridad-Autonomía-Horarios	1	3%
Salarios-Autonomía-Acompañamiento y apoyo	1	3%
Reconocimiento-Autonomía-Horarios flexibles	1	3%
Reconocimiento-Autonomía-Condiciones de trabajo-Horarios flexibles	1	3%
Horarios flexibles- Excelentes condiciones de trabajo	1	3%
Reconocimiento-Autonomía-Seguridad laboral	1	3%
Reconocimiento-Autonomía-Condiciones de trabajo-Seguridad laboral-Acompañamiento	2	7%
Reconocimiento-Autonomía-Condiciones de trabajo-Seguridad laboral-Acompañamiento-Espacios Recreativos	1	3%
Excelentes salarios -Condiciones de trabajo-Autonomía	1	3%
Autonomía -Acompañamiento y apoyo	1	3%
Reconocimiento-Seguridad laboral-Acompañamiento-Espacios Recreativos-Horarios	2	7%
Acompañamiento y apoyo-Autonomía- Horarios	1	3%
Todas	8	27%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla anterior presenta los diferentes incentivos con los cuales los gerentes motivan a sus colaboradores. Fuente: Elaboración propia.



Figura 7. Incentivos a los colaboradores.

Con respecto a la información obtenida del instrumento, se puede observar que más del 27% de las empresas generan motivación en los empleados con un buen salario, ofreciéndoles reconocimientos, incentivos y bonificaciones, con los cuales los colaboradores sienten que son tenidos en cuenta; al tiempo que se les ofrece una buena seguridad laboral, además, se ejerce motivación, cuando se brinda autonomía y confianza para que realicen sus actividades laborales, de igual manera, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, sin embargo, muchas han establecido como estrategia manejar horarios flexibles, espacios recreativos y de esparcimiento para que el colaborador descanse, logre estudiar y se reduzca el estrés, y por último, se busca desde la dirección, acompañamiento y apoyo ante los proyectos y estrategias, esto con el fin de que exista buenas interrelaciones sin importar los roles.

Con respecto a lo anterior y basados en la teoría de los procesos se habla de la forma en como es concebida la motivación en la actualidad Kanfer (1992), sugiere entonces que para poder lograr dicho proceso, se hace necesario un modelo heurístico constructor y de teorías motivacionales, para que se fomenten nuevas acciones y actividades desde una claridad completa de cuál es la motivación más importante para el colaborador y todo el equipo de trabajo de la organización. Por ello, en las empresas de economía solidaria en Ocaña, se considera que los principales factores que deben incluirse dentro de la motivación son el reconocimiento, los incentivos, bonificaciones, al igual que la autonomía y la confianza, sin dejar de lado todas las demás variables pues si estas son implementadas de la mejor manera se podrá lograr un clima organización estable con empleados a gusto y satisfechos dentro de la organización.

**Tabla 11**  
*Beneficios de la motivación*

<b>BENEFICIOS DE LA MOTIVACIÓN</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buen desempeño laboral	3	10%
Excelente clima organizacional	1	3%
Satisfacción laboral	1	3%
Mayor compromiso con el sector solidario	1	3%
Liderazgo, trabajo en equipo	0	0%
Creatividad e innovación	0	0%
Buen desempeño laboral-Satisfacción Laboral	2	7%
Buen desempeño laboral-Excelente clima organizacional-Mayor compromiso con el sector	1	3%
Buen desempeño laboral-Satisfacción Laboral-Excelente clima organizacional-Mayor compromiso con el sector	2	7%
Buen desempeño laboral-Creatividad e innovación	1	3%
Liderazgo, trabajo en equipo-Creatividad e innovación	1	3%
Buen desempeño laboral-Satisfacción Laboral-Excelente clima organizacional-Liderazgo, trabajo en equipo	2	7%
Todas	15	50%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla presenta los beneficios que obtiene la organización cuando realiza de manera constante motivación a sus colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

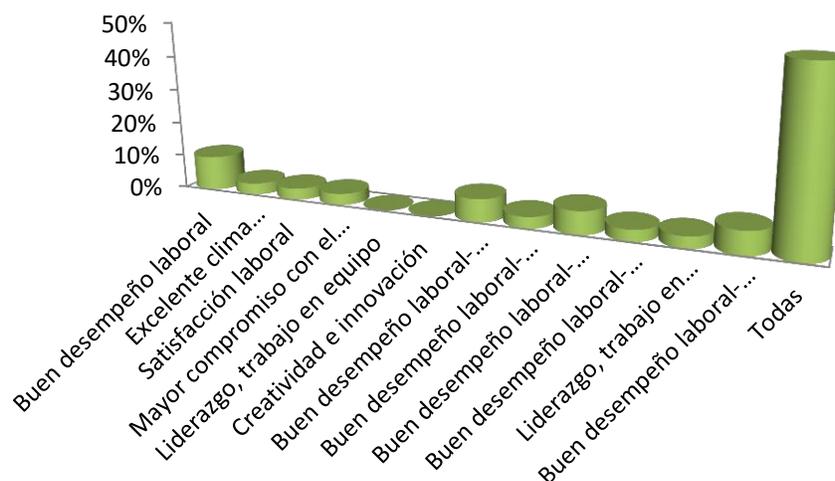


Figura 8. Beneficios de la motivación.

De acuerdo con las variables que fueron analizadas, se puede observar en el 50% de las empresas cuando se motiva a los colaboradores se logran alcanzar grandes resultados, pues se obtiene un buen desempeño laboral por parte de ellos, además, un excelente clima organizacional ya que los empleados están teniendo una satisfacción laboral suficiente y necesaria de manera que esto hace que se dé un mayor compromiso tanto con la misma institución como con el sector solidario, todo como consecuencia del trabajo en equipo, liderazgo, creatividad e innovación.

Y un ejemplo claro de todos estos logros que obtiene la organización, está en la pirámide de Maslow, en donde expone con su teoría de las necesidades, esa jerarquía o grado de importancia que tiene para las personas la satisfacción de las necesidades. Y es que cuando se

habla de los logros que obtiene la organización con la implementación correcta de la motivación, generando en los colaboradores responsabilidad, compromiso y motivación para realizar sus labores, haciendo que la empresa obtenga buenos resultados (Chaparro, 2006).

Mientras tanto, es preocupante el hecho de que en las empresas de economía solidaria aun cuando se motiva no se logran cambios que busquen mejorar el liderazgo, el trabajo en equipo, la creatividad e innovación, por tanto, los incentivos en las organizaciones son bajos, entonces deben buscar nuevas estrategias para que lleven a cabo procesos en los que haya una mejor interrelación y comunicación, pues son estos algunos de los pilares fundamentales para que exista crecimiento y desarrollo organizacional, y aún más cuando este tipo de organizaciones de deben dar ejemplo y ser pioneras en el trabajo asociativo y cooperativo, ya que se caracterizan por trabajar unidas buscando siempre el beneficio común.

### **Tabla 12**

*Discusiones y hallazgos en las organizaciones de Economía Solidaria frente a los factores de motivación e higiene en Ocaña*

<b>Discusiones y hallazgos.</b>	<b>Factores motivacionales y de higiene</b>	<b>Incidencia de la motivación en los colaboradores</b>
Los factores motivacionales tienen alta incidencia en el cargo y rol de los directivos de primer nivel, de igual forma sobre la forma de direccionar y trabajar en equipo con los colaboradores.	Desde las teorías y desde las empresas del sector solidario se comprende que los factores motivacionales imparten de las necesidades.	Es de suma importante la motivación para la dirección y gestión del capital humano.
Hallazgo: El tipo motivacional de los directivos de primer nivel es de logro en un 97% y de poder un 3%.	Factores motivaciones con más incidencia en los cargos motivacionales son: - Crecimiento y desarrollo profesional. - La responsabilidad - El trabajo en sí mismo	Alcances a la hora de motivar a los colaboradores:  - Buen desempeño laboral - Satisfacción laboral. - Mayor compromiso con el sector solidario. - Excelente clima organizacional.
La motivación más necesaria, valiosa e importante dentro de las organizaciones surge pensando en el bienestar y el desarrollo y crecimiento de la		

<p>comunidad general (Cliente interno y externo) La motivación no solo incide en el comportamiento sino en los procesos y en la dirección, por tanto no debe ser vista parte del comportamiento sino del accionar profesional para la gestión y la implementación de estrategias en un sector con grandes retos y responsabilidades de tipo ambiental y social.</p> <p>La motivación en un directivo no debe ser solo un comportamiento sino también una obligación, pues actuar motivadamente en cada proceso facilita que todo proyecto solidario se alcance resultados y se consiga buenas relaciones interpersonales.</p>	<p>(Autoaprendizaje) Factores de higiene o extrínsecos:  Relaciones interpersonales Las condiciones del trabajo y del salario. La dirección (Procesos solicitados y evaluados solo por parte de las Juntas o Asambleas)</p>	<p>Acciones para motivar al personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento. Incentivos y bonificaciones.</li> <li>- Autonomía y confianza para que cumpla los objetivos y obligaciones.</li> <li>- Flexibilidad en los horarios.</li> <li>- Buscar mejoras para las condiciones de trabajo y laboral.</li> </ul>
<p>La fuente principal de motivación en los directivos del sector solidario es ver resultados éxitos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Futuras necesidades de Status o de poder desde su cargo.</li> <li>- laborales y de tipo salarial.</li> <li>- Contar con excelente motivación laboral.</li> <li>- Nuevos factores motivaciones para direccionar su equipo de trabajo.</li> <li>- Más compromiso en el sector solidario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inconformidades de los colaboradores por temas de condiciones de trabajo.</li> <li>- Poco valor de la motivación frente a los procesos de planeación.</li> <li>- Ausencia permanencia del poco liderazgo, trabajo en equipo.</li> <li>- Desmotivación por pocos objetivos alcanzados y pésimas relaciones interpersonales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No logran reconocer la importancia de la motivación para direccionar estrategias y conseguir esfuerzo, persistencia y consistencia de proyectos o cambios dentro de la organización.</li> <li>- No reciben reconocimientos, incentivos y salario emocional por su labor.</li> <li>- Satisfacción por los logros obtenidos, las responsabilidades, el crecimiento profesional y las relaciones interpersonales.</li> <li>- Insatisfacción por garantías en cuanto a la seguridad laboral y por condiciones de trabajo (Remuneración).<sup>5</sup></li> </ul>		

**Nota:** La tabla presenta las diferentes discusiones y hallazgos que presentan las organizaciones de economía solidaria en Ocaña, frente a los factores de motivación e higiene. Fuente:

Elaboración propia.

<sup>5</sup> “Tabla 12 Discusiones y hallazgos en las organizaciones de Economía Solidaria frente a los factores de motivación e higiene en Ocaña” “Continuación”

## Capítulo 6. Conclusiones

En las empresas del sector solidario existen factores motivacionales altamente valiosos para la gestión y dirección de procesos y de personal, frente a lo anterior, para los treinta (30) directivos de primer nivel del sector solidario, es de suma importancia la motivación ya que incide en el desarrollo y crecimiento profesional y personal de los clientes internos y externos y cuando esto pasa la empresa alcanza competitividad y genera valor a la región, si bien es claro, cuando realizan espacios y acciones motivacionales dentro de la entidad, los cambios positivos se ven reflejados en los rendimientos, en los proyectos, en los programas y en el clima organizacional, generando mayor compromiso y satisfacción.

Además, en los directivos de primer nivel del sector solidario, la fuerza motivadora es el poder desde los factores intrínsecos surgiendo de las necesidades fisiológicas y de seguridad, siendo representativas en una necesidad social y es allí donde empieza la incidencia de los factores intrínsecos pues en ellos se busca el reconocimiento y valorización por su cargo, debido a la necesidad de estimación y de autorrealización. Ahora, resulta claro que la motivación hace que los empleados logren mejor desempeño organizacional y ha incidido para que los mismos se sientan satisfechos y realicen prácticas que fomentan la satisfacción y el compromiso con el sector solidario y la comunidad.

Finalmente, con los resultados se comprende que la motivación permite en los directivos tener un progreso exitoso en la organización desde su rol, así mismo, buena empatía para relacionarse con la comunidad y con sus colaboradores, desde luego, que las satisfacciones

parten de los logros adquiridos y de las responsabilidades a cargo, sin embargo, genera preocupación la poca aceptación y desinformación que se tiene a cerca de la incidencia que promueve la motivación para lograr las estrategias desarrolladas por los mismos y sobre todo la poca evaluación que se hace de su grado de satisfacción ante factores motivacionales o de higiene frente a su rol como director. Frente a lo anterior, la investigación alcanza los objetivos y termina siendo un referente claro de lo que es la motivación laboral dentro de las empresas del sector solidario en Ocaña actualmente y sobre todo de su importancia para alcanzar climas organizacionales armónicos.

## Capítulo 7. Recomendaciones

Las empresas del sector solidario han buscado el bienestar de sus asociados y de todo el personal que labora dentro y fuera de ellas, por eso es importante evitar acciones tóxicas que afectan los factores motivacionales y el liderazgo de los directivos, debido a las acciones autoritarias y a la poca evaluación de las necesidades, por consiguiente es importante que en dichas empresas se busque evaluar los factores que pueden afectar la motivación laboral a causa de la rutina, los esfuerzos añadidos o la sobrecarga mental que se presenta por tantas responsabilidades o funciones.

Por tanto, es necesario profundizar los estudios sobre las variables independientes mediante una medición real de la motivación hacia los empleados y directivos de este tipo de empresas, así como identificar todas las retribuciones que genera la motivación y sobre todo que se promuevan investigaciones que determinen estrategias para el diseño de programas que inciten a un equilibrio de necesidades entre la vida laboral y personal, pensando principalmente en el bienestar emocional que en muchas ocasiones termina afectando el rendimiento y los resultados de la organizaciones.

Finalmente, las entidades del sector solidario debe generar políticas encaminadas a buscar acciones que controlen los factores de higiene que afectan la motivación de los directivos y evaluar los factores intrínsecos más importantes en los mismos para promover una cultura motivadora frente a los colaboradores, esto con el fin de orientar al personal a la búsqueda de resultados desde la empatía, la satisfacción y la motivación.

## Referencias

- Alcaldía de Bogotá. (1950). *Código sustantivo del trabajo*. recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Alcaldía de Bogotá. (10 de Julio de 2000). *Ley 590 de 2000 Nivel Nacional - Consulta de la Norma*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2016, de [www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672)
- Alcaldía de Bogotá. (1998). *LEY 454 DE 1998*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3433>
- Alcaldía de Ocaña. (2015). *Plan institucional de bienestar*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de [http://ocana-nortedesantander.gov.co/apc-aa-files/35353830386138353834356464666433/plan\\_institucional\\_de\\_bienestar\\_social\\_2012\\_2015.pdf](http://ocana-nortedesantander.gov.co/apc-aa-files/35353830386138353834356464666433/plan_institucional_de_bienestar_social_2012_2015.pdf)
- Álvarez, J., & Serrano, R. (2016). *Integración y estructura del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia*. Recuperado el 13 de Febrero de 2017, de [http://www.coimpresores.com.co/documentos\\_estudio/Estructura\\_del\\_sector\\_cooperativo\\_y\\_la\\_economia\\_solidaria\\_en\\_Colombia.pdf](http://www.coimpresores.com.co/documentos_estudio/Estructura_del_sector_cooperativo_y_la_economia_solidaria_en_Colombia.pdf)
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica*. Santiago.
- Camara de comercio. (1971). *Código de comercio de Colombia*. Recuperado el 22 de Octubre de 2016, de <http://www.camaradorada.org.co/>
- Camara de comercio de Pasto. (2008). *Qué es una Entidad del sector solidario*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de <http://www.ccpasto.org.co/>
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Innovar*, XVI(6), 1-26.
- Coronel, D., & Santiago, Y. (2016). *Influencia del tipo de contratación en el clima organizacional del área administrativa de la universidad francisco de paula santander ocaña*.
- Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de bogotá. *iberoamericana de psicología*, 59-77.
- Enríquez, P. d. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México*. Ciudad de Mexico.

- Exporable. (2008). *Muestreo por conveniencia* . Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de <https://explorable.com/es/muestreo-por-conveniencia>
- Forero, M., Rincon, X., & Velandia, M. (2008). *Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia. clima organizacional flores la valvanera ltda.* Bogota.
- Garcia, V. (2012). *LA MOTIVACIÓN LABORAL*. Tesis, Universidad Villadolid.
- Gaush, J. A. (2006). *Analisis de roles de trabajo en equipo: Un enfoque centrado en comportamientos*. Tesis doctoral, Universidad Autonoma de Barcelona, Barcelona.
- Herrera, M. (Enero de 2011). *Formula Para Cálculo De La Muestra Poblaciones Finitas*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2016, de <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- Ledesma, N. (2008). *La motivación como elemento determinante para incrementar la productividad del personal en las organizaciones*. Queretaro.
- Muñoz, A. (2005). *Identificacion de los factores de Motivacion- Higiene asociados a la satisfaccion laboral en la Fundacion Instituto Tecnologico Comfenalco de la Ciudad de Cartagena*. Barranquilla.
- Naranjo Pereira, M. (2009). MOTIVACIÓN: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, XXXIII(2), 153-170.
- Olvera, Y. (2013). *Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos*. Guayaquil.
- Ortega, J. (2016). *Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de mejoramiento para el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de la ciudad de ocaña*. Ocaña.
- Patiño, C., & Blandon, D. (2009). *Aboradaje de la motivacion de las personas que trabajan en organizaciones de servicio social*. Medellin.
- Peña, C. (2015). *La motivacion laboral como herramienta de gestion en las organizaciones*. Tesis, Madrid.
- Polo, L. (2008). *Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas del sector publico domiciliario (Casos Manizales)*, . Manizales.

- Ramirez, P. (10 de Febrero de 2006). *Academia*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://www.academia.edu/>
- Ramírez, R. J., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 143-185.
- Sum, M. (2015). *Laboral, motivación y desempeño*. Quetzaltenango.
- Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Quetzaltenango.
- Taborda, H. (2014). *Efecto de la motivación en el ambiente laboral*. Bogota.
- Tirado, D. (2015). *Estado de la motivación en los colaboradores de servicios generales de la Corporación Universitaria Lasallista* . Caldas.
- Torres, G. P. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.rev.fac.*, 213-228.
- Velasco, E., Bautista, H., Sánchez, F., & Cruz, L. (2006). La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del instituto tecnológico superior de tantoyuca. 1-157.

## Apéndices

### Apéndice A. Formato encuesta dirigida a los directivos de primer nivel gerencial.



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Objetivo: Diagnosticar la motivación laboral y su importancia en los directivos de primer nivel de las entidades del sector solidario de Ocaña.

Información básica de la empresa.

---

**Fecha**

---

**Nombre de la empresa**

---

**Nombre del Gerente o Presidente**

---

**Celular**

---

1. La mayor motivación que actualmente tiene en su cargo es: **(Una sola respuesta)**

- De logro  
 De poder  
 De afiliación

2. ¿Cuáles de los siguientes factores lo motivan a estar en su cargo?

- El reconocimiento, poder y prestigio  
 El éxito obtenido  
 La responsabilidad que ejerce en la empresa  
 La promoción de status laboral y social  
 El trabajo en sí mismo  
 El Desarrollo y crecimiento profesional  
 Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles de los siguientes factores extrínsecos inciden en su motivación?

- Política de la organización  
 La dirección  
 La supervisión  
 Las relaciones interpersonales  
 Las condiciones de trabajo y los salarios

4. Usted considera que la motivación es importante para lograr:

Descripción	SI	NO
Una excelente dirección administrativa		
Proyectos y eventos sociales exitosos.		
Un acercamiento correcto con la comunidad.		
Buenas alianzas interinstitucionales		
Empatía y buenas interrelaciones sociales		

Esfuerzo, persistencia y consistencia		
Implementar correctamente estrategias		

5. De acuerdo a los siguientes factores de motivación e higiene usted se sienta:  
IS: Insatisfecho S: Satisfecho

Factores	1	2
	S	IS
Logro y alcance de objetivos		
Reconocimientos		
Las responsabilidades		
El crecimiento personal y profesional en el trabajo		
El progreso		
El trabajo.		
Salario		
Seguridad en el trabajo		
Condiciones de trabajo y sociales		
Procedimientos de la compañía		
Calidad de la supervisión técnica		
Relaciones interpersonales con los subordinados		

6. ¿Para usted importante motivar a sus empleados?

\_\_\_ SI \_\_\_ NO

Si: Continúe con las siguientes preguntas

7. Usted motiva usted a sus empleados con:

\_\_\_ Excelentes salarios

\_\_\_ Reconocimiento, incentivos, bonificaciones.

\_\_\_ Seguridad laboral

\_\_\_ Autonomía y alto grado de confianza

\_\_\_ Excelentes condiciones de trabajo

\_\_\_ Horarios flexibles

\_\_\_ Espacios recreativos y de esparcimientos

\_\_\_ Acompañamiento y apoyo de nuevos proyectos y estrategias

\_\_\_ Otro

8. ¿Cuándo usted motiva a sus empleados logra?

\_\_\_ Buen desempeño laboral

\_\_\_ Excelente clima organizacional

\_\_\_ Satisfacción laboral

\_\_\_ Mayor compromiso con el sector solidario

\_\_\_ Liderazgo, trabajo en equipo

\_\_\_ Creatividad e innovación.

\_\_\_ Otra.

¡Gracias por su colaboración!

## Apéndice B. Encuestas aplicadas a organizaciones solidarias de Ocaña.

### Fundación Crediservir.

47

Apéndice A. Formato encuesta dirigida a los directivos de primer nivel gerencial.



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Objetivo: Diagnosticar la motivación laboral y su importancia en los directivos de primer nivel de las entidades del sector solidario de Ocaña.

Información básica de la empresa.

Fecha Marzo 16 de 2017

Nombre de la empresa Fundación Crediservir

Nombre del Gerente o Presidente Cecilia Forero Sánchez

Celular 5694037

- La mayor motivación que actualmente tiene en su cargo es: (Una sola respuesta)
  - De logro
  - De poder
  - De afiliación
- ¿Cuáles de los siguientes factores lo motivan a estar en su cargo?
  - El reconocimiento, poder y prestigio
  - El éxito obtenido
  - La responsabilidad que ejerce en la empresa
  - La promoción de status laboral y social
  - El trabajo en sí mismo
  - El Desarrollo y crecimiento profesional
  - Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- ¿Cuáles de los siguientes factores extrínsecos inciden en su motivación?
  - Política de la organización
  - La dirección
  - La supervisión
  - Las relaciones interpersonales
  - Las condiciones de trabajo y los salarios
- Usted considera que la motivación es importante para lograr:
 

Descripción	SI	NO
Una excelente dirección administrativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proyectos y eventos sociales exitosos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un acercamiento correcto con la comunidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buenas alianzas interinstitucionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empatía y buenas interrelaciones sociales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esfuerzo, persistencia y consistencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Implementar correctamente estrategias

5. De acuerdo a los siguientes factores de motivación e higiene usted se siente:  
IS: Insatisfecho S: Satisfecho

Factores	1	2
	S	IS
Logro y alcance de objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconocimientos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las responsabilidades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El crecimiento personal y profesional en el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El progreso	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad en el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones de trabajo y sociales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procedimientos de la compañía	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de la supervisión técnica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones interpersonales con los subordinados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ¿Para usted importante motivar a sus empleados?  
 SI  NO  
Si: Continúe con las siguientes preguntas

7. Usted motiva usted a sus empleados con:

- Excelentes salarios
- Reconocimiento, incentivos, bonificaciones.
- Seguridad laboral
- Autonomía y alto grado de confianza
- Excelentes condiciones de trabajo
- Horarios flexibles
- Espacios recreativos y de esparcimientos
- Acompañamiento y apoyo de nuevos proyectos y estrategias
- Otro

8. ¿Cuándo usted motiva a sus empleados logra?

- Buen desempeño laboral
- Excelente clima organizacional
- Satisfacción laboral
- Mayor compromiso con el sector solidario
- Liderazgo, trabajo en equipo
- Creatividad e innovación.
- Otra

¡Gracias por su colaboración!

**Cootranshacaritama LTDA.**

Apéndice A. Formato encuesta dirigida a los directivos de primer nivel gerencial.



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Objetivo: Diagnosticar la motivación laboral y su importancia en los directivos de primer nivel de las entidades del sector solidario de Ocaña.

Información básica de la empresa.

Fecha \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa COOTRANSHACARITAMA LTDA

Nombre del Gerente o Presidente LEONARDO MORENO BOMILLA

Celular 3172656472

1. La mayor motivación que actualmente tiene en su cargo es: (Una sola respuesta)

- De logro  
 De poder  
 De afiliación

2. ¿Cuáles de los siguientes factores lo motivan a estar en su cargo?

- El reconocimiento, poder y prestigio  
 El éxito obtenido  
 La responsabilidad que ejerce en la empresa  
 La promoción de status laboral y social  
 El trabajo en sí mismo  
 El Desarrollo y crecimiento profesional  
 Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles de los siguientes factores extrínsecos inciden en su motivación?

- Política de la organización  
 La dirección  
 La supervisión  
 Las relaciones interpersonales  
 Las condiciones de trabajo y los salarios

4. Usted considera que la motivación es importante para lograr:

Descripción	SI	NO
Una excelente dirección administrativa		
Proyectos y eventos sociales exitosos.		
Un acercamiento correcto con la comunidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Buenas alianzas interinstitucionales		
Empatía y buenas interrelaciones sociales		
Esfuerzo, persistencia y consistencia		

Implementar correctamente estrategias

5. De acuerdo a los siguientes factores de motivación e higiene usted se siente:  
IS: Insatisfecho S: Satisfecho

Factores	1	2
	S	IS
Logro y alcance de objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>	
Reconocimientos	<input checked="" type="checkbox"/>	
Las responsabilidades	<input checked="" type="checkbox"/>	
El crecimiento personal y profesional en el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	
El progreso	<input checked="" type="checkbox"/>	
El trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	
Salario		<input checked="" type="checkbox"/>
Seguridad en el trabajo		<input checked="" type="checkbox"/>
Condiciones de trabajo y sociales	<input checked="" type="checkbox"/>	
Procedimientos de la compañía	<input checked="" type="checkbox"/>	
Calidad de la supervisión técnica	<input checked="" type="checkbox"/>	
Relaciones interpersonales con los subordinados	<input checked="" type="checkbox"/>	

6. ¿Para usted importante motivar a sus empleados?

SI  NO

Si: Continúe con las siguientes preguntas

7. Usted motiva usted a sus empleados con:

- Excelentes salarios  
 Reconocimiento, incentivos, bonificaciones.  
 Seguridad laboral  
 Autonomía y alto grado de confianza  
 Excelentes condiciones de trabajo  
 Horarios flexibles  
 Espacios recreativos y de esparcimientos  
 Acompañamiento y apoyo de nuevos proyectos y estrategias  
 Otro

8. ¿Cuándo usted motiva a sus empleados logra?

- Buen desempeño laboral  
 Excelente clima organizacional  
 Satisfacción laboral  
 Mayor compromiso con el sector solidario  
 Liderazgo, trabajo en equipo  
 Creatividad e innovación.  
 Otra.

¡Gracias por su colaboración!

Adamiguain

47

Apéndice A. Formato encuesta dirigida a los directivos de primer nivel gerencial.



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Diagnosticar la motivación laboral y su importancia en los directivos de primer nivel de las entidades del sector solidario de Ocaña.

Información básica de la empresa.

Fecha 22-03-2017

Nombre de la empresa Adamiguain

Nombre del Gerente o Presidente Virginia Amaya Quintero

Celular 3016977716

1. La mayor motivación que actualmente tiene en su cargo es: (Una sola respuesta)

De logro  
 De poder  
 De afiliación

2. ¿Cuáles de los siguientes factores lo motivan a estar en su cargo?

El reconocimiento, poder y prestigio  
 El éxito obtenido  
 La responsabilidad que ejerce en la empresa  
 La promoción de status laboral y social  
 El trabajo en sí mismo  
 El Desarrollo y crecimiento profesional  
 Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles de los siguientes factores extrínsecos inciden en su motivación?

Política de la organización  
 La dirección  
 La supervisión  
 Las relaciones interpersonales  
 Las condiciones de trabajo y los salarios

4. Usted considera que la motivación es importante para lograr:

Descripción	SI	NO
Una excelente dirección administrativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proyectos y eventos sociales exitosos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un acercamiento correcto con la comunidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buenas alianzas interinstitucionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empatía y buenas interrelaciones sociales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esfuerzo, persistencia y consistencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Implementar correctamente estrategias

5. De acuerdo a los siguientes factores de motivación e higiene usted se siente:  
IS: Insatisfecho S: Satisfecho

Factores	1	2
	S	IS
Logro y alcance de objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>	
Reconocimientos	<input checked="" type="checkbox"/>	
Las responsabilidades	<input checked="" type="checkbox"/>	
El crecimiento personal y profesional en el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	
El progreso	<input checked="" type="checkbox"/>	
El trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Salario	<input checked="" type="checkbox"/>	
Seguridad en el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	
Condiciones de trabajo y sociales	<input checked="" type="checkbox"/>	
Procedimientos de la compañía	<input checked="" type="checkbox"/>	
Calidad de la supervisión técnica	<input checked="" type="checkbox"/>	
Relaciones interpersonales con los subordinados	<input checked="" type="checkbox"/>	

6. ¿Para usted importante motivar a sus empleados?

SI  NO

Si: Continúe con las siguientes preguntas

7. Usted motiva usted a sus empleados con:

Excelentes salarios  
 Reconocimiento, incentivos, bonificaciones.  
 Seguridad laboral  
 Autonomía y alto grado de confianza  
 Excelentes condiciones de trabajo  
 Horarios flexibles  
 Espacios recreativos y de esparcimientos  
 Acompañamiento y apoyo de nuevos proyectos y estrategias  
 Otro

8. ¿Cuándo usted motiva a sus empleados logra?

Buen desempeño laboral  
 Excelente clima organizacional  
 Satisfacción laboral  
 Mayor compromiso con el sector solidario  
 Liderazgo, trabajo en equipo  
 Creatividad e innovación.  
 Otra.

¡Gracias por su colaboración!

## Apéndice C. Evidencia fotográfica.







## Apéndice D. Cartas que fueron dirigidas a algunas empresas para realizar la investigación.

**Universidad Francisco  
de Paula Santander**  
Ocaña - Colombia  
NIT 800 163 130 - 0

Ocaña, 23 de Marzo de 2017

Señor:  
**GERENTE**  
**EMPRESA DEL SECTOR SOLIDARIO**  
Municipio de Ocaña

ESE HOSPITAL EMIRO QUINTERO CAÑIZARES



Radicado: 2017-0-01381 28/03/2017 09:46 am  
CMI Depend: 100 Serie Ordeñ: 138 31  
Anexo: 0 Folio: 1  
Responsable: FABIÓN LÓPEZ JORDO



**Asunto:** Presentación de estudiantes investigadores

Cordial saludo.

La Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas a través del Centro de Estudio e Investigación del Sector Solidario (CEISS) hace constar que los señores **José Alberto Molina**, identificado con cedula de ciudadanía 1.120.745.064 de Fonseca Guajira y **Fabián Ropero Manzano**, identificado con cedula de ciudadanía 1.091.852.895 de Ocaña son estudiantes de decimo (10) semestre del programa de Administración de Empresas cuyo Código **950557, 950603** respectivamente.

Los jóvenes se encuentran realizando una investigación denominada "DIAGNOSTICO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU IMPORTANCIA EN LOS DIRECTIVOS DE PRIMER NIVEL DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR SOLIDARIO DE OCAÑA" por lo anterior se hace necesario aplicar un instrumento diseñado para recopilar la información base dentro de su propuesta de investigación; es por ello que se requiere contar con la valiosa colaboración como directivo de su organización.

Para la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña es un compromiso trabajar de la mano con usted por lo que le recomendamos acercarse a ella para conocer sus servicios y en equipo orientamos en objetivos comunes.

Una vez más agradecemos su colaboración para que esta investigación sea todo un éxito y de beneficio para las partes.

Atentamente.

**BELEN T. QUINTERO BAYONA**  
Coordinadora Centro de Estudio e Investigación del Sector Solidario (CEISS)  
Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.  
Más información PBX: 5690088 Ext 503, Email: ceiss@ufpsco.edu.co



Via Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552  
Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104  
info@ufpsco.edu.co - www.ufpsco.edu.co



Ocaña, 23 de Marzo de 2017

Señor:  
**GERENTE**  
**EMPRESA DEL SECTOR SOLIDARIO**  
Municipio de Ocaña

**Crediservir**  
DIRECCIÓN GENERAL  
Recibido por: Natalia García  
Fecha: 28-03-17 Hora: 10:00am  
5694444 ext: 200

**Asunto:** Presentación de estudiantes investigadores.

Cordial saludo.

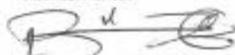
La Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas a través del Centro de Estudio e Investigación del Sector Solidario (CEISS) hace constar que los señores **José Alberto Molina**, identificado con cedula de ciudadanía 1.120.745.064 de Fonseca Guajira y **Fabián Ropero Manzano**, identificado con cedula de ciudadanía 1.091.852.695 de Ocaña son estudiantes de decimo (10) semestre del programa de Administración de Empresas cuyo Código **950557, 950603** respectivamente.

Los jóvenes se encuentran realizando una investigación denominada "DIAGNOSTICO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU IMPORTANCIA EN LOS DIRECTIVOS DE PRIMER NIVEL DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR SOLIDARIO DE OCAÑA" por lo anterior se hace necesario aplicar un instrumento diseñado para recopilar la información base dentro de su propuesta de investigación; es por ello que se requiere contar con la valiosa colaboración como directivo de su organización.

Para la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña es un compromiso trabajar de la mano con usted por lo que le recomendamos acercarse a ella para conocer sus servicios y en equipo orientamos en objetivos comunes.

Una vez más agradecemos su colaboración para que esta investigación sea todo un éxito y de beneficio para las partes.

Atentamente.



**BELEN T. QUINTERO BAYONA**  
Coordinadora Centro de Estudio e Investigación del Sector Solidario (CEISS)  
Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.  
Más información PBX: 569088 Ext 505, Email: [ceiss@ufps.edu.co](mailto:ceiss@ufps.edu.co)



Me Acañare, Sede el Algodonol, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552  
Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104  
[info@ufps.edu.co](mailto:info@ufps.edu.co) - [www.ufps.edu.co](http://www.ufps.edu.co)

Ocaña, 23 de Marzo de 2017.

Señor:  
**GERENTE**  
**EMPRESA DEL SECTOR SOLIDARIO**  
 Municipio de Ocaña

**Asunto:** Presentación de estudiantes investigadores

Cordial saludo.

La Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas a través del Centro de Estudio e Investigación del Sector Solidario (CEISS) hace constar que los señores **José Alberto Molina**, identificado con cedula de ciudadanía 1.120.745.064 de Fonseca Guajira y **Fabián Ropero Manzano**, identificado con cedula de ciudadanía 1.091.652.695 de Ocaña son estudiantes de decimo (10) semestre del programa de Administración de Empresas cuyo Código **950557, 950603** respectivamente.

Los jóvenes se encuentran realizando una investigación denominada "DIAGNOSTICO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU IMPORTANCIA EN LOS DIRECTIVOS DE PRIMER NIVEL DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR SOLIDARIO DE OCAÑA" por lo anterior se hace necesario aplicar un instrumento diseñado para recopilar la información base dentro de su propuesta de investigación; es por ello que se requiere contar con la valiosa colaboración como directivo de su organización.

Para la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña es un compromiso trabajar de la mano con usted por lo que le recomendamos acercarse a ella para conocer sus servicios y en equipo orientarnos en objetivos comunes.

Una vez más agradecemos su colaboración para que esta investigación sea todo un éxito y de beneficio para las partes.

Atentamente.



**BELEN T. QUINTERO BAYONA**  
 Coordinadora Centro de Estudio e Investigación del Sector Solidario (CEISS)  
 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.  
 Más información PBX: 5690088 Ext 503, Email: [ceiss@ufpsoc.edu.co](mailto:ceiss@ufpsoc.edu.co)

