



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

CEPEC

TESIS DE GRADO

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FUNDEING DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

EGRESADO: ING. JHONNY GUSTAVO RICCARDI PALACIOS

TUTOR: DR. C. FRANCISCO SALCEDO LUCIO P.H.D.



BABAHOYO – LOS RÍOS – ECUADOR

2013

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

C.E.P.E.C.



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA

LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FUNDEING DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

AUTOR:

ING. JHONNY GUSTAVO RICCARDI PALACIOS

TUTOR:

DR. C. FRANCISCO SALCEDO LUCIO P.H.D.

ECUADOR – LOS RÍOS – BABAHOYO

CERTIFICACIÓN

DR. C. FRANCISCO SALCEDO LUCIO. PHD.

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

CERTIFICA:

Haber dirigido y asesorado en todas sus partes, la tesis, denominada **“LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FUNDEING DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** de autoría del **Ing. Ind. Jhonny Gustavo Riccardi Palacios** egresado del programa de Maestría en Administración de Empresa, además, encuentro que se ha realizado de acuerdo a las exigencias metodológicas, técnicas existentes para el nivel de posgrado, por lo que autorizo su presentación, sustentación y tramitación ante los organismos Universitarios correspondiente.

Babahoyo, Diciembre del 2013



Dr. C. Francisco Salcedo Lucio. PHD:
DIRECTOR DE TESIS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN
CONTINUA
C.E.P.E.C.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

PREVIO MA LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA.

TEMA:

“LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FUNDEING DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”.

APROBADA POR:

PRESIDENTE

VOCAL -----

VOCAL -----

VOCAL -----

VOCAL -----

AGRADECIMIENTO.

Primero el agradecimiento al supremo creador **DIOS**, que por intermedio de su hijo **Jesús** nos da todo, muchas bendiciones y acrecienta mi Fe.

Agradezco a mi **Madre** por haberme dado la vida y el apoyo en todo momento.

Magali por estar pendiente que me supere y la ayuda que me brindo.

Diana mi esposa, es un pilar fundamental para el cumplimiento de mis objetivos.

Agradezco a mis hijos:

Jhonny Gustavo por ser el motivo de esfuerzo y superación.

Gustavo Hafid por demostrar que las dificultades no son impedimento para la superación.

Luis Gustavo por saber que la rebeldía es un elemento que no permite la excelente relación.

Ganya Maylene ella ha llenado parte del vacío que tiene mi corazón y ha traído felicidad a mi vida.

Al **Dr. C. Francisco Salcedo Lucio PHD**. Mi tutor, agradecerle de por vida por la ayuda que me brindo para el desarrollo de la tesis.

A las **Autoridades y personal del CEPEC**.

A los **Miembros del Tribunal**.

A todos el personal de la empresa Fundeing por la gentileza que tuvieron y la colaboración que brindaron para la realización del este trabajo.

Gracias, Gracias, muchas Gracias a todos.

Dedicatoria

El trabajo realizado se lo dedico:

A mi PADRE CARLOS GUSTAVO RICCARDI MERA.

A mi hermano CARLOS GUSTAVO RICCARDI PALACIOS.

Ellos ya no están con nosotros, pero están en mi corazón.

INDICE

| | |
|---|-----------|
| 1.- INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| 2.- IDEA O TEMA DE INVESTIGACIÓN | 7 |
| 3. MARCO CONTEXTUAL..... | 7 |
| 3.1 Contexto Social..... | 7 |
| 3.2 Contexto provincial..... | 7 |
| 3.3 Contexto institucional | 8 |
| 4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA | 10 |
| 5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 11 |
| 5.1. Problema general o básico..... | 11 |
| 5.2. Subproblemas o derivados | 11 |
| 6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 12 |
| 6.1 Temporal..... | 12 |
| 6.2 Área | 12 |
| 6.3 Espacial | 12 |
| 7.- JUSTIFICACIÓN | 13 |
| 8. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN | 16 |
| 8.1. Objetivo general | 16 |
| 8.2. Objetivos específicos. | 16 |
| 9. MARCO TEÓRICO..... | 17 |
| 9.1. Marco conceptual..... | 17 |
| 9.2. Marco Referencial: | 24 |
| 9.3. Posturas teóricas | 30 |
| 10. HIPÓTESIS..... | 61 |
| 10.1. Hipótesis general o básica | 61 |
| 10.2. Subhipótesis o derivadas. | 61 |
| 10.3 Variables: | 62 |
| 10.3.1 Variable independiente.- Relaciones interpersonales | 62 |

| | |
|---|------------|
| 10.3.2 Variable interviniente: Ambiente laboral..... | 62 |
| 10.3.3 Variable dependiente.- Comportamiento Organizacional. | 62 |
| 11. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACION | 62 |
| 11.1 Verificación de la hipótesis..... | 62 |
| 11.1.2 Modalidad de la investigación..... | 63 |
| 11.1.3. Tipos de investigación..... | 64 |
| 11.1.4. Métodos y técnicas: | 65 |
| 11.1.4.1. Métodos..... | 65 |
| 11.1.4.4. Técnicas: | 66 |
| 11.1.5.1. Población..... | 67 |
| 12. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS..... | 81 |
| 12.1 Alternativa obtenida | 81 |
| 12.2 Alcance de la alternativa. | 82 |
| 12.3 Aspectos básicos de la alternativa. | 83 |
| 12.3.1 Antecedentes. | 83 |
| 12.3.2 Justificación. | 84 |
| 12.3.3 Objetivos..... | 85 |
| 12.3.3.1 Objetivo general..... | 85 |
| 12.3.3.2 Objetivos específicos: | 85 |
| 12.3.4 Estructura general..... | 86 |
| 12.3.4.1 Título | 86 |
| 12.4 Estrategias humano-culturales de la motivación..... | 87 |
| 12.5 PLAN OPERATIVO | 105 |
| 13. BIBLIOGRAFÍA | 108 |
| 14. ANEXOS..... | 110 |
| 14.1 Diagrama de Gantt..... | 112 |
| 14.3 Encuesta a los empleados | 113 |

1.- INTRODUCCIÓN

El informe que se presenta, lleva como título: la motivación y su incidencia en el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil. En esta investigación demostraremos que la motivación del talento humano en las organizaciones actuales es un asunto fundamental para el desarrollo de las mismas, pues, esta estimulación se traduce en desarrollo, tanto individual, como colectivo, dando como resultado un cumplimiento de los objetivos trazados, de igual manera explicaremos que la motivación organizacional bien entendida, no debe confundirse con la dominación y el ejercicio del poder; que deben respetar la integridad de los demás, ayudar a despertar el entusiasmo y motivar a sus colaboradores.

Así; la investigación, reconoce un defectible comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING, empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, espacio de convergencia socio-afectivo-productivo que desconoce el factor afectivo que contribuyen a partir de la motivación a fomentar competencias reproductivas y creativo-innovadora que nutren el desempeño profesionalizante de los miembros corresponsables del crecimiento institucional.

En tal virtud, la investigación destaca su importancia al denotar los perjuicios que marcan el excesivo adoctrinamiento doméstico, condicionado por esquematismos y linealidades que exigen de sus trabajadores un reflejo condicional que limita el

comportamiento y, por tanto, es posible reconocer un operario estresado, mal humorado y lleno de contingencias que son recurrentes, tanto al desconocimiento de la motivación como ciencia, así como la inserción de factores y mecanismos que aporten desde su científicidad a promover espacios socio-afectivos y éticos que modelen un trabajador predispuesto al empeño de sus retos y responsabilidades laborales.

La finalidad de la investigación se verá reflejada en la participación subjetiva del trabajador, mediante la generación de actitudes volitivo-afectivas que promuevan la pasión y el reto responsable, característico en el cumplimiento efectivo de sus compromisos demandados.

2.- IDEA O TEMA DE INVESTIGACIÓN

LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FUNDEING DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

3. MARCO CONTEXTUAL

3.1 Contexto Social

La empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil, se constituye en una empresa que responde a las necesidades optométrica, que reconoce el profesionalismo y delega este tipo de perfil profesional a los encargados de llevar el proceso de gestión, mediante una determinada actitud administrativa y gerencia de desempeño, bajo el apoyo de profesionales capacitados en ésta área científica, así como el desempeño mecánico de los miembro que laboran en esta organización y cuya meta es apoyar a los requerimientos de una población que solicita del ejercicio profesional al ser tratados sus dificultades y necesidades.

3.2 Contexto provincial

Guayas, Provincia costera, es una de las 24 provincias de la República del Ecuador, localizada en la región litoral del país, al suroeste del mismo.

Su capital es la Ciudad de Guayaquil. Es el mayor centro financiero y comercial del Ecuador, así como el mayor centro industrial. Con sus 3,6 millones de habitantes, Guayas es la provincia más poblada del país, constituyéndose con el 30% de la población de la República.

Guayas se encuentra dividida políticamente en 25 cantones, de los cuales se derivan 50 parroquias urbanas y 29 parroquias rurales. Las actividades principales de la provincia es el comercio, ya que se encuentra el puerto marítimo, las mayores fábricas en Guayaquil, el turismo y por sus famosas playas.

Según el último ordenamiento territorial, la provincia de Guayas pertenece a la región comprendida también por las provincias de Bolívar, Los Ríos y Santa Elena.

La ciudad de Guayaquil, se encuentra dividida en 5 parroquias rurales y 16 parroquias urbanas que conforman la ciudad, su principal núcleo urbano se encuentra ubicado al oeste del río Guayas, ciudad prospera donde cobija a todas las personas del país y muchos extranjeros, día a día engrandece por la calidez de su gente y por su innumerable productividad febril.

3.3 Contexto institucional

La empresa FUNDEING, fue creada el 10 de marzo del 2006. Bajo aprobación de la I. Municipalidad del Cantón Guayaquil, la previsión del Cuerpo de Bomberos, la

revisión del Ministerio de Salud Pública, la misma que está situada en la ciudad de Guayaquil, parroquia García Moreno.

El único objetivo en ese entonces era satisfacer a la comunidad en atención primaria visual y en su propaganda dice” **SU VISIÓN ES NUESTRA MISIÓN**”

A los siete años de creada la empresa Fundeing, con el continuo crecimiento empresarial y convenios con otras instituciones, cuenta con equipos de tecnología de punta, buscando la excelencia en la atención que beneficia a la empresa, trabajadores y cliente.

4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La empresa FUNDEING, tiene bajo su empeño la anamnesis, problémico visual, medición, corrección, elaboración de productos y elementos que son requeridos por el usuario y, a la vez necesarios para la recuperación condicional en los defectos visuales, sin embargo, la apatía del equipo directivo, no permite realizar una efectiva sinergia, entre la operatividad de sus trabajadores y por tanto, es notoria la irresponsabilidad temporal en la programación de atención y en la entrega de productos e implementos.

En tal virtud, aplicaremos la estrecha interrelación que existe entre la efectiva dirección y la motivación. Además, de estar en condiciones de responder a las motivaciones de sus empleados, el equipo directivo también pueden favorecerlas o estorbarlas por medio del ambiente organizacional que crean.

Estos factores son trascendentales para la administración de una empresa. La importancia sobre los sistemas de motivación, se debe a que, en la empresa FUNDEING, los empleados se sienten desmotivados, debido a que no son considerados por la supervisión, causando insatisfacción en la mayoría de los trabajadores, generando la irresponsabilidad en la atención que deben darle a los usuarios que van en busca de un servicio.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1. Problema general o básico

¿De qué manera afecta la motivación en el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil?

5.2. Subproblemas o derivados

5.2.1 ¿De qué manera afecta la comunicación interna como factor motivacional en el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING?

5.2.2 ¿De qué manera afecta la irresponsabilidad laboral como factor determinante de la relación socio-afectivo y ética en el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING?

5.2.3 ¿De qué manera afecta la exigua motivación como factor determinante de los objetivos, metas y logros propuestos en el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING?

6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El tema de investigación es: La motivación y su incidencia en el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil.

6.1 Temporal

Desde enero del 2013 hasta julio del 2013.

6.2 Área

Gestión y Desarrollo del Potencial Humano

6.3 Espacial

Empresa: FUNDEING.
Ubicación: Ciudad de Guayaquil.
Cantón: Guayaquil.
Provincia: Guayas.
País: Ecuador

7.- JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realiza debido al alto índice de desmotivación laboral que se presenta en la empresa FUNDEING, donde se manifiesta: desinterés en las actividades responsabilizadas, apatía en la creatividad, incumplimiento en la organización de la agenda, inconformidad en la entrega de productos y otros materiales, renuncias constantes, bajo rendimiento laboral, incapacidades, permisos sin justa causa, falta de los empleados a su labor, quejas constantes del usuario, deslealtad entre pares y hacia la cumbre estratégica de la empresa.

De igual manera este trabajo nos permitirá identificar cómo influye la motivación en el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil, a través de una investigación cuali-cuantitativa, utilizando como instrumentos de ejecución una escala cognitiva, la cual nos permitirá interpretar y comprender cada uno de los procesos que se llevarán a cabo en dicha investigación.

Pues, la carencia de estrategias de motivación en la empresa FUNDEING se ha constituido en limitantes para conseguir que los trabajadores puedan promover espacios donde socializar con sus colegas fuera del horario de trabajo y limitan así, la organización de actividades sociales, deportivas, culturales, entre otras. Más aún, cuando se trata de un equipo laboral simple, técnico y profesional, consagrado en el ejercicio empresarial y cuyo crecimiento económico está en correspondencia con el cumplimiento comprometido.

Por tanto, la investigación reconoce aspectos prescindibles en los que el equipo, en muchas ocasiones vendrá en post de ayuda. Quizás porque necesiten salir un día más temprano por una emergencia familiar, ayudar a un colega enfermo o pedir un adelanto. Aspectos que deben tratarse con cuidado, ya que negar la ayuda demasiadas veces crea un defectible clima laboral; y darla demasiado favorece que se pierda la disciplina.

Por ello, la investigación pretende fomentar un espíritu altruista que denote la importancia de la comunicación como un imperativo de la motivación, al facilitar el apoyo humano, frente a las necesidades de los miembros que participan de las responsabilidades de la empresa y garanticen el cumplimiento de los objetivos, metas y finalidades trazadas por el patrono, pero bajo el deseo de promover un resultado que garantice la permanencia y crecimiento, al sentir que son una parte importante de esta comunidad socio-institucional.

Además, se selecciona el tema, porque, la motivación del personal constituye uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos y facilitar el desarrollo del trabajador. La motivación que se aplica amplía una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, entre otros. La importancia de investigar sobre los sistemas de motivación, se debe a que, en dicho sistema se reflejan las necesidades que tienen las personas de sentirse seguros dentro de una empresa, de saber que su trabajo está siendo reconocido y que los logros no sólo se quedan en la alta gerencia.

Dar a conocer que las personas motivadas, ya sea de forma económicas o no, realizan un trabajo con organización, son disciplinadas y buscan la manera de que las cosas en la institución sean mejor de lo que se espera, dan lo mejor de sí mismos y de esa forma, pueda la institución obtener mayores beneficios.

Determinamos los factores de la institución, asépticos: estos son sueldos y salarios, condiciones laborales y las políticas de la institución; es decir, todos los que afectan el contexto donde se realiza el trabajo. De estos factores, al que más importancia le daremos, es a las políticas de la institución, que en opinión de muchos es un factor primordial de la eficiencia y la eficacia. Las calificaciones positivas para estos factores conducen a la satisfacción en el trabajo, reduciendo de esta forma el ausentismo.

Determinamos que los empleados para desempeñar sus funciones de manera eficaz necesitan sentirse motivados; al igual que los empleados de una empresa de otra naturaleza y el rendimiento de su desempeño depende de la satisfacción que sientan en el cargo.

Finalmente, de acuerdo con la investigación será posible determinar, que es una obligación, un compromiso y una necesidad motivar a los empleados, pues influye directamente en el desempeño laboral, imagen y crecimiento cultural y por ende en beneficios socio-económicos en la empresa.

8. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

8.1. Objetivo general

Elaborar un plan de técnicas motivacionales que incentive el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil.

8.2. Objetivos específicos.

8.2.1 Conocer a través de un instrumento, la opinión de los trabajadores acerca de la comunicación interna como factor motivacional en el comportamiento organizacional en la empresa FUNDEING.

8.2.2 Analizar la incidencia de la irresponsabilidad laboral en el comportamiento organizacional en la empresa FUNDEING

8.2.3 Proponer un programa de recomendaciones motivacionales en los trabajadores para mejorar el cumplimiento de objetivos, metas y logros propuesto en el comportamiento organizacional en la empresa FUNDEING.

9. MARCO TEÓRICO

9.1. Marco conceptual

Cooperación al desarrollo.- Ámbito de la actividad social que abarca una multitud de iniciativas públicas y privadas encaminadas a favorecer el desarrollo de pueblos y colectivos que padecen privaciones en cuanto a las necesidades básicas de tipo económico, de seguridad, de libertades o de identidad cultural amenazada.

Empresista.- Denominación que engloba a profesionales reconocidos como especialistas en materia fiscal, mercantil, financiera, auditoría, contable, administración de empresas, etc... y que están colegiados en los Colegios Oficiales de Titulados Mercantiles y Empresariales.

Gestión de calidad.- Conjunto de estrategias, procesos y acciones, encaminadas a mejorar los productos o servicios de empresas e instituciones.

Marketing.-satisfacer las necesidades de clientes, mediante un producto o servicio.

Prácticas en empresa.- Períodos de formación práctica de alumnos universitarios en empresas o instituciones.

Talentos humanos.- Está relacionada con la selección de personal, la formación, la motivación, la retribución, la administración de personal, relaciones laborales, etc.

Factores incidentales.- Se aplica a la circunstancia o suceso que sucede de manera inesperada y puede afectar al desarrollo de un negocio, aunque no forme parte de él

Apatía.- Es la falta de emoción, motivación o entusiasmo. Es un término psicológico para un estado de indiferencia, en el que un individuo no responde a aspectos de la vida emocional, social o física

Sinergia.- (del griego συνεργία, «cooperación») quiere decir literalmente trabajando en conjunto. Actualmente se refiere al fenómeno en el cual el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado considerando a la suma de las acciones de los agentes por separado.

Socio-afectivo.- El desarrollo socio afectivo incluye los procesos de actualización del conocimiento del entorno y de sí mismo, que permiten la significación y conocimiento de conductas afectivas en el propio sujeto y en los demás, con el fin de alcanzar una mejor adaptación en el medio.

Habilidades Socio-afectivo y ético.- Es el desarrollo de la mayoría de los aspectos de la vida familiar, escolar y social. Se aprenden y se desarrollan.

Aptitud.- Persona especialmente idónea para una función determinada.

Actitud.- Es la forma de actuar de una persona.

Prescindibles. _Cuando no se cuenta con alguien.

Asépticos: persona que duda o desconfía de la verdad o eficacia de una cosa.

Eficiencia.- La palabra eficiencia proviene del latín 'efficiency' que en español quiere decir: acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable.

La eficacia.- Se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Conducta motivada.- Se debe a la necesidad de satisfacer motivos personales prioritarios.

Equidad.- Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. “Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben”.

9.2. Marco referencial sobre la problemática de la investigación

Una de las tareas más importantes de los administradores es motivar a los empleados, sin embargo, el desinterés humano cultural, la desidia, la apatía por cumplir con este carácter volitivo-afectivo merma el desempeño profesional-laboral y por tanto limita las relaciones socio-afectivas entre los miembros que participan de la organización, características denotadas en la empresa FUNDEING, espacio de convergencia social que requiere de todo el talento cognitivo para cumplir con los compromisos demarcados en la administración.

De manera que la investigación, mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información primaria, pretende denotar las implicaciones laboral-profesionales que son condicionadas por una defectible motivación y por tanto, un inadecuado espacio de convergencia socio-afectivo y ético.

Por tal razón, la investigación, luego de marcar la impronta, pretende promover espacios de mejor convivencia situados desde la administración programas de motivación que adecúen los ambientes socio-afectivos y éticos y por tanto, sea de provecho el desarrollo de la empresa FUNDEING.

Para ello, la indagación reconoce el carácter experiencial de investigaciones realizadas con respecto a la motivación y su incidencia en el comportamiento organizacional al reconocer que: En esta investigación se pudo llegar a la idea de que

la motivación es una actitud importante para poder lograr nuestras expectativas de vida y mejorar el rendimiento de las actividades ya sean: cotidianas, laborales o académicas y que la conducta motivada se debe a la necesidad de satisfacer motivos personales prioritarios Neff, M. (La pirámide de las necesidades 2007), así también motivos secundarios como lo es el logro la afiliación y poder.

También se afirmó que " [...] las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como resultado del ambiente en el que viven, impulsos que afectan la manera en que consideran su trabajo y enfrentan la vida [...]" (Davis, Newstrom, 2009, 122). Así como también la motivación no se presenta de una forma aislada, sino por medio de factores o motivos que inyectan esta actitud en el individuo.

Se entendió también, que "[...] el logro en si puede considerarse un motivo humano fundamental [...]" (Dunnette, Kirchner, 2007, 157), pues, este genera una efectiva satisfacción en la persona y una complacencia conlleva a un ciclo motivacional, en el cual mientras más motivos sean satisfechos, más intensa se vuelve la actitud en la persona para lograr cumplir objetivos aún más importantes. Se afirmó que los motivos son "[...] deseos que pueden adquirir propiedades motivantes crecientes a través del proceso efectivo de satisfacción [...]" (Dunnette, Kirchner, 2007, 169).

También se llegó a la idea de que la motivación es una herramienta indispensable en el medio laboral, ya que por medio de esta, tanto el empleado, así como la organización, pueden llegar a tener resultados satisfactorios tales como: una efectiva

relación de trabajo, una eficiente producción, un incremento en las expectativas de vida en el empleado, entre otras.

Se llegó a la comprensión de que existen factores en el empleo que pueden generar una actitud motivada en los empleados, tales como el aumento salarial, el área de trabajo, el reconocimiento de la empresa hacia los empleados, entre otras.

Así también se afirmó que existen factores des - motivantes que llevan al empleado a responder con apatía en su trabajo, entre estos factores el más destacado era el que la empresa no de libertad a los empleados a realizar diferentes tipos de actividades donde el empleado pueda demostrar que es competente.

De manera que, en esta investigación se podrá ver y se entenderá la importancia de la motivación desde diferentes ámbitos, ya sea sociales, laborales, emocionales, psicológicos, entre otros, también se afirmará que la motivación tiene una relación con las emociones personales y, por tanto, se conocerá como la psicología influye en este tema pues -el objeto de estudio de la psicología de la motivación, es: porque las personas y los animales inician, eligen o persisten en la realización de acciones específicas en circunstancias concretas" (Mook citado por Alcover, Martínez, et al, 2004, 244).

Se podrá entender que cualquier persona puede llegar a obtener una conducta motivada, pero no en todos los casos se podrá presentar una motivación con la misma

intensidad, ya que: es en esta parte, donde, intervienen distintos factores motivacionales. Y que la capacidad es uno de los factores importantes, ya que si no se presenta capacidad en un individuo, la motivación, no será suficiente, para lograr un adecuado resultado.

Se dará a conocer como la motivación es generada en los individuos por medio de motivos o necesidades que impulsan al individuo a buscar una satisfacción a éstas, también se mencionará la estrecha relación que existe entre la motivación y el medio laboral, la importancia que tiene la conducta motivada al presentarse en los empleados y en los administradores y lo indispensable que puede llegar a ser ésta.

Se afirmará por medio de investigadores como David McClelland a quien se hará referencia en la "teoría de las necesidades", y a Frederick Herzberg en "la teoría de los dos factores", se conocerán varios factores que pueden originar una actitud motivada en un individuo, se afirmara que "[...] las situaciones satisfactorias se caracterizan por las oportunidades para experimentar el logro, reconocimiento, sentido de responsabilidades y progreso en trabajos [...]" (Dunnette, Kirchner, 2007,168). Así como, también se conocerán distintos factores des - motivantes los cuales pueden generar una apatía en el individuo.

9.2.1 Reflexiones:

- a) La esperanza es el sueño del hombre despierto. **Aristóteles.**

- b) Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de la forma correcta... eso no es fácil. **Aristóteles.**

- c) Conocer los pensamientos de Dios; el resto son detalles. **Albert Einstein**

- d) Una inversión en conocimiento siempre paga el mejor interés. **B. Franklin.**

- e) Nuestro conocimiento sólo puede ser finito, mientras que nuestra ignorancia necesariamente debe ser infinita. **Karl Raimund Popp.**

- f) Triste cosa es no tener amigos, pero más triste debe ser no tener enemigos, porque quien enemigos no tenga, señal de que no tiene:
 - a. Ni talento que haga sombra,
 - b. Ni valor que le teman,
 - c. Ni honra que le murmuren,
 - d. Ni bienes que le codicien,
 - e. Ni cosa buena que le envidien. **Baltasar Gracián.**

9.2.2 La motivación y el comportamiento organizacional frente a la valoración del desempeño.

La valoración del desempeño se constituye en un proceso lógico y sistematizado que permite revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

La evaluación del comportamiento organizacional frente al desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones, la identificación se apoya en los análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño.

La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

La evaluación de desempeño recibe varias denominaciones, como evaluación del mérito, evaluación del personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc., y varía de una organización a otra.

La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden identificar problemas de supervisión y gerencia, de integración de persona a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles o falta de entrenamientos y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas.

En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de comportamiento y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

- a) **Resultados:** es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
- b) **Desempeño:** comportamientos o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
- c) **Factores críticos de éxito:** aspectos Fundamentals para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

Muchas empresas desarrollan varios sistemas de evaluación para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de los empleados y satisfacción de los clientes.

9.2.3 Causas para evaluar el desempeño.

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo, sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas.

La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño.

Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- a) Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de empleados.
- b) Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que debe cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

- c) Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

9.2.4 La evaluación del desempeño y el comportamiento laboral-organizacional.

Es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”.

Cuando se habla de evaluación del desempeño, se concentra en el proceso por el cual se juzga el rendimiento individual y no el rendimiento de una organización o unidad empresarial.

“La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado” La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito,

evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables.

9.2.5 Fines de la evaluación del desempeño.

9.2.5.1 Algunos de los principales objetivos vinculados a este subsistema de la gestión del desempeño son:

- a) Adecuación del individuo al cargo;
- b) Capacitación;
- c) Promoción;
- d) Incentivos salariales por un buen desempeño;
- e) Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados;
- f) Auto-perfeccionamiento del empleado;
- g) Informaciones básicas para las investigaciones de recursos humanos;
- h) Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
- i) Estímulo a mayor productividad;
- j) Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- k) Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- l) Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena planeación;

- m) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración; y
- n) Otras decisiones de personal, como transferencia, licencias, cancelaciones, traslados.

9.3. Posturas teóricas

Acudimos a identificar la información primaria de varios teóricos que han abordado la motivación y el comportamiento organizacional como: Alcover, C. (2004), Munch, L. (2008), Olivares, L. (2009), Rodríguez, M. (2004), Flores, J. (2008).

Otros teóricos manifiestan: que es el resultado de la producción intelectual, que contribuye a solucionar problemas sociales y de ciencias.

También manifiestan que es el conjunto de conocimientos científicos obtenidos mediante la observación y el razonamiento sistemáticamente estructurado, que en toda actividad cualquiera que esta sea, existe algún impulso o alguna necesidad que conlleva a realizar una función para lograr cumplirlas,(Rodríguez, Ramírez, 2004, p.85). "[...] las necesidades son los motores de la conducta, son las fuerzas que mueven al individuo a buscar su satisfacción [...]"

Una motivación puede ser generada por un motivo o una necesidad fisiológica, incluyendo factores emocionales que originan una actitud de emprendimiento y del querer lograr el éxito, las cuales pueden surgir en nuestro alrededor, de tal manera que la motivación tiene su origen tanto en factores personales como en la interacción con el medio.

Se puede definir: "[...] la motivación como el proceso que desencadena, dirige y mantiene el comportamiento humano [...]", lo que considera importante (Olivares, González, 2009, p. 24). Por ésta razón se puede afirmar que la motivación es un factor importante en nuestras vidas, ya que es el comportamiento que conlleva a la satisfacción.

En el medio laboral e industrial se considera a la motivación como una herramienta principal en la cual tanto el empleado como la empresa son los beneficiados al generar una efectiva relación de trabajo, esta comprende: "[...]tanto los procesos laborales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como de la empresa vayan en la misma dirección [...]" (Olivares, González, 2009, p. 63).

Para lograr esta estrecha relación y generar una motivación en los empleados, la empresa es quien debe inyectar esa motivación, llenando algunas de las necesidades fisiológicas, emocionales y personales y en muchas ocasiones se establece que:

"[...] la motivación laboral no se presenta como un proceso aislado, sino que se presenta a temas administrativos como salarios, incentivos, promociones, diseño del puesto, etcétera [...]" (Olivares, González, 2009, p. 63).

9.3.1 Motivos y rasgos de personalidad.

Se puede afirmar que los motivos son características que dependen de las actitudes y de la personalidad de un individuo, se afirma que un motivo no se genera únicamente por necesidades fisiológicas, sino que un motivo se puede generar a partir de una necesidad así como de una emoción.

Se llegó a la conclusión de la existencia de dos tipos de motivos que pueden servir para explicar la conducta motivada; Según McClelland (Citado por Alcover, Martínez, 2004, p. 247). Los motivos primarios:"[...] se encuentran directamente involucrados en la supervivencia del individuo, son innatos y dependen de bases fisiológicas como el hambre, la sed o el sexo, [...]"

En este primer grupo se puede ver que los motivos están relacionados con necesidades primordiales que se presentan cotidianamente y se satisfacen de forma independiente a las relaciones sociales.

El siguiente grupo, Según Mc Clelland (citado por Alcover, Martínez, 2004, p. 247) dice que los motivos secundarios: pueden ser personales o sociales como logro,

poder, afiliación, estos se van adquiriendo y modificando con las experiencias de interacción social de cada persona, estos son generados por una necesidad emocional, McClelland afirma que estos motivos van en un orden de importancia desde las necesidades primordiales hasta las necesidades emocionales.

Como se ha visto la motivación es la que impulsa a tener mejores resultados en alguna actividad, se afirma que existe un orden de importancia entre los motivos, por esta razón, algunos motivos no son tan intensos como otros, así como algunas personas no pueden tener el mismo grado de intensidad por un motivo, por esto, un individuo motivado a alcanzar una posición, puede parecer satisfecho y descansar en sus laureles después de una sola promoción.

Otro también motivado por las necesidades de posición, puede presentar una lucha aparentemente insaciable, esto demuestra que también importa el factor actitud donde diferentes personas pueden tener la misma motivación, pero no con la misma intensidad.

9.3.2 La importancia de la motivación en el trabajo.

La motivación laboral es una técnica esencial en las empresas, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, puedan mejorar su desempeño en el trabajo, se menciona que es una técnica esencial para las empresas, ya que "[...] la presencia de empleados

correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficiosa tanto para la organización, que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral. [...]" (Alcover, Martínez, et al, 2007, p. 243) se puede aclarar que los empleados también resultan beneficiados al encontrarse motivados satisfaciendo sus necesidades de superación.

Es claro que para llegar a este estado satisfactorio tanto para la empresa como para el empleado, es necesario que la empresa implemente actividades que fomenten un mejoramiento en el rendimiento de los empleados y, asimismo otorgar reconocimientos a aquellos que sobre salgan por su gran esmero, ya que "[...] la capacitación, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo son factores motivadores de gran importancia para la población de las empresas grandes [...]" (Münch, 1998, p. 258).

Otra técnica motivacional de gran importancia en el medio laboral e industrial es el mejoramiento del área de trabajo.

Desde el mantenimiento hasta la renovación de instrumentos y/o herramientas de trabajo, dado que "[...] los cambios en el diseño del trabajo dan como resultado una mayor y mejor productividad en el empleado, siempre y cuando estos cambios partan de una adecuada comprensión del individuo [...]" (Olivares, González, 2009, p. 64).

9.3.3. Factores motivantes en el trabajo.

En el trabajo se pueden encontrar diferentes factores motivantes, la mayoría son implementados por la empresa para mejorar el desempeño de cada empleado, Herzberg (citado por Flores, Estrada 2001, p. 183) menciona que: "[...]algunos de los factores motivadores se relacionan con el contenido del trabajo, con las experiencias de logro, reconocimiento y responsabilidad de la persona[...]", principalmente se menciona que el tipo de trabajo influye como un factor de motivación, ya que, si el empleado se encuentra realizando un trabajo y/o actividad que no sea de su agrado, puede responder de una manera apática o demostrando inconformidad mediante sus actividades.

También menciona que el reconocimiento hacia el empleado por parte de la empresa, así como las experiencias personales del éxito y responsabilidad infundidas una parte por la empresa y otra por el individuo, son factores motivacionales.

Herzberg también afirma que los factores de higiene son extrínsecos o externos al trabajo, funcionan como recompensas a causa del alto desempeño que debe ser reconocido por la organización, algunas de estas recompensas pueden ser mayor tiempo para comer, realimentación sobre el desempeño., estos son algunos de los factores motivantes que pueden ser implementados en una organización y/o empresa para mantener a sus empleados en un estado motivante.

Se mencionan recompensas que deben otorgarse no solamente a los empleados más destacados sino también aquellos que muestran un esfuerzo y desempeño en sus actividades, de esta manera se conservará una área de trabajo de gran comodidad para el empleado y un rendimiento óptimo para la organización.

Existen otras maneras y formas de mantener una motivación duradera en los empleados, se pueden encontrar sustitutos para la satisfacción de las necesidades. De tal forma que la intensidad de la motivación de una persona para actuar depende de la fuerza con que cree que puede alcanzar lo que desea o que necesita y de la intensidad de ese deseo.

Un ejemplo sería que la empresa hiciese ver o entender al empleado que el desempeño es algo que puede llevar más allá de lo que se propone, de esta manera se puede lograr una motivación de mayor intensidad.

9.3.4 Factores des-motivantes en el trabajo.

Así como existen factores motivantes se puede afirmar que existen factores que pueden llegar a interferir con nuestras actividades y esto se debe muchas veces a la mala comprensión de lo que es la motivación, porque Olivares, González (2009, p. 63) mencionan: "[...]en muchas ocasiones se concibe erróneamente la motivación como un rasgo personal previamente determinado; es decir, algunos lo poseen y otros no[...]", tal designación nos haría considerar que un mismo individuo siempre será

perezoso y falta de motivación. En esta falsa comprensión el individuo con baja autoestima no podrá llegar a superarse intelectualmente.

Otro factor des-motivante sería que los directivos no le den importancia a la destreza que pueden llegar a tener sus empleados en actividades de trabajo, por ejemplo; cuando un empleado este motivado por el deseo de demostrar su capacidad y su trabajo no le permite hacerlo, puede llegar a responder con apatía y tratará de demostrar su competencia en otras situaciones, como en entretenimiento y distracciones.

Con esto se puede afirmar que en ocasiones las empresas no dan libertad a los empleados para realizar nuevas actividades, incluso desconocen la competitividad que puede llegar a tener el empleado.

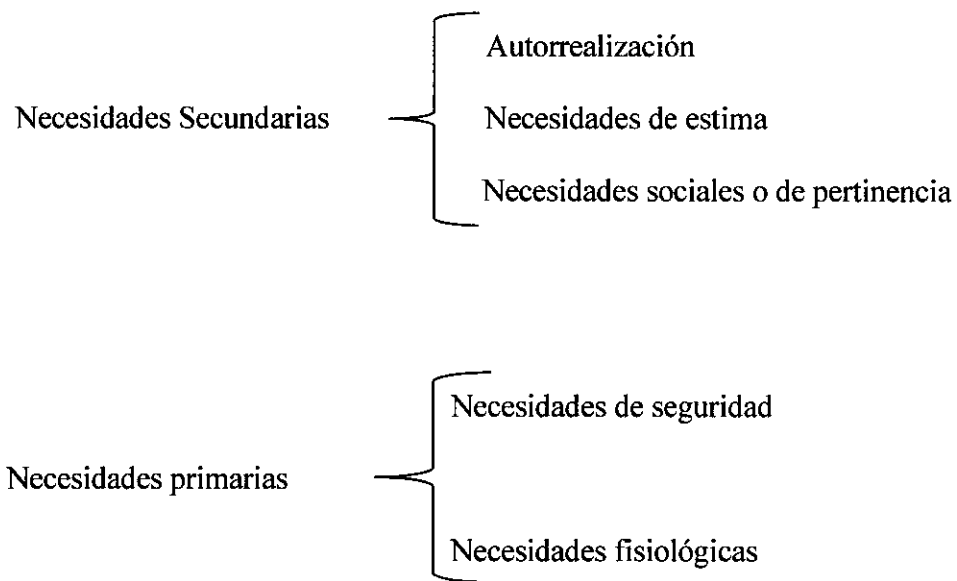
Otro factor des-motivante es la mala relación capacidad-motivación, donde se presenta una desigualdad, entonces, la motivación que se le dé al empleado no será eficaz, en otras palabras; "[...] la ejecución en la industria no depende solo de la motivación sino también de la capacidad [...]".

La persona altamente motivada e inepta fracasara en hacer un trabajo efectivo, de la misma manera que sucederá con un empleado muy capaz, pero apático, en el primer caso donde no se puede hacer mucho, mas sin embargo, en este último se puedo lograr inyectar algo motivante.

9.3.5. Teoría de las Necesidades: Abrahán Maslow.

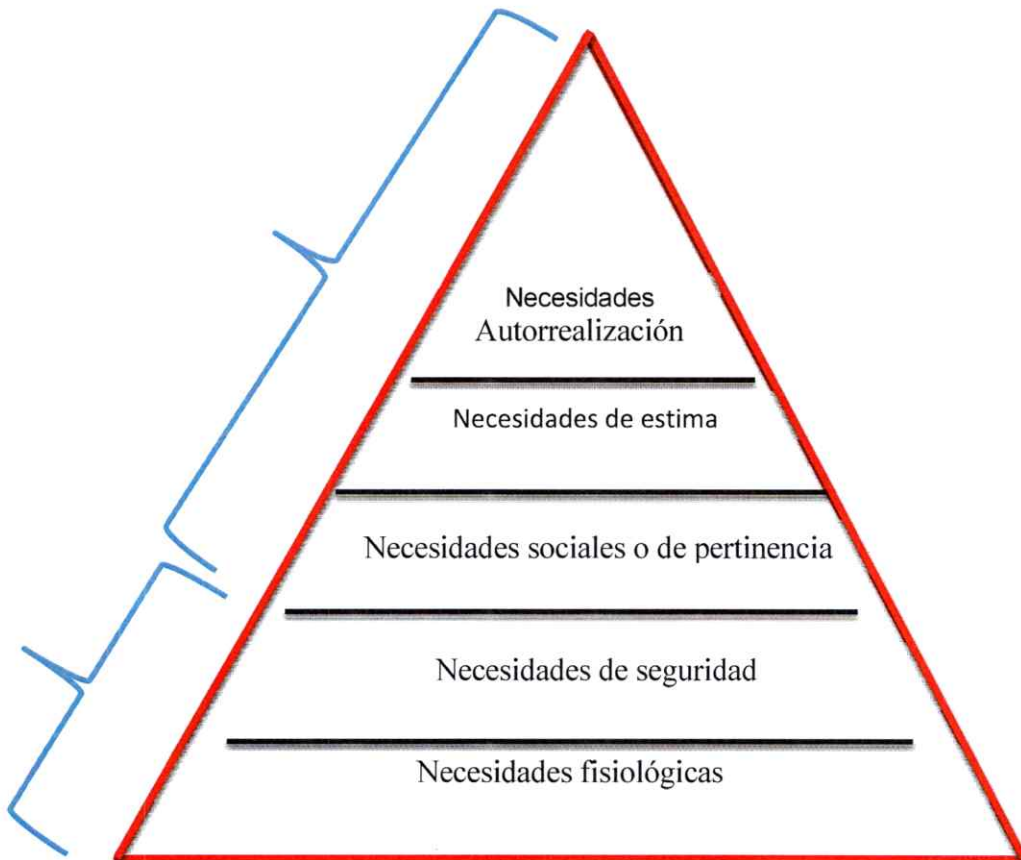
El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades, clasificadas con cierto orden jerárquico.

Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citarán en el orden que creímos conveniente para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre las mismas.



9.3.6. Una visión cognitiva de las teorías de la necesidades de Abraham h.

Maslow 1954



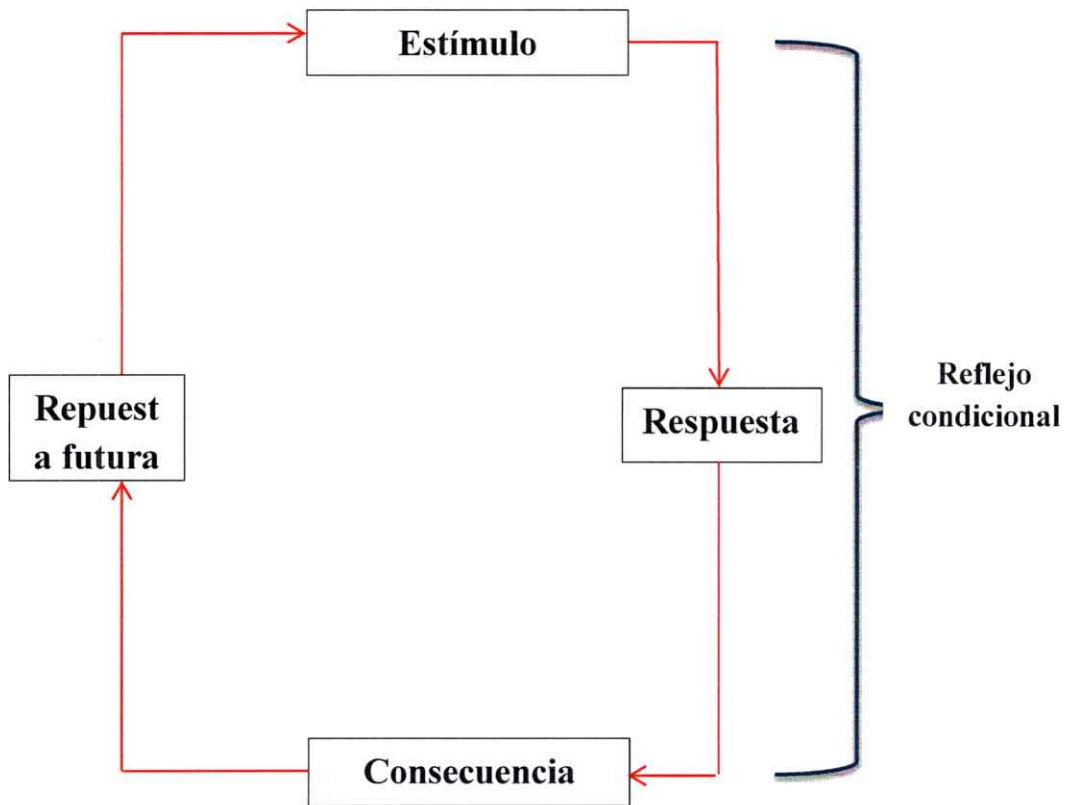
Fuente: Gestión de talento humano, Adalberto Chiavenato, 2002, Pág. 246

9.3.7. Teoría de la Equidad.

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas

laborales, según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben

9.3.8. Organigrama Teoría de la Equidad J. Stacey Adams



Fuente: Gestión de talento humano, Adalberto Chiavenato, 2002, Pag. 249

9.3.9. Teoría de las Expectativas.

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
 - o Factores que van implícitos por los rasgos culturales que denotan al contexto social como:
 - La familia.
 - La institución formadora.
 - Los escenarios de compartencia entre pares.
 - Etc.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

9.3.10. Cuadro de la teoría de la Expectativa David Madler y Edgard, Lamler, 1969



Fuente: Gestión de talento humano, Adalberto Chiavenato, 2002, Pag. 251

9.3.10.1 Estos son base del modelo de las perspectivas:

- a) **Las expectativas del desempeño-resultado:** Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
- b) **Valencia:** El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
- c) **Las expectativas del esfuerzo-desempeño:** Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares.

Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

9.3.11. Teoría del Reforzamiento.

El psicólogo B. F. Skinner basa esta teoría, que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así: "[...] la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida y la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida [...]".

9.3.12. Teoría de las Metas.

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

9.3.12.1 Christopher Early y Christine Shalley describen tres fases para establecer metas:

- a) Establecer una norma que se alcanzará,
 - a. Donde,
 - b. Cuándo,
 - c. Cómo,
 - d. Que se valorará como resultados.
- b) Evaluar si se puede alcanzar la norma, y
- c) Evaluar sí la norma se ciñe a las metas personales.

9.3.12.2 Teoría de Herzberg.

Modelo dual de la motivación: esta teoría sostiene que la mayoría de los empleados de una institución pueden tener diversas causas para su sentimientos, positivos o negativos en el ámbito laboral.

9.3.12.3 Ciclo Motivacional



Fuente: Gestión de talento humano, Adalberto Chiavenato, 2002, Pág. 269.

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

- a) En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma:
- b) El concepto frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo.

- c) La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.
- d) También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

9.3.12.4 Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

- a) Desorganización del comportamiento;
- b) Agresividad;
- c) Reacciones emocionales; y
- d) Alineación y apatía.

9.3.13. Dimensiones de la motivación.- De lo hasta ahora expuesto se deduce que la motivación tiene tres dimensiones que deducen Robbins ,Muchinsky y Gibson y las identifican como: intensidad (fuerza), dirección (orientación) y persistencia (Perseverancia).

1.- La intensidad.- es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.

2.- La dirección.- es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica.

3.- La persistencia.- es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

9.3.14. Premisas para la Motivación y el Comportamiento Humano.

La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras para satisfacer las necesidades humanas. Las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades humanas que motivan el comportamiento humano producen patrones de comportamiento que varían de individuo a individuo aún más, tanto los valores y los sistemas cognitivos de las personas, como las habilidades para alcanzar los objetivos personales son diferentes y como si fuera poco, las necesidades, los valores personales y las capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo.

A pesar de todas estas grandes diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o menos semejante en todas las personas. Existen tres premisas relacionadas entre sí, para explicar el comportamiento humano:

- a) **El comportamiento humano tiene causas.** Existe una causalidad en el comportamiento. Tanto la herencia como el medio influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
- b) **El comportamiento humano es motivado.** Existe una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino orientado o dirigido hacia algún objetivo.
- c) **El comportamiento humano está orientado hacia objetivos personales.** Tras todo comportamiento siempre existe un impulso, deseo, necesidad, tendencia, expresiones que sirven para designar los motivos del comportamiento.

Si estas tres premisas fueran correctas, el comportamiento humano no sería espontáneo ni estaría exento de finalidad: Siempre habría algún objetivo implícito o explícito que oriente el comportamiento de las personas.

9.3.15. La Motivación como Influencia en el Ámbito Laboral.

La vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Todos estamos en continua actividad y hasta las personas más perezosas hacen una serie constante de actividades.

9.3.16. ¿Por qué nos movemos, actuamos, nos interesamos por las cosas y nos inquietamos sin cesar?

El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investigar la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral.

9.3.17 ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan?

Cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre nos parece sospechoso. Frecuentemente intentamos explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa escucharíamos el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo.

Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción, basándonos en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estos interrogantes está intentando explicar la motivación.

Los psicólogos que estudian la motivación procuran comprobar las explicaciones de estos hechos mediante el estudio experimental.

Algunos psicólogos tratan de explicar la motivación desde los mecanismos fisiológicos. Por eso son importantes los descubrimientos relativos al control de la acción por partes del cerebro como el hipotálamo, el sistema activador reticular y el sistema límbico.

Otros en cambio buscan los determinantes de la acción en términos de conducta y comportamientos. Otro punto a destacar es que cuando hablamos de conducta motivada la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere "voluntad" por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. No conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes como su propio nombre indica la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha a desempeñar.

Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta, ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad.

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano

comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo.

Así podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero Industriales, optometrista, maestro.

Así vemos que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo. Motivo es, lo que nos impulsa a la acción, a la actividad. Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad.

9.3.17.1 Valoración del Rendimiento Laboral.- Es crucial el proceso, de valoración y recompense que vincula a los pagos extrínsecos por la contribuciones de los empleados y los beneficios que generan para los demás, es esencial, concentrarse en la “misión por encima del dinero”

Si la relación es estrictamente transnacional, sin ninguna calidad compensatoria de rendimientos a estándar más elevado o construcción de un mundo mejor el resultado tendrá una escala de longevidad.

9.3.17.2 Factores de valoración para una buena calidad de vida en el trabajo:

- a) Un trabajo digno, condiciones de trabajo seguras e higiénicas, pagos y prestaciones adecuadas.
- b) Seguridad en el puesto.
- c) Supervisión competente.
- d) Oportunidad de aprender y crear en el trabajo.
- e) Clima laboral positivo.

9.3.17.3 Planes de valoración a grupos.

Son excelentes como un medio de distribución de recompensa proporcionada a nivel individual y de grupos. Con una comunicación continua los miembros del grupo son capaces de determinar su posición respecto a su eficacia personal y su candidatura para obtener recompensa extrínseca.

9.3.17.4 Planes de incentivos a equipos.

Los equipos son grupos formales independientes, responsables de alcanzar una meta, estos equipos funcionales están integrados por un gerente y sus empleados, pertenecen a una área funcional específica de la empresa.

Con frecuencia participan en área por mejorar actividades o resolver problemas específicos, dentro de ellos predomina, la comunicación, la toma de decisión, el liderazgo y la interacción.

9.3.17.5 Diferente forma de motivar a su equipo:

- a) Proporcionar información sobre la empresa.
- b) Proporcionar retroalimentación, información del proceso.
- c) Resolver a los empleados.
- d) Fomentar la autonomía.
- e) Celebrar los éxitos
- f) Capacitación a los empleados
- g) Terapias conductuales

Implementación de un sistema de evaluación de desempeño con técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

9.3.17.6 Las claves emocionales de la motivación.

Todo comienza con la motivación. El arte de la venta, el buen trabajo en equipo, el servicio total al cliente y el liderazgo eficiente comienzan con la motivación. La Inteligencia Emocional tiene mucho que decir en la motivación, porque para quien ha

dirigido grupos de personas está muy claro que las causas de motivación más poderosas son las internas y no son externas.

9.3.18 Rol de la Gerencia y la Motivación.

Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos de que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación es una características de la psicología humanan que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustenta la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento que hace que la gente funcione.

9.3.19 La motivación y el motivar se refieren al rango de la conducta humanan consciente, en algún punto entre dos extremos:

- a) Los actos reflejos, por ejemplo un estornudo o un parpadeo.
- b) Las costumbres adquiridas, por ejemplo cepillarse los dientes o la forma de escribir.

9.3.19.1 El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamientos.

Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión, liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio, si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende, descargará la tensión provocada por aquella.

Una vez satisfecha la necesidad de los organismos, recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.

9.3.19.2 El gerente y la importancia de la motivación.

El gerente en el desempeño de su ejercicio profesional debe saber utilizar la motivación con todo su alcance, y no tener repercusiones que modifiquen los resultados positivos de acuerdo al comportamiento organizacional.

9.3.19.3 Importancia de la motivación y liderazgo para rendimiento laboral:

9.3.19.3.1 Liderazgo.- Se podría definir al líder como una persona con ciertas cualidades de personalidad y carácter, apropiadas para la situación general, apoyado

por un grado de conocimiento y experiencia, capaz de guiar un grupo hacia la realización de su propósito fortaleciéndolo como equipo.

Existe un binomio laboral que está formado por el que da instrucciones y el que recibe instrucciones, el que motiva y el que permite ser motivado, el que guía y persuade y el que permite ser guiado y persuadido, el líder y el seguidor.

a) Hablar de liderazgo implica hablar de la otra parte, que es el subalterno. No hay líderes sin seguidores ni seguidores acéfalos.

b) El líder sugiere y el seguidor participa con él para la búsqueda de un fin común, el líder inicia y el seguidor decide o no seguirle. Siempre es una dualidad interminable.

Siempre hay alguien a quien seguir y siempre habrá alguien que nos siga. Se persigue influir a otros por autoridad, por cadena de mando, por afecto. Lo hacen los padres con sus hijos, los hermanos mayores con los menores; en los antiguos talleres los maestros con los aprendizajes.

Así como el espíritu necesita de la materia para poder manifestarse, así el líder necesita a quién lo sigue para manifestarse en plenitud y poner en práctica sus proyectos, los fines que busca consciente e inconscientemente.

En psicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad. Casi todas las definiciones de liderazgo coinciden en afirmar que el liderazgo es un proceso de influencia sobre otros: el liderazgo es un proceso mediante el cual una persona trata de influir en la conducta de otras personas buscando el logro de ciertas metas.

El avance del seguidor determinará la calidad de su guía, de hecho será la forma más dramática de medir su eficacia y las influencias recíprocas que se afectaran para bien o para mal, lo más dramático es que esta relación afectará positiva o negativamente a otros miembros del entorno, lo que conlleva mayor responsabilidad para la conducción de esta dinámica.

Existe un concepto jungiano arquetípico que dice que cada persona de manera internacionalizada tienen dos formas posibles de ser (hombres y mujeres) participan de esto. La capacidad de demandar lleva implícitas habilidades para la capacidad de obedecer, de no ser así se tendrá solo la mitad de la habilidad y se convertirá la persona o en un dictador (incompleto) o en un pusilánime (incompleto).

La continuidad permite enriquecer mutuamente los dos polos de los mismos, eso produciría un líder equilibrado. La sagacidad sola produce un poder puro y por lo tanto destructivo del extremo del continuo, representado primero por el subalterno en potencial que vive dentro del líder y segundo por el subalterno externo personificado en el seguidor.

En otras palabras, es tres veces destructivo, primero hacia el mismo líder, segundo hacia el subordinados y tercero hacia el entorno, que se empobrecerá cada vez que ocurran excesos.

La combinación de las dos habilidades permitirá una tercera vía intermedia, no perfecta, pero si completa, donde las dos posiciones son consideradas. Se considera primero al subalterno potencial que vive dentro del líder y que se proyecta hacia fuera, segundo hacia el subalterno y tercero hacia el medio. Este enriquecerá con su gestión a todos: a él, al subalterno y al entorno.

El equilibrio parece ser la mejor opción para vivir el proceso de influir a otros, es un proceso que nunca termina, pero moverse a los extremos puede ser muy grave para el líder, para el subalterno y para el medio. Despertar al líder potencial que vive en el subalterno es una tarea que exigirá congruencia, serenidad, humildad, paciencia y mucho trabajo. Desarrollarte no es que sea como yo, es que te pueda ayudar a que encuentres la forma única de ser como eres, la ejerzas y la utilices para resolver tu vida.

Un líder equilibrado sabe que él no es el mejor camino, ni el único ejemplo de virtudes sobre el planeta, sabe que la combinación de sus cualidades puede no ser apropiada para otro ser, y su intención es despertar a otros para que consigan llegar a ser tanto como puedan.

La verdadera función del líder es inspirar a otros para despertar y desarrollarse, el despertar implica un profundo análisis de conciencia por parte del modelo o líder.

Debe saber que tienen sus luces y sus sombras, sus virtudes y defectos, es un líder pero también un ser humano, o sea un ser completo que tienen cosa más que a lo mejor no son notorias pero están ahí, y el primero que debe conocerlas es el mismo.

9.3.20 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. No es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulando varias organizaciones a crear sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal, es muy común desdoblar esos sistemas de evaluación en personal de dirección y gerencia (predominio de la visión estratégica), trabajadores por meses (predominio de la visión táctica) y trabajadores por horas (predominio de la visión operacional.)

9.3.20.1 Responsabilidad de la Evaluación del Desempeño.

Actualmente las empresas tienen acceso relativamente uniforme a los recursos, la tecnología y el conocimiento. Por tanto, la competitividad de una empresa, está fundamentalmente sujeta a la capacidad de cada uno de sus integrantes de añadir

valor a los productos o servicios que ofrece. Para lograr dicho nivel de desempeño individual, las organizaciones deben adoptar una estrategia definida para gestionar el desempeño, entre otras medidas. Recursos humanos ha iniciado el proceso de implementación de una estrategia de gestión del desempeño, con metodología formal, basada en la gestión por objetivos y factores. Contará con el apoyo de una herramienta informática “sistema de gestión del desempeño.

9.3.20.2 Desempeño y Competitividad en la Organización.

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad.

- Desarrollar, fomentar y mantener el desempeño de la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía.
- Estos elementos reposan en la adopción de una política y valores acordes con ellos, que permitan su instauración en la cultura organizacional y su mantenimiento; siempre con el carácter flexible y de adaptabilidad que los caracteriza.

- No olvidemos que para mantener y elevar el desempeño de la competitividad, la organización debe fomentar las habilidades y procesos anteriormente mencionados cotidianamente, procedimientos, a través de políticas, normas, procesos, sistemas de recompensas, como de la dinámica e interacción de sus miembros.

10. HIPÓTESIS

10.1. Hipótesis general o básica

Si se alteraran las relaciones interpersonales y se crearan ambientes no propicios para el trabajo, entonces se alteraría el comportamiento organizacional de la empresa Fundeing de la ciudad de Guayaquil.

10.2. Subhipótesis o derivadas.

10.2.1 Si se alteraran la comunicación organizativa y se genera tergiversación en la comunicación didáctica, entonces se alteraría el comportamiento organizacionales de la empresa Fundeing.

10.2.2 Si se altera el cumplimiento de responsabilidades laborales y se crea un ambiente de desinterés y apatía, entonces se afectaría el comportamiento organizacional de la empresa Fundeing.

10.2.3 Si se altera la relaciones intrapersonal, interpersonales y transpersonal y se crea un ambiente no propicio para el trabajo colaborativo, entonces se alteraría el comportamiento organizacional de la empresa Fundeing.

10.3 Variables:

10.3.1 Variable independiente.- Relaciones interpersonales.

10.3.2 Variable interviniente: Ambiente laboral.

10.3.3 Variable dependiente.- Comportamiento Organizacional.

11. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACION

11.1 Verificación de la hipótesis

Luego de realizare el trabajo investigativo en la empresa FUNDEING, de la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas, compuesto por todo el personal que labora en esta institución, se procedió al análisis e interpretación de resultados de los instrumentos de recolección de información primaria aplicados para connotar la problemática social existente en el comportamiento humano cultural de sus miembros y se llegó a la conclusión de que la hipótesis que me había planteado al inicio de la indagación está verificada según los datos estadísticos que se obtuvieron.

Por tanto, los procedimientos fueron:

- Definida la hipótesis se hicieron operables las variables, las mismas que nos arrojan el grado de aceptación.
- La comprobación de la hipótesis se la realizó mediante análisis estadístico, el mismo que se fundamentó en modelos preestablecidos.
- La verificación de la hipótesis también la conocía como diseño de la prueba y consistió en la elección de la técnica más apropiada para su verificación o comprobación, esto es la porcentualidad estadística.
- Mediante la teoría estadística se probó el grado de relación y significación de las variables de correlación.

11.1.2 Modalidad de la investigación

EL método que vamos a iniciar la investigación es el método Deductivo, empezaremos nuestra indagación en base a los conceptos de las teorías generales de la institución para poder entender las problemáticas particulares de la motivación y su incidencia en el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil.

11.1.3. Tipos de investigación.

11.1.3.1 Tipo: No experimental

Esta investigación se presenta sin la manipulación de las variables, con el fin de describir de qué modo se produce la situación particular, razón de esta indagación.

Al no ser un experimento, no es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observables.

La tarea del investigador, es manejar de manera segura la variable luego de la observación de los resultados. La tarea del investigador en este tipo de investigación presenta las siguientes etapas:

- a) Presencia de un problema para el cual se ha realizado una revisión bibliográfica.
- b) Identificación y definición del problema.
- c) Definición de hipótesis y variables, con la respectiva operacionalización de las mismas.
- d) Prueba de confiabilidad de los datos.
- e) Tratamiento de datos. Aquí, en este punto hay que tener en cuenta la referencia de un dato: bruto, procesado y definitivo.

11.1.4. MÉTODOS Y TÉCNICAS:

11.1.4.1. MÉTODOS

Para poder cumplir con los objetivos anteriormente expuestos utilizamos los siguientes métodos:

11.1.4.2 Método deductivo. Es el proceso de conocimientos que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la motivación y la incidencia en el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil.

11.1.4.3. Método inductivo: Es el proceso de conocimientos que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisa generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

Este método lo aplicamos en base a los conceptos de las teorías generales de la institución para poder entender las problemáticas particulares de la motivación y su incidencia en el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil.

11.1.4.4. TÉCNICAS:

Basado en la realización de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil y la incidencia en el comportamiento organizacional, como resultado de la deficiente motivación.

11.1.4.5. Encuesta:

Esta es considerada como una de la rama de la investigación social científica, orientada a la valoración de población entera mediante el análisis de muestras.

Aplicamos una encuesta a los miembros de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil.

11.1.4.6. Se realizó consulta de textos y documentos.

Consulte textos, documentos y demás información en la red de internet relacionado con el tema de investigación referente a la motivación y su incidencia en el comportamiento organizacional los cuales sirvieron de soporte para lo expuesto en el mismo.

11.1.5 Población y muestra de investigación.

11.1.5.1. Población.

La población o universo a investigarse lo conforman: El personal de ejecutivo, directivo, empleados de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil.

La población está constituida de la siguiente manera:

| NIVEL | POBLACIÓN | MUESTRA | ÍNDICE |
|--------------|------------------|----------------|---------------|
| Ejecutivo | 1 | 1 | 100% |
| Supervisores | 3 | 3 | 100% |
| Empleados | 24 | 24 | 100% |
| TOTAL | 28 | 28 | 100% |

11.1.5.2 Muestra

Por ser una población un poco pequeña se ha considerado escoger a todo el personal que labora en la institución como muestra (100% de la población); según su nivel.

11.2 Análisis e interpretación de datos

Encuesta a los empleados de la empresa FUNDEING

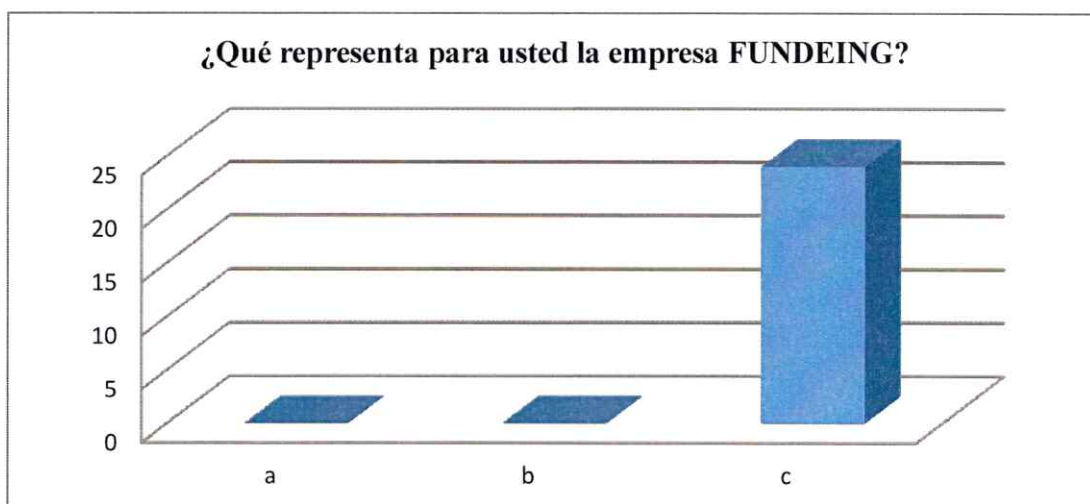
| | PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|---|--|--|
| 1 | ¿Qué representa para usted la empresa FUNDEING? | Medir el tipo de relación profesional y su correspondencia con la responsabilidad laboral. |
| 2 | ¿Cómo calificaría usted el ambiente laboral en la empresa FUNDEING? | Determinar el modelo de ambiente socio-afectivo y ético que pretende el profesional en su marco laboral. |
| 3 | ¿Existe un clima de amistad con tus compañeros? | Destacar el grado de relación interpersonal entre pares laborales. |
| 4 | ¿Tienes amigos en la planta? | Valorar el nivel de prestes compartida en el ejercicio volitivo-afectivo. |
| 5 | ¿Cómo incide la importancia de la comunicación en la empresa FUNDEING? | Recalcar el nivel operativo en la comunicación organizativa en la empresa. |
| 6 | ¿Qué representa para usted la motivación? Explique. | Evaluar el nivel cognitivo en motivación. |
| 7 | ¿Se ha sentido alguna vez motivado por parte de los directivos? Explique | Ponderar el nivel de aceptación frente a las decisiones institucionales. |

| | | |
|----|--|--|
| 8 | ¿Te sientes bien en tu área de trabajo? ¿Por qué? | Observar el interés por las responsabilidades y retos que marca la empresa en la designación de su reto laboral. |
| 9 | ¿Te gusta trabajar con tu supervisor asignado? Explique porqué | Revelar el nivel de relación socio-afectivo con el nivel jerárquico. |
| 10 | ¿Te escucha con atención tu supervisor cuando le hablas? | Destacar el grado de afinidad comunicacional con entre pares. |
| 11 | ¿Puedes hacer un trabajo sin ayuda? | Valorar el nivel de desempeño profesional. |

Encuesta a los empleados de la empresa FUNDEING

1. ¿Qué representa para usted la empresa FUNDEING?

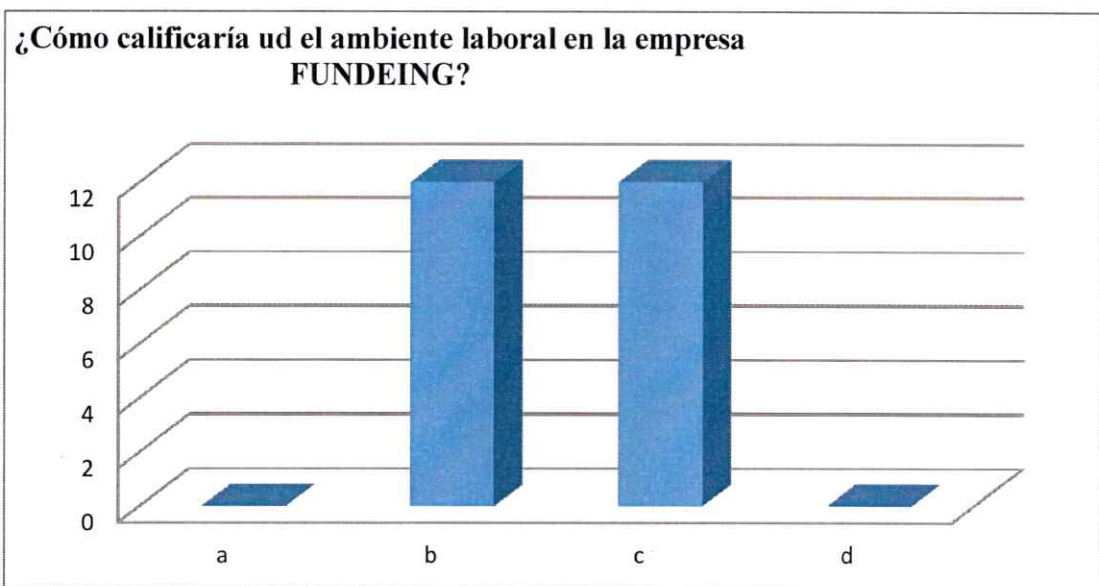
| OPCIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------------|------------|-------------|
| a) Superación | 0 | 0 |
| b) Aprendizaje permanente | 0 | 0 |
| c) Encasillamiento laboral | 24 | 100% |
| TOTAL | 24 | 100% |



ANÁLISIS.- Sobre la pregunta ¿Qué representa para usted la empresa FUNDEING? el 100% de los empleados encuestados mencionan que su participación laboral denota un encasillamiento profesional y su presencia allí, se debe únicamente por mantener un espacio laboral que de sustento a su vida.

2. ¿Cómo calificaría usted el ambiente laboral en la empresa FUNDEING?

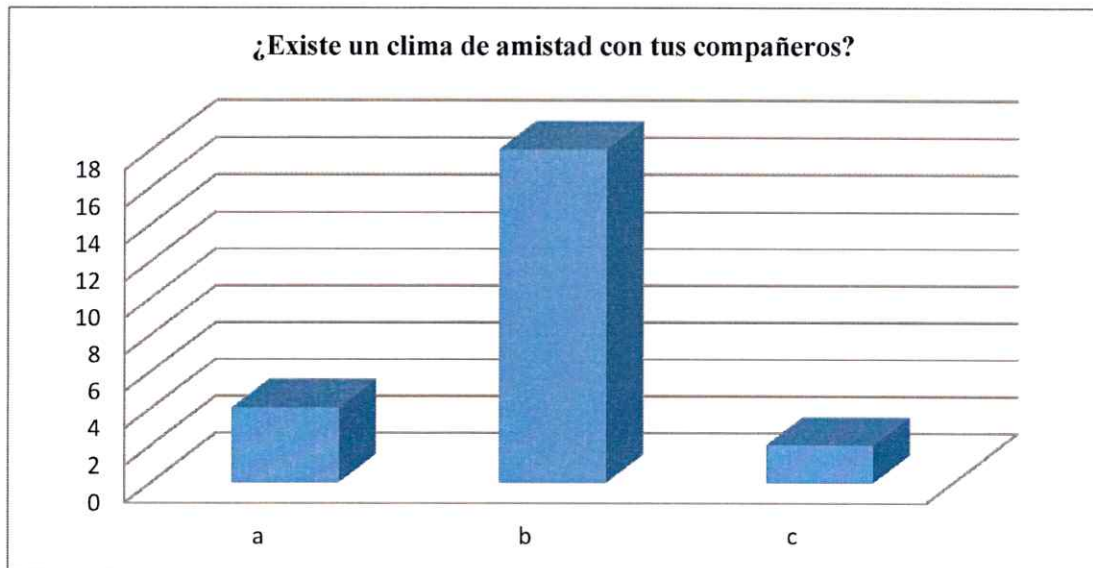
| OPCIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| a) Bueno | 0 | 0 |
| b) Malo | 12 | 50% |
| c) Regular | 12 | 50% |
| d) Excelente | 0 | 0 |
| TOTAL | 24 | 100% |



ANÁLISIS.- Para esta pregunta, los empleados de la empresa FUNDEING, manifiestan en un 50% que el ambiente laboral de la empresa es malo, mientras que el 50% restante, menciona que es regular, lo que denota una escenario plagado de inefectivas relaciones socio-afectivas caracterizado por una inexistente motivación de los responsables laborales.

3. ¿Existe un clima de amistad con tus compañeros?

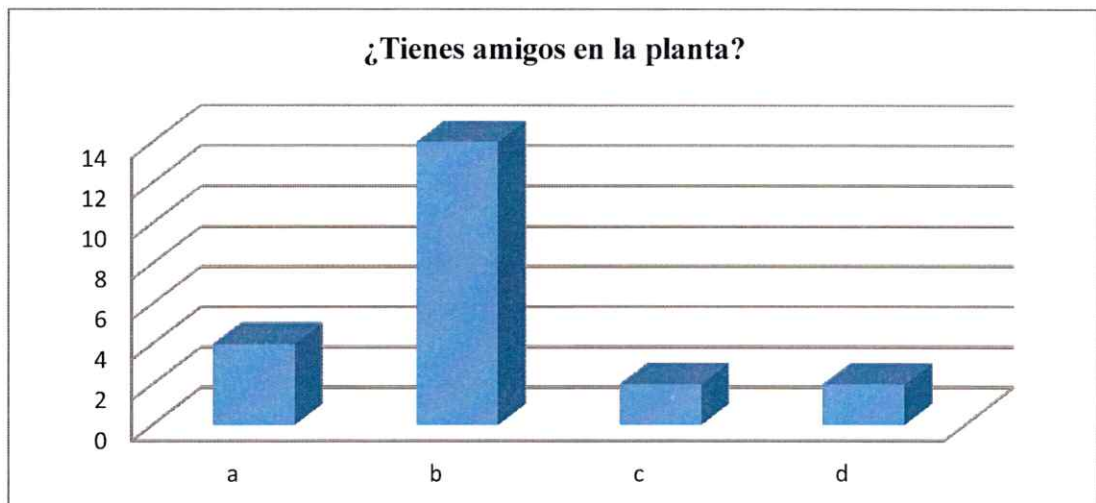
| OPCIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| a) Sí | 4 | 16.6 |
| b) No | 18 | 75 |
| c) A veces | 2 | 8.3 |
| TOTAL | 24 | 100% |



ANÁLISIS.- Para esta pregunta es posible reconocer que el 16.6% de los empleados manifiesta que sí existe un clima de amistad con tus compañeros, mientras que un universo considerable del 75% reconoce que no y apenas el 8.3% considera que a veces, por tanto se comprueba la necesidad de propiciar una propuesta que no vulnere los objetivos y metas planteadas en el proceso de gestión.

4. ¿Tienes amigos en la planta?

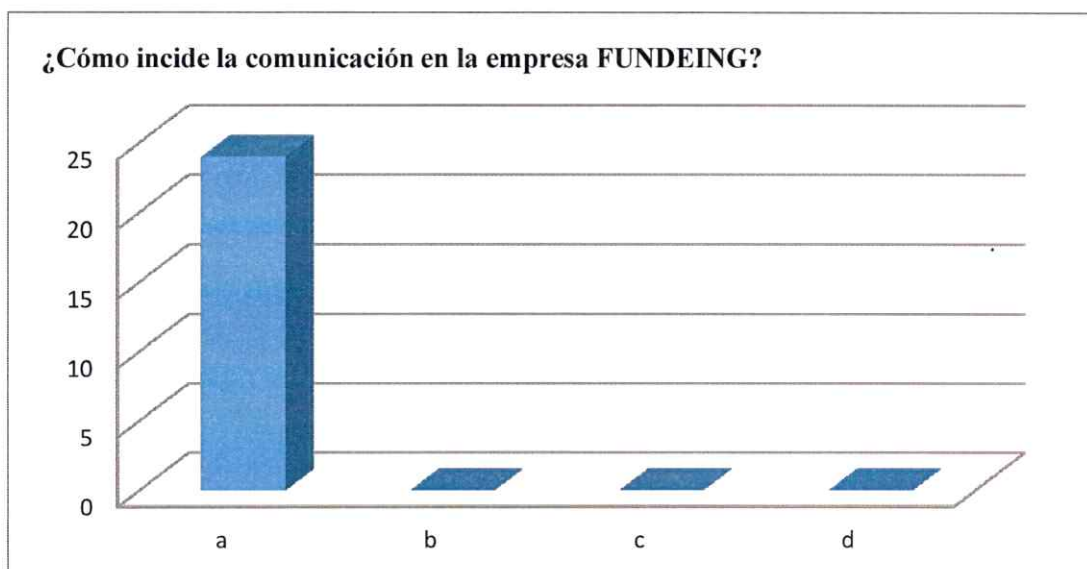
| OPCIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------|------------|-------------|
| a) Todos son amigos | 4 | 16.6 |
| b) Algunos son amigos | 14 | 58.3 |
| c) Muy pocos son amigos | 2 | 8.3 |
| d) No tengo amigos | 2 | 8.3 |
| TOTAL | 24 | 100% |



ANÁLISIS.- Con respecto al grado de afinidad y relación interpersonal, los encuestados manifiestan que para apenas el 16.6% si existe un lazo de amistad, lo que contradice la pregunta anterior, el 58.3% expresa que solo algunos son amigos y el 8.3% dice que muy pocos son amigos y otros 8.3% que no tiene amigos, lo que demuestra un ambiente hostil plagado de inexistentes habilidades socio-afectivas.

5. ¿Cómo incide la comunicación en la empresa FUNDEING?

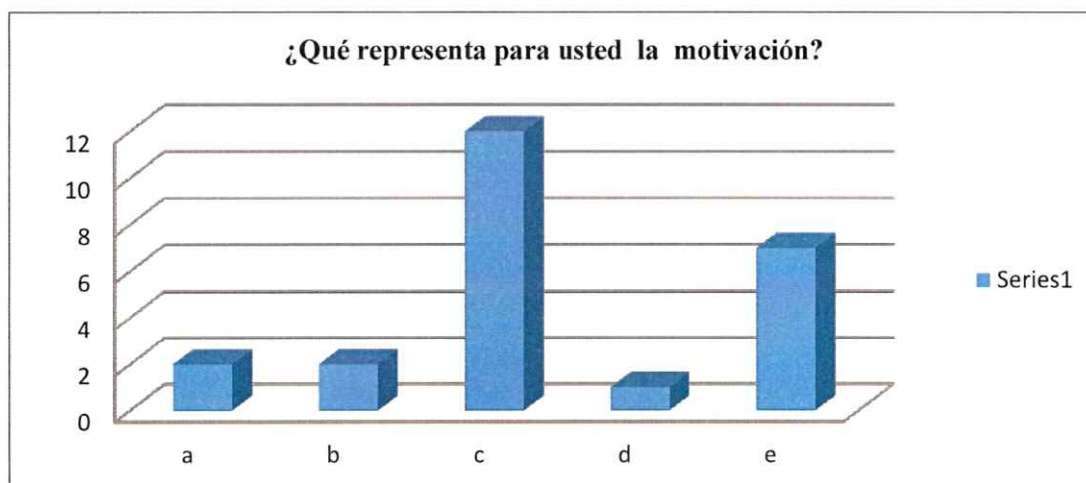
| OPCIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------------------|------------|-------------|
| a) Retrasa el trabajo | 24 | 100% |
| b) No existe relación de tareas | 0 | 0 |
| c) Contribuye en las metas | 0 | 0 |
| d) Apoya al desarrollo personal | 0 | 0 |
| TOTAL | 24 | 100% |



ANÁLISIS.- En esta pregunta los empleados manifiestan en su totalidad que, lamentablemente la exigua comunicación entre pares, revela que el 100% participa para que no se cumpla en los tiempos exigidos por la organización el trabajo delegado y por tanto, la empresa FUNDEING, en muchas ocasiones muestra una imagen irresponsable.

6. ¿Qué representa para usted la motivación?

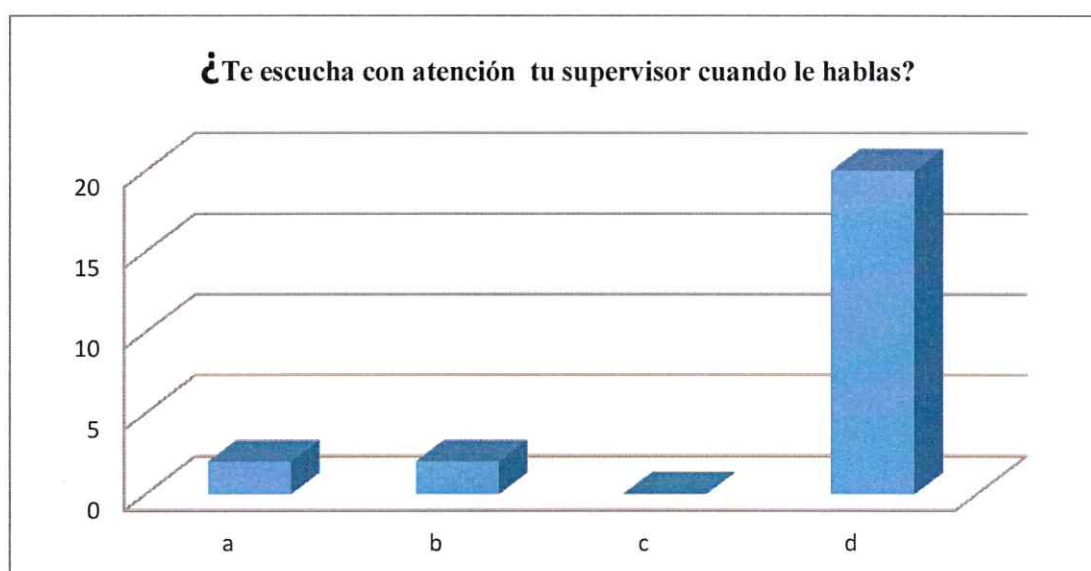
| OPCIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| a) Entrega al trabajo | 2 | 8.3% |
| b) Compromiso en el desempeño | 2 | 8.3% |
| c) Relación entre compañeros | 12 | 50% |
| d) Apoyo en las diligencias | 1 | 4.1 |
| e) No conoce | 7 | 29.1 |
| TOTAL | 24 | 100% |



ANÁLISIS.- En esta pregunta los encuestados le dan valor a la relación entre compañeros en el 50%, lo que demuestra la necesidad de promover espacios de mayor recurrencia interpersonal, ello, se connota con que el 29.1% no tiene idea de que es motivación y el 8.3% que manifiesta que la entrega al trabajo y otro 8.3% que apoya al compromiso de desempeño.

7. ¿Te escucha con atención tu supervisor cuando le hablas?

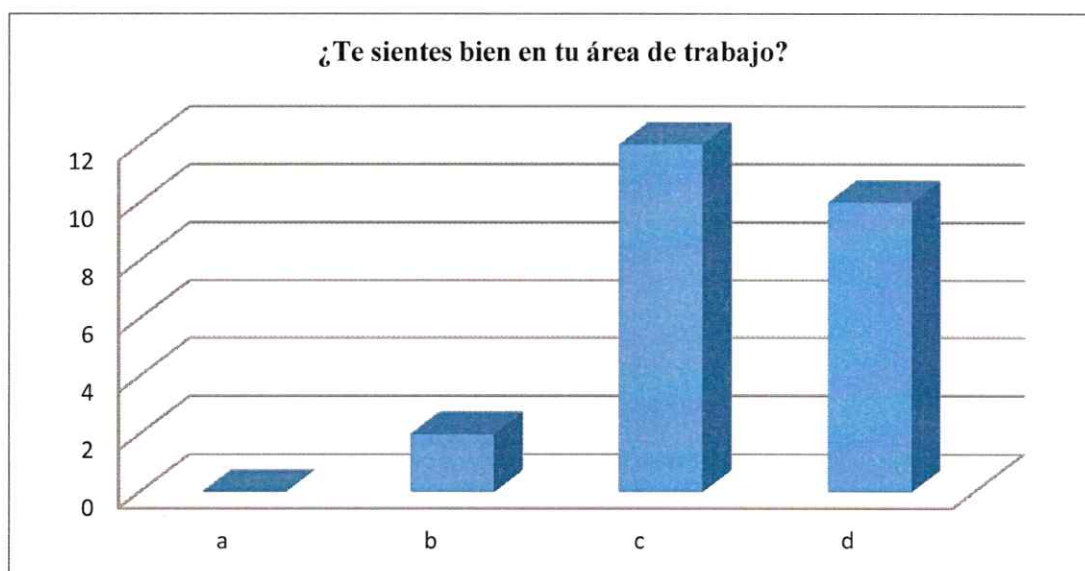
| OPCIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------------|------------|-------------|
| a) Siempre | 2 | 8.3% |
| b) Solo en ocasiones laborales | 2 | 8.3% |
| c) Casi nunca | 0 | 0 |
| d) Nunca | 20 | 83.3 |
| TOTAL | 24 | 100% |



ANÁLISIS.- En esta pregunta los encuestados manifiestan que lamentablemente en un 83.3% nunca le ponen atención los supervisores, lo que demuestra inexistencia de comunicación y motivación, pues apenas el 8.3% si siente que tiene comunicación y otro reducido 8.3% que estos espacios de relación se limitan en ocasiones de decisión laboral.

8. ¿Te sientes bien en tu área de trabajo?

| OPCIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------------|------------|-------------|
| a) Siempre | 0 | 0 |
| b) En algunas ocasiones | 2 | 8.3% |
| c) Cuando hay actividad social | 12 | 50% |
| d) Nunca | 10 | 41.6% |
| TOTAL | 24 | 100% |



ANÁLISIS.- Es posible reconocer la carencia de motivación, pues, los encuestados manifiestan en el 41.6% que nunca se siente bien en su puesto de trabajo, ello reconoce también la necesidad de analizar la productividad y la responsabilidad de acuerdo a su perfil, ya que el 8.3% dice que en ocasiones y el 50% solo cuando existen actividades sociales.

Entrevista al ejecutivo y a los supervisores

- a) La empresa FUNDEING, cumple con las metas y objetivos trazados.
- b) La empresa FUNDEING, identifica con regularidad los nudos críticos que impiden el cumplimiento de metas y objetivos trazados.
- c) Usted considera que es el comportamiento profesional y de relación interpersonal limita el desempeño laboral.
- d) Usted promueve la capacitación en motivación organizacional entre sus colaboradores.
- e) Sabe usted que son habilidades socio-afectivas y éticas.
- f)Cuál es su participación en la mediación de conflictos y resolución de problemas entre el ejecutivo y los empleados; empleados y empleados.

Luego de la entrevista aplicada al ejecutivo y a los supervisores, es posible concluir algunos defectos que lesionan el cumplimiento de metas y objetivos trazados con el propósito de fomentar el crecimiento económico frente a la atención, cuidado y mantenimiento de los usuarios en la satisfacción de necesidades que brinda la empresa.

- No existe un papel de incentivos en el cumplimiento de metas y objetivos trazados.

- Existen indiferencia del ejecutivo y los supervisores por reconocer y fortalecer las relaciones interpersonales de los miembros.

- No se observa un comportamiento humano cultural de la cumbre estratégica con respecto al carácter volitivo-afectivo que se requiere para motivar e impulsar el desempeño laboral-profesional.

- No es posible prever una actuación inteligente en la designación de responsabilidades, pues, los empleados, muchos de ellos cumplen funciones que no están acordes con las acciones y virtudes profesionales.

11.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.3.1 Conclusiones

11.3.1.1 El ejecutivo y los supervisores de la empresa FUNDEING, previo a la determinación de incumplimiento laboral no son capaces de promover espacios de motivación, pues consideran inoportuna la acción frente a la exigencia que demanda el mantenimiento en la organización.

11.3.1.2 El ambiente que rodea a la empresa FUNDEING, está exenta de habilidades socio-afectivas y éticas, por tanto, es posible evidenciar un escenario bizarro del carácter humano culturizante.

11.3.1.3 La empresa FUNDEING, no incentiva espacios de capacitación como un imperativo que apoye a fomentar efectivas relaciones interpersonales entre sus miembros, ejecutivo y supervisores.

11.3.2 Recomendaciones

11.3.2.1 La empresa FUNDEING debe promover espacios de capacitación sustentables y sostenibles al carácter humano-culturizantes que priorice la relación interpersonal.

11.3.2.2 Es necesario que la empresa FUNDEING, identifique habilidades socio-afectivas y éticas como un patrimonio cognitivo-afectivo que garantice la entrega del empleado a sus funciones laborales-profesionales.

11.3.2.3 El ejecutivo y los supervisores deben fomentar como ejemplo el principio de compartencia e inteligencia emocional, aspecto importante en la exigencia del cumplimiento de metas y objetivos trazados en la institución.

12. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS.

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN QUE INCIDA EN LOS EMPLEADOS A MEJORAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FUNDEING DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

12.1 Alternativa obtenida

Los aspectos básicos sobre los que se fundamenta la presente propuesta para el estudio de necesidades que permita aplicar un programa de Motivación que contribuya a incrementar las relaciones socio-afectivas y éticas en el comportamiento laboral-profesional en la empresa FUNDEING, de la ciudad de Guayaquil.

- Brindar la oportunidad al empleado a capacitarse por medio de cursos libres – virtuales- Logrando proporcionar a la empresa FUNDEING, personal productivo, competitivo y cuyas habilidades socio-afectivas y éticas desplieguen efectivas relaciones interpersonales y transpersonales.

- Estimular al empleado de la empresa FUNDEING, por medio de un plan de incentivos financieros, de interrelación afectiva al mantener estabilidad laboral, económica, emocional y que esta redunde en el crecimiento e imagen empresarial.
- Encaminar a los empleados de la empresa FUNDEING hacia el logro de objetivos y metas que beneficien a la institución bajo el aporte de bonificaciones que garanticen el trabajo operativo profesional y colectivo.
- Internalizar en los empleados de la empresa FUNDEING el desarrollo de habilidades socio-afectivas y éticas como un contribuyente al desarrollo de relaciones inter e intrapersonales.
- Fomentar un espíritu de crecimiento humano cultural que interiorice la necesidad de apoyar al crecimiento empresarial bajo relaciones y regularidades morales y éticas.

12.2 Alcance de la alternativa.

La presente alternativa tiene como meta proporcionar a la empresa FUNDEING una herramienta que permita anticiparse a los problemas de desmotivación, al descontento, la merma laboral, al afirmar que la motivación se constituye en un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento, pues, la motivación a

menudo puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en rendimiento y comportamiento.

Debido a la función de motivación en que influyen en el rendimiento y comportamiento laboral, es clave para las organizaciones a comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos.

12.3 Aspectos básicos de la alternativa.

12.3.1 Antecedentes.

La propuesta se direcciona mediante dos directrices el posicionamiento científico de la motivación y la aplicación de estrategias motivacionales que cautiven el desempeño laboral-profesional y garanticen el cumplimiento de logros y objetivos, cuyas metas redunden en la estabilidad laboral, económica y emocional al reconocer lo imperativo que represente justificar y defender su espacio de trabajo.

Así como cuyo comportamiento inteligente revele una efectiva imagen empresarial que masifique el usuario y promueva la permanencia y competitividad de un mercado laboral que responde al interés que esta presenta al justificar las necesidades que deben ser cubiertas en este tipo de organización.

12.3.2 Justificación.

El programa de motivación estratégica que será desarrollada en la empresa FUNDEING, de la ciudad de Guayaquil, afianzará el proceso laboral-profesional de sus empleados y firmeza en el cumplimiento responsable y de justificación temporal en la entrega de los servicios y productos que pretende la organización.

Además, luego del estudio diagnóstico mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información primaria fue posible evidenciar que la empresa no cuenta con un plan de motivación para el fortalecimiento de las habilidades socio-afectivas, estrategia necesaria para imprimir la imagen institucional.

Es importante reconocer que si los incentivos se constituyen en un componente que alimente el desempeño profesional-laboral de colaboración y compartencia, entonces, la empresa considera importante incorporar un programa de estrategias de motivación que bajo el influjo de estímulos económicos, socio-afectivos, de retos promueva un carácter humano cultura en el reconocimiento personalizado de sus responsabilidades de servicio en una empresa que debe plasmar desde la subjetividad un espacio de esparcimiento similar el de desempeño del núcleo familiar.

12.3.3 Objetivos

12.3.3.1 Objetivo general

Brindar a la empresa FUNDEING, una herramienta que le permita tener al empleado laborando dentro de la organización, de manera que se desarrolle y promueva experiencia cognitiva en su espacio de relación laboral y que a su vez redunde en la motivación laboral por la excelencia institucionalizada.

12.3.3.2 Objetivos específicos:

- Brindar la oportunidad al empleado a capacitarse por medio de cursos libres – virtuales- Logrando proporcionar a la empresa FUNDEING, personal productivo, competitivo y cuyas habilidades socio-afectivas y éticas desplieguen efectivas relaciones interpersonales y transpersonales.
- Estimular al empleado de la empresa FUNDEING, por medio de un plan de incentivos financieros, de interrelación afectiva al mantener estabilidad laboral, económica y emocional y que esta redunde en el crecimiento e imagen empresarial.
- Encaminar a los empleados de la empresa FUNDEING hacia el logro de objetivos y metas que beneficien a la institución bajo el aporte⁰⁰⁰ de bonificaciones que garanticen el trabajo operativo profesional y colectivo.

- Internalizar en los empleados de la empresa FUNDEING el desarrollo de habilidades socio-afectivas y éticas como un contribuyente al desarrollo de relaciones inter e intrapersonales.
- Fomentar un espíritu de crecimiento humano cultural que interiorice la necesidad de apoyar al crecimiento empresarial bajo relaciones y regularidades morales y éticas.

12.3.4 Estructura general

12.3.4.1 Título

Propuesta de un Programa Motivacional que incida en los empleados a mejorar el comportamiento organizacional de la empresa Fundeing de la ciudad de Guayaquil.

Estructura o componentes

El programa de motivación cuenta con dos etapas y cada una de ellas está organizada por su respectiva valoración.

- Estrategias motivacionales,
- Ejecución de las estrategias motivacionales,

- a) Estrategias motivacionales.- En este espacio se determinan estrategias que aporten al proceso de internalización del comportamiento organizacional y cómo este nutre el saber hacer laboral-profesional de los involucrados mediante el ejercicio cotidiano e interpersonal socio-afectivo y ético que impulse el crecimiento humano cultural y por tanto la imagen institucional.
- b) Ejecución de las estrategias motivacionales.- En este espacio se determinan los responsables de la ejecución de las estrategias y la participación de los miembros que participan de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil

12.4 ESTRATEGIAS HUMANO-CULTURALES DE LA MOTIVACIÓN

12.4.1 Momento explicativo: Enfrentar y resolver conflictos de manera pacífica, mantener buenas relaciones interpersonales, comunicar asertivamente nuestros sentimientos e ideas, promover estados de calma y optimismo que nos permitan alcanzar nuestros objetivos personales y académicos, empatizar con otros, tomar decisiones responsables, evitar conductas de riesgo, entre otras, son todas habilidades socio afectivas fundamentales para el desarrollo de la mayoría de los aspectos de la vida.

Habilidades como éstas se aprenden y se desarrollan; y ellas, como toda dimensión del desarrollo humano, van evolucionando a lo largo del tiempo. Es por esto que no

es posible enseñarlas o desarrollarlas de una vez, sino que al igual que las habilidades intelectuales requiere de estimulación continua que les permita ir evolucionando a etapas de mayor desarrollo.

Sin embargo, el gran desconocimiento que existe en relación al desarrollo de estas habilidades y las maneras de estimularlas, ha influido en una cierta desestimación de la importancia de formarlas en la organización.

Y es que pese a que la gran mayoría de los profesionales reconoce que es relevante su formación, en las prácticas motivacionales suele ser una preocupación que queda invisibilizada tras otras actividades que se plantean como más prioritarias.

12.4.2 Momento prospectivo: Se ha estudiado, que el formar en habilidades socio-afectivas y éticas tiene un profundo valor en sí mismo al ofrecer el desarrollo de herramientas que permitan a los trabajadores desenvolverse, relacionarse mejor y tomar decisiones de acuerdo a sus prioridades valóricas, en un mundo cada día más complejo y lleno de mensajes valóricos contradictorios.

Sin embargo, dicha formación no agota el impacto de sus beneficios en la dimensión socio emocional y por tanto motivacional de los empleados de la empresa.

Estudios demuestran cómo, además de promover la salud mental y bienestar personal, beneficia el desarrollo ético y profesional, la prevención de conductas de riesgo,

mejoras sobre el ambiente y clima laboral, aumento de la motivación de logros, de objetivos y metas a cumplirse, entre otras (Romagnoli y Valdés, 2007).

Si bien todos los beneficios estudiados son de gran relevancia para reconceptualizar la importancia de formar socio-afectiva y éticamente, el impacto sobre las responsabilidades y retos empresariales y resultados objetivizados merece especial atención cuando se piensa en la labor de la empresa frente a este desafío. Tal como se enunció, usualmente la formación socio-afectiva y ética suele ser relegada a segundo plano, en tanto se concibe como misión central de la organización el formar la dimensión cognitiva de los trabajadores.

En esta dirección, los hallazgos que muestran cómo la estimulación de lo socio-afectivo y ético impacta positivamente sobre las tareas y éxito laboral, dan cuenta que lo primero no sólo no reduce la importancia de lo cognitivo, sino que además beneficia su desarrollo.

El dar formación holística no sólo es deber de la organización, sino además es inseparable de su rol: el ser humano está conformado por dimensiones inseparables e interdependientes que se influyen unas a otras.

En esta línea, un estudio realizado por Joe Durlak de la Universidad de Loyola (Chicago) y Roger Weissberg de la Universidad de Illinois (Chicago), en que revisaron estudios sobre 379 programas, demostró que la aplicación de estrategias

motivacionales que integran lo socio-afectivo y ético con lo laboral, mejora significativamente el rendimiento personal y colectivo en la empresa (2005, es CASELa, 2000-2007).

12.4.3 Momento estratégico normativo: En particular, se ha observado que cuando los trabajadores desarrollan estas habilidades y son educados en un medio ambiente que **motiva** su desarrollo y su bienestar personal y social, van a estar más motivados y mejor equipados para:

- Ser empleados efectivos y exitosos
- Alcanzar buenos logros organizacionales
- Reconocer y manejar sentimientos que afectan su desempeño (como la frustración, el estrés, la rabia y la ansiedad)
- Promover el logro de sus objetivos, metas personales y organizacionales
- Persistir ante las dificultades, superar los obstáculos
- Tener y mantener buenas relaciones interpersonales
- Trabajar colaborativamente
- Enfrentar y resolver conflictos o problemas de manera pacífica y justa
- Desarrollar autodisciplina y manejar su conducta en contextos diversos
- Reconocer y actuar a favor de sus derechos y de los demás

- Comprender y valorar las diferencias y semejanzas entre las personas, respetando los derechos de los demás a tener creencias y valores diferentes de los propios.
- Tomar decisiones responsables, evitando conductas de riesgo

Lo anterior podría explicarse por el hecho que el desarrollar habilidades emocionales y sociales, generando ambientes de tareas seguros, protectores y bien implementados, reduciría ciertas barreras del logro y objetivos dispuestos por la empresa a través del mejoramiento del vínculo hacia la institucionalidad, la reducción de comportamientos de riesgo, la promoción de un desarrollo positivo y de un mejor rendimiento cognitivo (Romagnoli y Valdés, 2007).

Las emociones y relaciones afectan, cuando no se promueve ni se desarrolla lo que se aprende en la empresa y otros contextos. Las emociones pueden ayudar a generar un interés activo en el trabajo y a sostener el **compromiso y motivación** hacia éste.

Por el contrario, un estrés no manejado, una pobre regulación de los impulsos o la incapacidad para regular emociones, pueden interferir en la atención y la memoria, contribuir a comportamientos que perjudican el desempeño laboral-profesional y poner a los trabajadores en situación de riesgo laboral.

Las habilidades socio-afectivas y éticas, de esta forma y tal como se profundizará en la presente estrategia motivacional, son herramientas cuyo valor impacta sobre todas las dimensiones de la vida de las personas.

Por ello, no atender a su formación trunca la posibilidad de un desarrollo integral en los empleados y junto con ello, desperdicia una oportunidad de favorecer otras habilidades, entre las que estarían las habilidades cognitivas.

12.4.4 Teoría y experiencia empírica: las habilidades emocionales, sociales y éticas. Diversos autores han desarrollado clasificaciones para organizar estas habilidades en subgrupos, áreas o dimensiones motivacionales como estrategias de crecimiento humano-cultural y de comportamiento laboral profesional para la empresa FUNDEING.

En esta línea, un primer acercamiento a estas habilidades fue realizado por Howard Gardner, quien en su obra "Frames of Mind" (Estructuras de la Mente, 1983), elabora una teoría de la inteligencia, criticando la idea de que ésta sea una entidad única y general, y proponiendo la existencia de una serie de "inteligencias" independientes.

Bajo la denominación de "Inteligencias Múltiples", incluye habilidades diversas bajo la clasificación de: Inteligencia Lingüística, Inteligencia Musical, Inteligencia Lógico-

matemática, Inteligencia Espacial, Inteligencia Cinestésico-corporal e Inteligencias Personales.

Dentro de esta última incluye la inteligencia interpersonal e Intrapersonal, postulado que abre el campo a la investigación de las habilidades socio-afectivas y éticas.

En particular, plantea que la Inteligencia Interpersonal corresponde a la habilidad de advertir y establecer distinciones entre las otras personas, en cuanto a sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones, intenciones.

Representa la capacidad de ampliar la propia perspectiva para incluir la de otro, logrando comprender las necesidades de las demás personas (Gardner, 1994). Por su parte, la Inteligencia Intrapersonal, correspondería a la capacidad para comprenderse y conocerse uno mismo:

Acceder y reconocer sus propios sentimientos, afectos y emociones;
junto con comprender y guiar su conducta, hacia la satisfacción de las
propias necesidades y metas, en base al reconocimiento de los
recursos y debilidades personales (op.cit).

Ya este autor señala que estas habilidades son educables, en la medida en que se van fortaleciendo y estimulando durante el desarrollo del individuo, especificando que

frente a ello, la empresa se constituye en una instancia socializadora privilegiada para su formación.

Con posterioridad a los planteamientos de Gardner, Peter Salovey (1990, en Goleman, 1997), psicólogo de la Universidad de Yale, integró las inteligencias personales de dicho autor en su concepción de inteligencia emocional, describiendo cinco habilidades básicas:

- Conocer las propias emociones
- Manejar las propias emociones
- La propia motivación: consistente en ordenar las emociones hacia un objetivo; lo que estaría a su vez asociado con la capacidad del autodomínio.
- Reconocer emociones en los demás: base de la empatía, habilidad basada en la autoconciencia emocional.
- Manejar las relaciones: relacionada con habilidades tales como el liderazgo, eficacia interpersonal, interacción pacífica, y asertividad.

En similar dirección, Goleman (1997) también contribuye a reforzar las ideas de Gardner con relación a las habilidades inter e intrapersonales, al fortalecer el concepto de "Inteligencia Emocional", criticando la mirada cognitiva predominante en la descripción de Gardner de las inteligencias personales.

En respuesta a ello, Goleman enfatiza la importancia de las emociones a la base (sentimientos, estados psicológicos, biológicos, y tendencias a actuar).

De manera que las **estrategias motivacionales**, luego de un profundo estudio se permite destacar las **habilidades motivacionales** provisorias para mejorar el desempeño laboral-profesional, volitivo-afectivo y humano cultural de la siguiente forma:

- **Competencias personales**, determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos: incluye la conciencia de sí mismo (conciencia de emociones y afectos, recursos y debilidades, intuiciones, confianza en sí mismo); autorregulación (control de estados, impulsos y recursos internos); y motivación (motivación de logro, compromiso, iniciativa y optimismo).
- **Competencias sociales**, determinan el modo en que nos relacionamos con los demás: incluye empatía (conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás); y habilidades sociales (influencia sobre otros, comunicación, liderazgo, canalización del cambio, resolución de conflictos, colaboración, habilidades de trabajo en equipo).

Al igual que dichos autores, múltiples agrupaciones y teóricos posteriores han realizado diversas propuestas para clasificar las habilidades socio-afectivas y éticas.

Entre ellos, suele existir acuerdo respecto de cuáles son las habilidades más relevantes. No obstante, se observan ciertas diferencias en relación al énfasis atribuido a unas por sobre otras y a las formas en que éstas son clasificadas.

12.4.5. Propuesta de Valoración para la formación laboral volitivo-afectiva: Al revisar las propuestas de clasificación de una serie de programas actuales internacionales de formación en habilidades socio afectiva y ética, aparecen tres como especialmente relevantes:

- La de SEL (Social and Emotional Learning) de Illinois, Estados Unidos; el programa SEAL (Social and Emocional Aspects of Learning) de la Estrategia Nacional de Inglaterra; y la propuesta de Competencias. Ciudadanas de Colombia.
- La propuesta SEL, del Estado de Illinois, Estados Unidos, es desarrollada por CASEL (Collaborative for Academic, Social and Emocional Learning). CASEL es una organización sin fines de lucro, anexa a la Universidad de Illinois, cuyo objetivo es, por una parte, realizar investigaciones en la línea del desarrollo social y emocional y por otra, promover prácticas sistemáticas, basadas en evidencias, que promuevan el desarrollo socio-emocional, como una parte esencial de la promoción empresarial.

12.4.6. Dimensiones motivacionales para el fortalecimiento humano-cultural:

Estas dimensiones pretende fortalecer la comunicación entre los miembros de la empresa FUNDEING y manejar principios de compartencia, colaboración, empatía y solidaridad profesional, entre ellas:

- Autoconciencia, que corresponde a aquellas habilidades relacionadas al reconocimiento de las propias emociones, habilidades, intereses y fortalezas personales;
- Autoconducción, correspondiente a habilidades de manejo y expresión adecuada de emociones, impulsos y conductas, automotivación y automonitoreo de logros personales;
- Conciencia Social que considera principalmente las habilidades de toma de perspectiva y empatía;
- Habilidades de Relación Interpersonal que reúne habilidades sociales como la capacidad para establecer y mantener relaciones sanas y gratificantes, prevención y manejo de conflictos, comunicación, negociación, participación activa en grupos, entre otras;
- Toma de Decisiones Responsables (Responsibledecision-making) que considera habilidades de toma de decisión personales y sociales, considerando estándares éticos, normas sociales, consecuencias probables (CASEL, 2006).

12.4.7. Esta propuesta de estrategias de motivación para el crecimiento humano cultural de la empresa FUNDEING, expresa 5 dimensiones:

- Autoconciencia, que incluye habilidades de autoconocimiento y comprensión de las propias emociones;
- Manejando Sentimientos, que considera el manejo y expresión adecuada de los propios afectos;
- Motivación, que implica habilidades para fija metas personales y planear cómo alcanzarlas, evaluación y revisión de los logros alcanzados;
- Empatía, que considera la comprensión de los sentimientos de los demás, la valoración y apoyo a otras personas y
- Habilidades Sociales, que implica las habilidades para pertenecer a una comunidad, para entablar amistad y otras relaciones, para trabajar juntos, resolver conflictos y tomar decisiones.

12.4.8. Por último, estándares de competencias básicas de la motivación.

Estos últimos se han elaborado explícitamente para responder a necesidades laborales en relación a temas como constitución, democracia, ética, valores, formación de identidad y convivencia.

- Competencias Emocionales, que incluye la identificación y manejo de las propias emociones, empatía e identificación de las emociones de los demás;
- Competencias Cognitivas, que alude a habilidades de toma de perspectiva, interpretación de intenciones, generación de opciones, consideración de consecuencias, metacognición y pensamiento crítico;
- Competencias Comunicativas, entre las que se señalan habilidades de escucha activa, asertividad y argumentación; y
- Competencias Integradoras que serían aquellas que articulan, en la acción misma, todas las demás competencias.

12.4.9 Momento táctico operacional:

En este espacio se propone un sumario intelectual de herramientas socio-personales que aportarán a fortalecer el comportamiento humano cultural de desempeño profesional en la empresa FUNDEING.

- Habilidades de comprensión de sí mismo. Las personas con habilidades en esta dimensión son capaces de reconocer sus emociones, describir sus intereses, valores, habilidades, y valorar en forma certera sus fortalezas.
- Tienen un profundo sentido de confianza en sí mismos y esperanza hacia el futuro. Aprenden a comprenderse a ellos mismos, a conocer cómo aprenden, cómo se relacionan con otros, qué es lo que están pensando y sintiendo.

- Estas habilidades de auto-comprensión o auto-conocimiento permiten organizarse y planificar el propio aprendizaje.

En síntesis, esta categoría reúne las siguientes habilidades socio afectivas y éticas:

- Reconocimiento de emociones
- Reconocimiento de intereses, valores y habilidades
- Autovaloración
- Autoconocimiento

- Habilidades de autorregulación. Las personas que saben autorregularse, aprenden a manejar sus emociones y comportamientos, son capaces de manejar el estrés, la ansiedad, de controlar los impulsos y perseverar para superar los obstáculos.
 - Pueden automotivarse y monitorear el progreso a partir del logro de objetivos laborales y personales, expresar sus emociones de manera apropiada en diversas situaciones. Para manejar sus emociones, los niños usan diversas estrategias en pos de la regulación de sus aprendizajes y comportamientos, por ejemplo estrategias para manejar la ansiedad frente a una prueba.

Entre dichas habilidades, destacan:

- Autocontrol, manejo de impulsos y conducta

- Manejo y expresión adecuada de emociones
 - Automotivación, logro de metas personales
 - Habilidades de comprensión del otro. Las personas con habilidades en esta dimensión, son capaces de la toma de perspectiva y de empatizar con otros, reconociendo similitudes y diferencias individuales y grupales.
 - o Son capaces de buscar, y de usar apropiadamente conforme a su edad, los recursos que les proveen la familia, la escuela y la comunidad.
- Refieren, en síntesis, a la habilidad de:
- Empatía
 - Toma de perspectiva
-
- Habilidades de relación interpersonal. Las personas con habilidades de relación interpersonal, presentan buenas habilidades para establecer y mantener relaciones sanas y gratificantes basadas en la cooperación. Resisten la presión social inapropiada; previenen, manejan y resuelven constructivamente conflictos interpersonales y buscan y dan ayuda cuando se necesita.
 - o Las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores relacionarse con otros, tomar parte activa en un grupo, comunicarse dentro de audiencias diversas, dialogar, llegar a acuerdos, negociar, resolver diferencias y apoyar el aprendizaje de otros.

En definitiva, aluden a las habilidades socio afectiva y ética de:

- Establecer y mantener relaciones sanas y gratificantes
 - Trabajo en equipo, cooperación
 - Diálogo y participación
 - Comunicación asertiva
 - Resolución pacífica de conflictos
-
- Habilidades de discernimiento moral. Las personas con habilidades en esta dimensión, desarrollan sus habilidades de razonamiento moral, aprenden a ser responsables al tomar decisiones, considerando estándares éticos, asuntos relativos a la seguridad, normas sociales, el respeto a otros, y las consecuencias probables de las diversas variantes de sus acciones. Ellos aplican estas habilidades de razonamiento moral y de toma de decisiones en situaciones académicas y sociales, y están motivados a contribuir al bienestar de su escuela y comunidad.

12.4.10. Estas habilidades se expresan en:

- Razonamiento moral
- Toma de decisiones responsable

12.4.11 Propuesta de habilidades para el desarrollo humano de la motivación en el contexto profesional:

- Las habilidades socio-afectivas se “desarrollan” en la vida de las personas. Al igual que las habilidades intelectuales (por ejemplo, de razonamiento matemático, de comprensión lectora, etc.), las habilidades emocionales, sociales y éticas también se desarrollan. No se nace con ellas actualizadas. No “vienen con la familia”, como algunos creen. Evolucionan en la medida que se las estimula y desafía. Esto implica que se requiere de una formación intencionada y gradual, para alcanzar los niveles de logro esperados en cada etapa. Una evolución que requiere de adultos que faciliten los contextos y experiencias que permiten el paso a etapas más elevadas de desarrollo.
- Micro sociedades con normas de convivencia, sistemas de reglas que regulan las interacciones y la participación, entre otras. Operan, así, como un pequeño sistema político y social como en el caso de las micro-empresa que ofrece muchas oportunidades para practicar y examinar las aplicaciones de los principios democráticos.
- Estimular el desarrollo socio afectivo y ético, tal como se enunció, es labor intrínseca en relación con la formación de profesionales competentes, capaces de vivir en una sociedad en permanente cambio.
- Responder al cómo y cuándo desarrollar estas dimensiones se constituye en un desafío para la formación. Promover el desarrollo de estas habilidades

requiere de una acción gradual, recurrente e intencionada como también lo implica la instrucción de cualquier contenido y habilidad. Muchas veces se piensa que una campaña o actividad particular sirve para afirmar, sin embargo, acciones aisladas no alcanzan dicho objetivo.

- La formación socio-afectiva y ética requiere también de una planificación, diseño, y de una evaluación, abierta al re-diseño de estrategias.
- En definitiva, la formación socio afectiva y ética, desafía la construcción de escuelas reflexivas que tomen conciencia y hagan propia la labor de integrar la estimulación de estas dimensiones, abriéndole un espacio en medio de la vida cotidiana, donde hasta el momento se ha mal-entendido formar y educar como tareas que únicamente refieren a la dimensión cognitiva.

12.5 PLAN OPERATIVO

| Estrategia metodológica | Objetivos | Actividades | Fechas | Responsables | Beneficiarios |
|-------------------------|--|---|-----------------------------------|-------------------------------|--|
| Conferencia: | Socializar los resultados científicos de la investigación a los miembros participantes de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil. | Promover una sesión de trabajo con los miembros participantes de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil. | Primera semana del mes de agosto. | El autor de la investigación. | Los miembros participantes de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil. |

| | | | | | |
|-------------------|--|--|-----------------------------------|-------------------------------|--|
| Seminario taller: | Exponer la propuesta de investigación para someterla a análisis y debate cognitivo en los miembros participantes de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil. | Formar equipos de trabajo para promover el análisis y debate cognitivo de la propuesta de investigación con los miembros participantes de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil. | Segunda semana del mes de agosto. | El autor de la investigación. | Los miembros participantes de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil. |
|-------------------|--|--|-----------------------------------|-------------------------------|--|

| | | | | | |
|----------------------------------|---|---|--------------------|--------------------------------------|---|
| <p>Seguimiento y valoración:</p> | <p>Formar equipos socio-afectivos y éticos que masifiquen la propuesta planteada.</p> | <p>Formar equipos en forma mensual, cambiando la dirección y responsabilidad de manera que todos participen de la responsabilidad al promover y masificar la estrategia motivacional.</p> | <p>Progresivo.</p> | <p>El autor de la investigación.</p> | <p>Los miembros participantes de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil.</p> |
|----------------------------------|---|---|--------------------|--------------------------------------|---|

13. BIBLIOGRAFÍA

Díaz, E. (2010) Cultura Organizacional.

Carlos, C. (2012) Motivación: Sangre de campeón.

Arancibia, J. (2007). Clima como Herramienta de Gestión.

Hughes, R. (2007). Liderazgo. Quinta edición. India: McGraw-Hill.

Jorber, David y Fahy, John ((2007). Fundamentos del Marketing. Segunda edición.

Newstrom, John (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo. Duodécima edición.

Solomon, M (2008). "Comportamiento Organizacional"

Carnegie, D. (2011) MOTIVACIÓN "El desconocido"

María Teresa Palomo Vadillo 2007 Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.

John C. Maxwell Vergara & Riba Editoras, 2007 El ABC del liderazgo.

Palomo, M. (2008) Liderazgo y motivación de equipos de trabajo

James, M. Kouzes, Barry, Z. Posner (2007) El Desafío Del Liderazgo.

Cristina Mejías 2009 Cambio y Vida Laboral

James, M. Kouzes, Barry Z. Posner. (2007) Inventario De Practicas De Liderazgo.

Debra, F.(2009) Como mejorar tus habilidades para comunicarte con los demás.

Olivares, Socorro; González, Martín. (2009). Psicología del trabajo.

Dunnette, Marvin. Kirchner, Wayne. (2007). Psicología industrial.

Vargas, Y. (2007). La Motivación Laboral y su Relación con el

Desempeño de los Trabajadores

Dale, C. (2010) Como ganar amigos e influir en las personas 62 ed.

Dale, C. (2009) El camino fácil y rápido para hablar eficazmente.

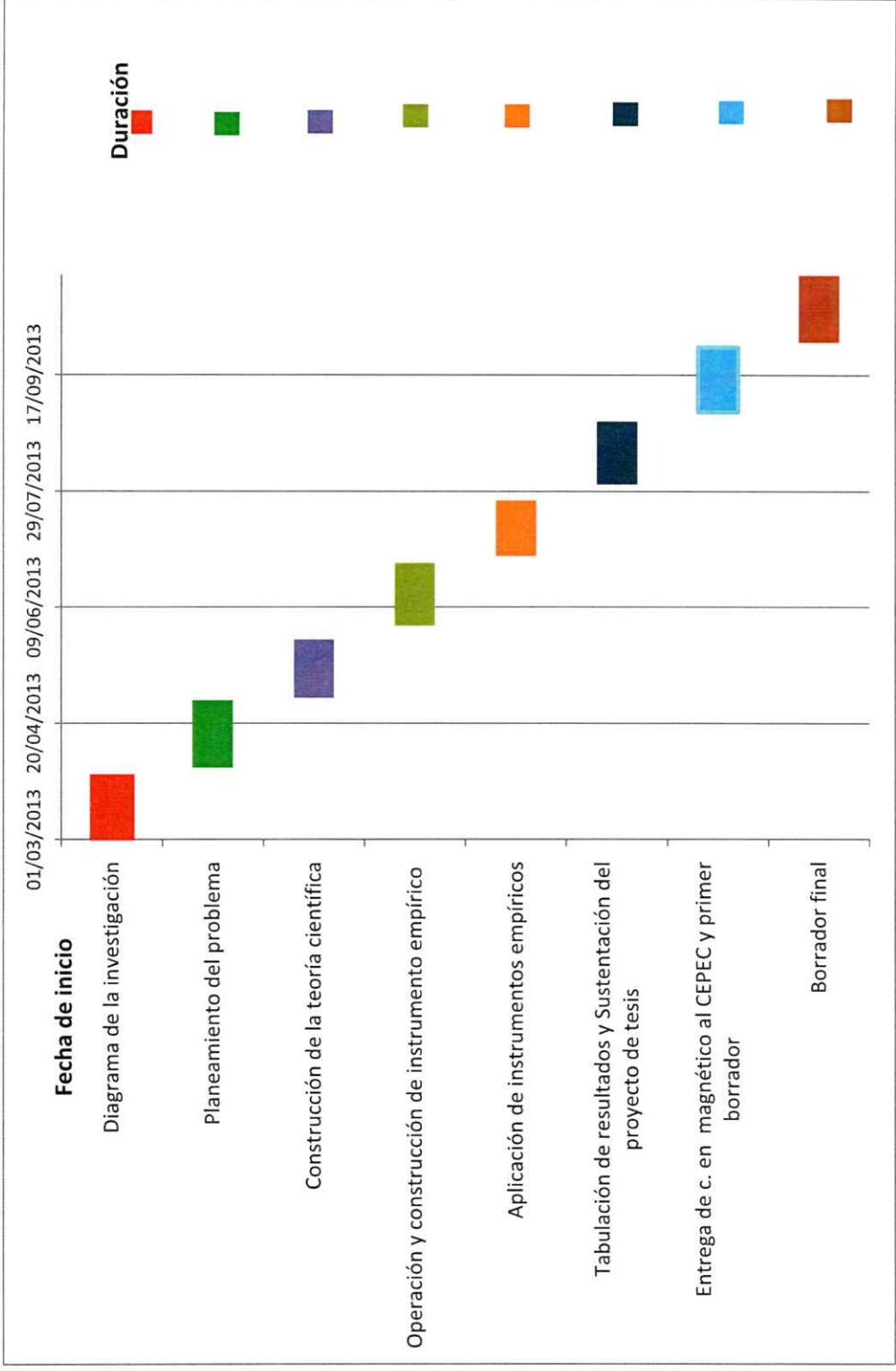
- Castro, V. (2007) El clima organizacional y sus aportes teóricos?
- Gardner, H. (1994). Estructuras de la mente: una teoría de las inteligencias múltiples. Editorial Paidós:Barcelona.
- Goleman, D. (1997). La inteligencia emocional. Bantam Books: Estados Unidos.
- Romagnoli, C. y Valdés, A.M. (2007). Relevancia y beneficios del desarrollo de habilidades emocionales, sociales y éticas en la empresa.
- Documento Valoras UC. Ruz, J. y Coquelet, J. (2003). Convivencia y calidad de la educación. Ministerio de Educación de Chile, y organización de estados Iberoamericanos: Chile.
- Morales, F. (1998). Participación de Padres en la Escuela: Componente para la formación de profesores. Serie Documentos N° 2. Santiago de Chile: CID
- Vigostky, L.S. (1978). El desarrollo de los procesos psicológicos superiores, Barcelona: Crítica.
- Wright, K., Daniel, T. &Himmelreich, K. (1999). Preparation for building Partnership with Families: A survey of teachers, teacher educator and school administrators. USA: University of Kentucky.

14. ANEXOS

Diagrama de Gantt

| ACTIVIDADES | Fecha de inicio | Duración | Fecha final |
|---|-----------------|----------|-------------|
| Diagrama de la investigación | 01/03/2013 | 28 | 29/03/2013 |
| Planeamiento del problema | 01/04/2013 | 29 | 30/04/2013 |
| Construcción de la teoría científica | 01/05/2013 | 25 | 26/05/2013 |
| Operación y construcción de instrumento empírico | 01/06/2013 | 27 | 28/06/2013 |
| Aplicación de instrumentos empíricos | 01/07/2013 | 24 | 25/07/2013 |
| Tabulación de resultados y Sustentación del proyecto de tesis | 01/08/2013 | 27 | 28/08/2013 |
| Entrega de c. en magnético al CEPEC y primer borrador | 01/09/2013 | 28 | 29/09/2013 |
| Borrador final | 01/10/2013 | 29 | 30/10/2013 |

14.1 Diagrama de Gantt



EMPRESA FUNDEING

14.3 ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

Objetivo.- Identificar el comportamiento organizacional en la empresa FUNDEING.

Analice las preguntas y responda con ética cada una de ellas.

1. ¿Qué representa para usted la empresa Fundeing?

2. ¿Cómo calificaría usted el ambiente laboral en la empresa Fundeing?

Bueno () Malo () Regular () Excelente ()

3. ¿Existe un clima de amistad con tus compañeros?

Sí () No () A veces ()

4. ¿Tienes amigos en la planta?

Sí () No () Muchos () Pocos ()

5. ¿Cómo incide la importancia de la comunicación en la empresa Fundeing?

6. ¿Qué representa para usted la motivación? Explique.

7. ¿Se ha sentido alguna vez motivado por parte de los directivos? Explique.

8. ¿Te sientes bien en tu área de trabajo? ¿Por qué?

9. ¿Te gusta trabajar con tu supervisor asignado? Explique porqué

10. ¿Te escucha con atención tu supervisor cuando le hablas?

Si () No () Muchas veces () Pocas veces () A veces ()

11. ¿Puedes hacer un trabajo sin ayuda?

Si () No () Muchas veces () Pocos veces () A veces ()

PREGUNTAS PARA SUPERVISORES

1. ¿Qué representa para usted la empresa Fundeing?

2. ¿Conoce si existe un manual de funciones en la empresa Fundeing?

Si () No ()

3. ¿Cree usted que la comunicación organizativa que realizan los directivos tiene relación con el comportamiento organizacional?

Siempre () A veces () Rara vez () Nunca ()

4. ¿De qué manera la colaboración interdepartamental está relacionada con el comportamiento organizacional?

5. ¿De qué manera la comunicación didáctica aporta en el comportamiento organizacional en la empresa Fundeing?

6. ¿Cree usted que la colaboración interdepartamental tiene relación con el comportamiento organizacional?

Si () No ()

7. ¿Te gustaría ser parte de la idea de mejorar en la empresa Fundeing?

Si () No () Mucho () Pocos () A veces () Nunca ()

8. ¿De qué manera afecta el clima laboral al comportamiento organizacional en la empresa FUNDEING?

PREGUNTAS PARA DIRECTIVOS

1. ¿Qué representa para usted la empresa Fundeing?

2. Existe un programa de motivación en la empresa Fundeing? Explique

3. ¿Existe estímulos para los empleados de la empresa Fundeing?

Si () No ()

4. ¿Existe un sistema de evaluación de desempeño en la empresa Fundeing?

5. ¿Qué representa para usted el comportamiento organizacional? Explique

6. ¿Qué hacen los directivos en cuanto a la motivación de sus empleados?

7. ¿De qué manera el trabajo colaborativo aporta al comportamiento organizacional en la empresa FUNDEING?

8. ¿De qué manera las relaciones intra, inter y transpersonal aporta al comportamiento organizacional en la empresa FUNDEING?

9. ¿Considera usted que la planificación contribuye en el comportamiento organizacional?

10. De qué manera afecta la estabilidad laboral y económica en el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING?

14.4. PLAN OPERATIVO

| TEMA DE INVESTIGACIÓN: | | | |
|---|--|--|---|
| LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FUNDEING DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL | | | |
| PROBLEMA GENERAL | OBJETIVO GENERAL | HIPÓTESIS GENERAL | VARIABLE DE HIPÓTESIS |
| ¿De qué manera afecta la motivación en el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil? | Elaborar un plan de técnicas motivacionales que incentive el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING de la ciudad de Guayaquil. | Si se alteraran las relaciones interpersonales y se crearán ambientes no propicios para el trabajo, entonces se alteraría el comportamiento organizacional de la empresa | Variable independiente.- Relaciones interpersonales. Variable interviniente.- Ambiente laboral. Variable dependiente.- comportamiento organizacional. |

| SUBPROBLEMAS | OBJETIVO ESPRÍCIFICOS | HIPÓTESIS ESPECÍFICAS |
|---|--|---|
| <p>1. ¿De qué manera afecta la comunicación interna como factor motivacional en el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING?</p> | <p>1. Conocer a través de un instrumento, la opinión de los trabajadores acerca de la comunicación interna como factor motivacional en el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING</p> | <p>1. Si se alteraran la comunicación organizativa y se generara tergiversación en la comunicación didáctica, entonces se alteraría el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING.</p> |
| <p>2. ¿De qué manera afecta la irresponsabilidad laboral como factor determinante de la relación socio afectivo y ética en el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING?</p> | <p>2. Analizar la incidencia de la irresponsabilidad laboral en el comportamiento organizacional en la empresa FUNDEING</p> | <p>2.- Si se altera el cumplimiento de responsabilidades laborales y se crea un ambiente de desinterés y apatía, entonces se afectaría el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING?</p> |
| <p>3. ¿De qué manera afecta la exigua motivación como factor determinante de los objetivos, metas y logros propuestos en el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING?</p> | <p>3. Proponer un conjunto de recomendaciones motivacionales en los trabajadores para el cumplimiento de objetivos, metas y logros propuesto por la empresa FUNDEING</p> | <p>3. Si se altera las relaciones intra, inter y transpersonal y se crea un ambiente no propicio para el trabajo colaborativo, entonces se alteraría el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING.</p> |

| HIPÓTESIS GENERAL | VARIABLES | INDICADORES |
|---|--|---|
| <p>Si se alteraran las relaciones interpersonales y se crearán ambientes no propicios para el trabajo, entonces se alteraría el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING.</p> | <p>Variable independiente.- Relaciones interpersonales. Variable interviniente: Ambiente laboral. Variable dependiente.- comportamiento organizacional.</p> | <p>-La colaboración interdepartamental -La aplicación del manual de funciones. -La comodidad y resultados obtenidos. -La calidad de comodidad de trabajo</p> |
| HIPÓTESIS ESPECÍFICAS | VARIABLES | INDICADORES |
| <p>1. Si se alteraran la comunicación organizativa y se generara tergiversación en la comunicación didáctica, entonces se alteraría el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING.</p> | <p>Variable independiente.- Comunicación organizativa Variable dependiente.- Comportamiento organizacional.</p> | <p>-Diagnóstico.- Índice del comportamiento comunicativo. -Planificación -Ejecución -Evaluación</p> |
| <p>2.- Si se altera el cumplimiento de responsabilidades laborales y se crea un ambiente de desinterés y apatía, entonces se afectaría el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING.</p> | <p>Variable independiente.- Responsabilidades laborales. Variable dependiente.- Comportamiento organizacional.</p> | <p>-Cumplimiento de objetivos, metas y logros propuestos. -Valoración. -Exigua estimulación del directorio. -Efímera motivación.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>3. Si se altera las relaciones intra, inter y transpersonal y se crea un ambiente no propicio para el trabajo colaborativo, entonces se alteraría el comportamiento organizacional de la empresa FUNDEING.</p> | <p>Variable independiente.- Relaciones inter, intra y transpersonal Variable dependiente.- Comportamiento organizacional.</p> | <p>-Autodominio. -Inteligencia emocional. -Modelamiento humano cultural. -Fluye logros empresariales.</p> |
|---|--|--|