

**RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA AUTORREALIZACIÓN**

CRISTIAN ANDRÈS MOLINA ACOSTA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.**

2020

**RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA AUTORREALIZACIÓN.**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Gerencia del Talento Humano**

CRISTIAN ANDRÈS MOLINA ACOSTA

Directora

MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO

Psicóloga, PhD.

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.**

2020

Nota de Aceptación

Firma Responsable Maestría Gerencia del Talento Humano

Firma calificador

Bogotá, D.C., Agosto de 2020

Directivas de la Universidad

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Sr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Responsable Maestría en Gerencia del Talento Humano

Profesor Florentino Moreno

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mi familia, compañeros de trabajo, docentes y amigos que me han brindado su acompañamiento desde el primer momento, por la motivación de la que me impregnan para culminar este proyecto, su apoyo incondicional en cada una de las situaciones que implica culminar una maestría, tanto positivas como complejas.

Especialmente a mi núcleo familiar, a mis papas Claudia acosta y Néstor Serrano y mi hermano Néstor Molina por colaborarme siempre que fue necesario y extender su mano para poder cumplir este sueño y ser el primer magister en mi familia.

Agradecimientos

Agradezco nuevamente a mi familia por ayudarme tanto y permitir que este proyecto sea una realidad. A la universidad américa por facilitar los espacios y medios para desarrollar mi temática, Agradezco a los todos docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional, especialmente a mi tutora y directora de mi investigación, Profesora María Eugenia Villa Camacho, PhD. quien desde su conocimiento y experiencia me permitió tener una perspectiva diferente para culminar con éxito esta tesis.

Contenido

	pág.
Introducción.....	15
1.1. Objetivo General	16
1.2. Objetivos Específicos	16
2. Planteamiento del Problema	17
3. Justificación.....	19
4. Antecedentes	20
5. Delimitación.....	23
6. Marco Teórico	26
6.1. Autorrealización.....	26
6.2. Comportamiento organizacional.....	27
6.3. Satisfacción laboral	28
6.4. Desempeño laboral	29
6.5. Teorías de satisfacción y motivación laboral	30
6.5.1. <i>Teoría de la Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow</i>	33
6.5.2. <i>Teoría de la satisfacción laboral de Frederick Herzberg</i>	36
6.5.3. <i>Teoría X y Y de Douglas McGregor</i>	40
6.5.4. <i>Teoría de las Necesidades de David McClelland</i>	41
6.5.5. <i>Teoría de la expectativa de Vroom</i>	43
6.5.6. Teoría de la Equidad Laboral de Adams	46
6.5.7. <i>Teoría Establecimiento de Metas de Edwin Locke</i>	48
6.5.8. <i>Teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento) de Alderfer</i>	50
6.5.9. <i>Teoría del Reforzamiento de Skinner</i>	52
6.5.10. <i>Teoría Eficacia Personal de Albert Bandura</i>	53
6.5.11. <i>Teoría Evaluación Cognitiva de Edward y Ryan</i>	55
6.6. Teorías del comportamiento organizacional.....	57
6.6.1. <i>Teoría de la Administración Científica</i>	59
6.6.2. <i>Teoría Clásica</i>	63
6.6.3. <i>Teoría de las Relaciones Humanas</i>	65
6.6.4. <i>Teoría de la Efectividad del Liderazgo</i>	67

6.6. Generación Millennials	70
7. DISEÑO METODOLOGÍCO	73
8. Capitulo I. Determinantes de la Autorrealización	76
8.1. Autorrealización.....	76
8.2. Teorías Motivacionales	77
8.2.1. <i>Reconocimiento</i>	80
8.2.2. <i>Retroalimentación</i>	81
8.2.3. <i>Nuevas Experiencias</i>	82
8.2.4. <i>Flexibilidad</i>	83
9. Capitulo II. variables e indicadores de los conceptos de Satisfacción y del Desempeño laboral.....	85
9.1. Variables e Indicadores del concepto de Satisfacción Laboral	85
9.1.1. <i>Salario</i>	88
9.1.2. <i>Sentido de pertenencia y espíritu de equipo</i>	88
9.1.3. <i>Relación Líder/Trabajador</i>	89
9.1.4. <i>Productividad</i>	91
9.1.5. <i>Integración social</i>	92
9.1.6. <i>Estructura de tareas</i>	92
10. Capitulo III. relación entre la Satisfacción y el Desempeño laboral con la Autorrealización	93
10.1. Salario/Productividad	95
10.2. Sentido de pertenencia/Integración social.....	95
10.3. Liderazgo/Estructura de tareas	96
10.4. Relación/Reconocimiento.....	98
10.5. Relación/Retroalimentación	99
10.6. Relación/Nuevas experiencias	99
10.7. Relación/Flexibilidad	101
11 Análisis y Discusión de Resultados.....	103
12. Conclusiones.....	107
13. Recomendaciones.....	109
Bibliografía	110

Lista de Figuras

pág.

Figura 1.	Técnicas para la Evaluación de Competencias Laborales	30
Figura 2.	Teorías Motivacionales	32
Figura 3.	Pirámide de Maslow	33
Figura 4.	Teoría de la Motivación-Higiene	38
Figura 5.	Estrategias para el Enriquecimiento en el Trabajo	39
Figura 6.	Teoría X y Y.....	40
Figura 7.	Teoría de las necesidades.....	42
Figura 8.	Pilares de la Teoría de la Expectativa de Vroom.....	44
Figura 9.	Teoría Equidad Laboral Laboral	46
Figura 10.	Teoría Establecimiento de metas	48
Figura 11.	Teoría ERC.....	50
Figura 12.	Teoría Reforzamiento.....	52
Figura 13.	Teoría Eficacia Personal.....	54
Figura 14.	Teoría Evaluación Cognitiva.....	56
Figura 15.	Teorías Comportamiento Organizacional.....	58
Figura 16.	Principios Administración Científica	59
Figura 17.	Fundamentos Administración Científica	61
Figura 18.	Funciones y Etapas Administrativas.....	64
Figura 19.	Teoría Relaciones Humanas	66
Figura 20.	Teoría Efectividad del liderazgo	68
Figura 21.	Millennials y sus intereses en el trabajo	71
Figura 22.	Raciocinio autorrealizador	78
Figura 23.	Las cuatro características de la autorrealización.....	80
Figura 24.	Aportes a la satisfacción laboral.....	86
Figura 25.	Indicadores de Satisfacción Laboral.....	87
Figura 26.	Aportes al desempeño laboral.....	90
Figura 27.	Indicadores de Desempeño.....	91
Figura 28.	Vinculo de indicadores de Satisfacción e Indicadores de Desempeño Laboral.....	93
Figura 29.	Relación entre Indicadores satisfacción y de desempeño laboral	94
Figura 30.	Relación satisfacción/desempeño y características autorrealización	97

Glosario

Autorrealización: Logro efectivo de las aspiraciones o los objetivos vitales de una persona por sí misma, y satisfacción y orgullo que siente por ello.

Competencia: Capacidad para el desarrollo de algo.

Conductismo: Corriente de la psicología que se basa en la observación del comportamiento o conducta del ser que se estudia y que explica el mismo como un conjunto de relaciones entre estímulos y respuestas.

Comportamiento Organizacional: Según Robbins (2004) “es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones” (p, 8).

Desempeño: el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Satisfacción laboral: Según Robbins (2004) “Se enfoca a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas” (p, 72).

Motivación: cada persona tiene algo que le mueve, en mayor o menor grado, a actuar. (Roca, 2010, pág. 6).

Retroalimentación: Es un método que corrige inconvenientes y desarrolla nuevas habilidades que impacten y mejoren no solo la vida personal sino también a su

relacionamiento y cumplimiento de resultados esperados por la organización. (Burton, 2017, pág. 6).

Involucramiento: un estado motivacional que fortalece y conduce los procesos afectivos, intelectuales y de comportamiento de los trabajadores cuando toman decisiones.

Reconocimiento: distinguir el trabajo bien ejecutado por parte de los trabajadores de una organización continuamente.

Logro: son todos aquellos resultados concretos, puntuales, positivos y que impliquen un progreso o éxito para el trabajador u organización.

Resumen

Esta investigación precisa profundizar en todas las variables inmersas en el desempeño laboral comparándolo directamente con el nivel de satisfacción de los trabajadores. La finalidad es generar un aporte que permita identificar los determinantes o características que acerquen al trabajador a la autorrealización laboral. Por ello, se debe determinar en qué proporción estas variables se relacionan con las teorías motivacionales y de comportamiento organizacional.

En primer lugar, las teorías motivacionales permitirán identificar las determinantes que posibiliten la autorrealización en los trabajadores. En segunda instancia, reconocer por medio de las variables e indicadores de satisfacción y desempeño laboral como impactan el comportamiento organizacional. Por último, hallar la relación entre las determinantes y las variables.

La necesidad de autorrealización va a variar según el trabajador, al igual que su desempeño. Sin embargo, se pueden identificar actitudes y procesos motivadores que permitan una cohesión entre el trabajador y su empresa, en otras palabras, la insatisfacción es un problema latente hoy en día en las empresas del mundo, y encontrar una manera de fortalecer ese vínculo es una gran oportunidad de mejora; Considerar las posibilidades de crecimiento personal en el ámbito organizacional puede cerrar brechas y generar iniciativas para trascender; se logra al estudiar no solo el punto de vista del trabajador en cuanto a sus necesidades y expectativas, sino que también es necesario observar de qué manera la empresa está generando espacios y propiciando oportunidades para cada quien. Por ejemplo: identificar cuáles son los comportamientos organizacionales que conllevan a ser exitoso o eficaz. Siempre que, cada uno de los trabajadores identifique oportunidades de mejora desde su introspección personal hacia la instrumentalidad de su organización.

Palabras Claves: Autorrealización, Motivación, Satisfacción laboral, Desempeño laboral, comportamiento organizacional.

Abstract

This research needs to delve into all the variables immersed in job performance comparing it directly with the level of satisfaction of the workers. The purpose is to generate a contribution that allows identifying the determinants or characteristics that bring the worker closer to job self-realization. Therefore, it must be determined in what proportion these variables are related to motivational theories and organizational behavior.

Firstly, motivational theories will allow us to identify the determinants that make self-actualization possible for workers. Secondly, recognizing through the variables and indicators of job satisfaction and performance how they impact organizational behavior. Finally, find the relationship between the determinants and the variables.

The need for self-actualization will vary according to the worker, as will their performance. However, motivating attitudes and processes can be identified that allow a cohesion between the worker and his company, in other words, dissatisfaction is a latent problem today in the companies of the world, and finding a way to strengthen that link is a great opportunity for improvement.

Considering the possibilities of personal growth in the organizational sphere can close gaps and generate initiatives to transcend; It is achieved by studying not only the worker's point of view regarding their needs and expectations, but it is also necessary to observe how the company is creating spaces and creating opportunities for everyone. For example: identify what are the organizational behaviors that lead to being successful or effective. Whenever each of the workers identifies opportunities for improvement from their personal introspection to the instrumentality of their organization.

Key Words: Self-realization, Motivation, Job satisfaction, Job performance, organizational behavior.

Introducción

La motivación individual siempre ha tenido un componente fundamental en el desarrollo personal y organizacional que puede ser intrínseca o extrínseca dependiendo de las formas en que sea instaurada a los empleados, es una variable o concepto de disposición que se deduce del comportamiento.

La motivación se refiere a las razones subyacentes al comportamiento que permiten relacionarlo con la caracterización del mismo dentro de la organización. Las diferentes variables que constituyen la motivación generan una aproximación al concepto de autorrealización que es un estado de vida, una búsqueda interminable que depende de cada quien y sus necesidades pero que en su mayoría está conformada por determinantes motivacionales que en cierta manera le definen u orientan para ser encontrada. Por lo anterior, en el ámbito organizacional la gestión de la autorrealización es una herramienta fundamental que permite la distinción de una organización de otras.

En tiempos modernos en que los cambios y la adaptabilidad no esperan y tanto los empleados como las organizaciones de cualquier orden: grandes, medianas o pequeñas desarrollan estrategias que fortalezcan y permitan su crecimiento, el desarrollo de esta relación debe estar acompañada de conceptos como la satisfacción laboral y el desempeño laboral, que permiten identificar si la autorrealización hace parte como variable activa de desarrollo dentro de las organizaciones.

La relación que se va a establecer en el presente trabajo de investigación incluye las variables e indicadores que evidencian una conexión entre la satisfacción y desempeño laboral. Con el objetivo de identificar como incide el comportamiento organizacional en el desarrollo de los individuos, grupos y estructuras de la empresa. Es decir, desde la perspectiva de la organización y su relación con los determinantes de la autorrealización laboral. Actualmente, las organizaciones necesitan aportes de esta índole que permitan acoplar satisfactoriamente a las nuevas generaciones que representan la fuerza laboral del futuro.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Determinar la relación existente entre la autorrealización del trabajador y la satisfacción que produce el desempeño laboral, en el contexto de las teorías del Comportamiento Organizacional.

1.2 Objetivos Específicos

- Definir a través de las teorías motivacionales, las características que determinan la autorrealización.
- Identificar las variables e indicadores que determinan los conceptos de satisfacción y desempeño laboral, en el contexto de las teorías del comportamiento organizacional.
- Establecer la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral en el contexto de las teorías del comportamiento organizacional identificadas, con las características definidas para la autorrealización.

2. Planteamiento del Problema

Encontrar la autorrealización empresarial no es un proceso sencillo, se debe desarrollar una plena conciencia personal que permita identificar debilidades y ser objetivos con nosotros mismos. En las organizaciones los trabajadores conviven diariamente con sentimientos de frustración y falta de gusto por lo que se hace, en tiempos cambiantes como los actuales, las nuevas generaciones que ingresan al mercado laboral sienten una profunda necesidad de sentirse parte importante de determinados proyectos, y en esa búsqueda se encuentran insatisfechos, presionados por el entorno, intentando alcanzar la felicidad sin sentirla en el proceso, una variable cuestionable si la búsqueda es sentirse autorrealizado.

En primera instancia ser feliz debe ser la premisa en cada aspecto de la vida y más en el ámbito laboral. Esta es una variable que interviene en los diferentes aspectos del desarrollo personal, por ello, un trabajador debe enfocarse en recopilar para su vida experiencias óptimas que permitan estar plenamente involucrados en cada uno de los asuntos que requieran de su aporte. Sin duda alguna, un trabajador debe capacitarse para las tareas que desempeñara en un futuro, mientras más desarrolle sus habilidades para determinadas actividades, más feliz será.

En todos los momentos de la vida se toman decisiones, la intención es que se tomen decisiones progresivas que permitan una orientación a crecer e incrementar nuestra seguridad, de manera que los pasos que se den de cara al futuro sean aceptando nuevos retos y dejando a un lado el miedo y la inseguridad, parte del desarrollo personal, es construirse día a día y solo ocurre si se es capaz de minimizar las debilidades que encontremos en el transcurso de la vida, por ello resalto lo importante que es invertir en potencializar el conocimiento de cada quien, haciendo más fuertes todas las habilidades que ayudaran a acercarnos a la autorrealización por medio del aprendizaje.

Para lograr la autorrealización se debe ser claro con uno mismo, saber quiénes somos, cuáles son nuestras metas u objetivos a cumplir, sin ser más explícito sobre que nos

gusta y que no. Entre mayor sea la responsabilidad que se nos otorga en los espacios laborales, hay una realización en el desarrollo de cada quien, hacerse responsable de las consecuencias de una decisión tomada implica que hay un claro control del comportamiento organizacional y de las ideas que se han puesto en marcha. Es decir, se está en capacidad de tomar decisiones propias y de hacer lo correcto.

3. Justificación

En la actualidad, los trabajadores de las diferentes empresas que operan en cada uno de los sectores económicos no sienten una verdadera conexión con sus labores diarias, sienten que su trabajo no es más que una obligación que no les satisface, en gran medida la gestión de las personas dentro de una organización genera ambientes que no son óptimos para su desarrollo.

Por ello, es fundamental que cada persona sea la adecuada para cada cargo en términos de capacidades y habilidades, que le permita retarse así mismo no solo con la variedad de tareas que pueda realizar si no también intelectualmente, que pueda tener una libertad individual para tomar sus decisiones sin que pierda responsabilidad por sus actos. Todas estas condiciones nos dirigen a la autorrealización y crecimiento personal que es un elemento básico, pero no común en los trabajadores de las organizaciones actualmente.

El objeto de esta investigación es aportar como se puede aproximar un trabajador para llegar a este estado de la vida y obtener placer por la realización de las tareas y disfrutar de ese proceso.

Algunos de los grandes beneficios que se desarrollan al fortalecer este tipo de conceptos en las personas son mejorar su relacionamiento con sus entornos, es decir, con sus compañeros de trabajo, jefes y demás. Poder conciliar su vida laboral con su vida familiar, que su responsabilidad laboral no sea vea afectada en el tiempo con su familia, lograr un equilibrio que permita que el trabajador no caiga en una situación de malestar e insatisfacción. Resaltar la importancia de manifestarse, de opinar como oportunidad de mejora en sus espacios laborales y familiares, como por medio de una actitud inteligente y calmada puede encontrar mejoras en sus condiciones laborales y así mismo oportunidades de promoción.

4. Antecedentes

El concepto de autorrealización presenta diferentes características que cambian según la necesidad de la persona. Es decir, presenta unas variables interesantes como lo son la motivación, satisfacción y desempeño laboral que permiten su desarrollo en el ámbito organizacional.

La motivación laboral durante los últimos años ha sufrido cambios significativos, la remuneración económica como motivadora fundamental está siendo superada por otras formas como la flexibilidad laboral, salario emocional y el desarrollo personal. Algunos estudios recientes en las empresas de la ciudad de Bogotá identifican que la motivación está relacionada con las competencias básicas de la inteligencia emocional donde los conocimientos propios en términos de gustos, aumentan la productividad de las organizaciones. (Díaz Olaya, 2014, pág. 59)

El hallazgo del estudio mencionado anteriormente identifica que los trabajadores en empresas en la ciudad de Bogotá no tienen una variable motivacional predominante. Las organizaciones presentan problemas frecuentemente para motivar a sus trabajadores, los incentivos no son acordes al desempeño, la distribución de personal y las tareas asignadas no son equitativas, se precariza la estabilidad laboral y existe una mala formación para afrontar procesos internos y externos que competen al trabajador. De tal manera, la motivación y sus características pueden generar determinantes que permitan un acercamiento a la autorrealización laboral.

La satisfacción laboral siempre ha estado conectada al compromiso de los trabajadores con su organización. De tal manera, que las empresas deben enfocarse en retener a sus trabajadores con la finalidad de tener mejores resultados.

La diversidad cultural de los trabajadores hace que los satisfactores cambien a través del tiempo, las generaciones más jóvenes tienen perspectivas diferentes hacia el trabajo y por ende deben desarrollarse nuevas estrategias. Por ejemplo, las nuevas

generaciones tienen una percepción de satisfacción hacia la estructuración de los planes de carrera, una variable que tiene sus raíces en el concepto de autorrealización y que debe ser considerada debido a que la generación “Y” representara la mayoría de fuerza laboral para las organizaciones en aproximadamente 5 años.

Tesis recientes permiten evidenciar hallazgos que confirman la hipótesis que, aunque los trabajadores busquen cargos donde encuentren pertenencia, reconocimiento y contribución al éxito, no aseguran la retención del personal. En ese sentido, a partir de las entrevistas de retiro del trabajador se evidencia la falta de desarrollo profesional. (Castro, 2014, pág. 52)

El desempeño Laboral al igual que la satisfacción laboral contiene varias características motivacionales que propician la autorrealización. De esta manera, se encuentran variables como la aceptación e integración social, reconocimiento y autoevaluación que influyen en la evaluación del desempeño de un trabajador.

Un estudio reciente evaluó por medio de encuestas la relación entre los incentivos brindados por una empresa y el nivel de satisfacción de los trabajadores. Los resultados fueron satisfactorios en la mayoría de factores, el factor denominado seguridad laboral tiene un nivel de satisfacción medio y concluye que los trabajadores que solo buscan estabilidad laboral limitan en gran medida su autorrealización. (Mazariegos, 2015, pág. 63)

La autorrealización laboral es una agrupación de condiciones que se reflejan en la satisfacción y desempeño laboral, por medio de disposiciones motivacionales personales y organizacionales. En efecto, construyen el camino por el cual un trabajador debe trascender a la realización.

Artículos académicos determinan que los jóvenes profesionales que conforman los departamentos de las organizaciones pertenecen a la generación millennials. En pocas palabras, son una fuerza laboral nueva que tiene expectativas diferentes del trabajo, que

representan estilos de aprendizaje y laborales muy particulares. Se evidencia que las organizaciones presentan un gran problema de fidelización de la generación nacida entre los años 1980 y 2000. Por ello, las direcciones de recursos humanos de las empresas deben adaptarse al cambio y posibilitar la integración en el espacio laboral, personal y social. (Martin, 2009, pág. 126)

5. Delimitación

La delimitación temporal de la presente investigación se centró en los aportes de los autores más relevantes que a través del tiempo han aportado para la estructuración de las políticas de Recursos humanos. La administración de RRHH fue evidente al crecimiento, desarrollo y complejidad de las tareas dentro de las organizaciones.

Su origen se remonta a comienzos del siglo XX desencadenados por el impacto generado por la revolución industrial y utilizada como una estrategia que permitiera alinear los objetivos organizacionales con los desarrollos individuales de los colaboradores. Por ello, el intervalo de tiempo desde principios del siglo XX con las primeras teorías administrativas y de comportamiento organizacional hasta los aportes actuales, serán objeto de investigación para analizar y desarrollar las conclusiones de este trabajo de grado. Identificando plenamente la evolución de los RRHH a través del tiempo y como esta transformación ha generado que los colaboradores hayan pasado de ser incompatibles o reemplazables, a ser un pilar estratégico dentro de las organizaciones permitiendo un desarrollo mutuo, comprendiendo que están estrechamente relacionadas.

Las teorías motivacionales a través de autores como Abraham Maslow y su jerarquización de las necesidades humanas abren camino a nuevas percepciones, la autorrealización como un estado de ser y estar superior.

Otro autor, Frederick Herzberg encuentra congruencia a los postulados de Maslow debido a que en su teoría de los dos factores precisa la importancia de características como el reconocimiento, el logro, desarrollo y crecimiento profesional y las tareas retadoras. Es decir, factores motivacionales intrínsecos relacionados con las necesidades más elevadas de los trabajadores.

Otros autores que exploran los factores motivacionales son:

- Víctor Vroom: Teoría de las expectativas
- Clayton Alderfer: Teoría ERC
- Douglas McGregor: Teoría X y Y
- McClelland: Teoría de las necesidades
- Edwin Locke: Teoría establecimiento de metas
- Albert Bandura: Teoría eficacia personal
- Skinner: Teoría del reforzamiento
- Stacy Adams: Teoría equidad laboral
- Edward L. Deci y R. Ryan: Teoría de evaluación cognitiva

Las teorías del comportamiento organizacional que durante el paso del tiempo han estructurado los comportamientos aceptables o compatibles dentro del ámbito laboral serán objeto de consulta para determinar que aportes son fundamentales para la satisfacción y el desempeño laboral de un trabajador. Los autores son:

- Henry Fayol: Teoría clásica
- Frederick Taylor: Teoría de la administración científica
- Elton Mayo: Teoría de las relaciones humanas
- Fred E. Fiedler: Teoría de la efectividad del liderazgo

Todos los autores motivacionales y de comportamiento con sus respectivos aportes a mediados del siglo XX, han desarrollado las políticas que han moldeado en las organizaciones la gestión de las personas. Es decir, son la fuente que se debe consultar para identificar los determinantes y relaciones que se acerquen a la autorrealización.

En tiempos actuales ha tomado fuerza por parte de las organizaciones la comprensión del comportamiento de las generaciones jóvenes, con la finalidad que sean integrados como talentos fundamentales de los procesos, que se sientan identificados y satisfechos por medio de su labor. Por lo tanto, científicos como Neil Howe y William Strauss a través

de sus teorías generacionales identifican esta generación como “Millennials” y establecen caracterizaciones de conceptos como: carácter, hábitos e identidad. Estas características diferencian a los Millennials de otras generaciones y suministra una ruta en la cual se deben enfocar los esfuerzos para lograr su adaptación en las organizaciones.

6. Marco Teórico

La idea central de este trabajo de Investigación es identificar qué relación existe entre la satisfacción y el desempeño laboral a partir de las teorías que soportan el comportamiento organizacional, y de esta manera caracterizar las variables que están implícitas para poder llegar a la autorrealización, será necesario plantear la utilidad de algunos conceptos que implican directamente al trabajador y la empresa, como lo son las necesidades y expectativas de los trabajadores.

6.1 Autorrealización

La Autorrealización es un estado para vivir a plenitud en todos los ámbitos personales y auto descubrir capacidades y habilidades que nos llevan a ver las circunstancias como una oportunidad.

La Autorrealización consiste en desarrollar todo nuestro potencial para convertirnos en todo lo que somos. Es llegar a ser uno mismo en plenitud. La Autorrealización es un camino de Autodescubrimiento experiencial en el cual contactamos con el Yo real, y vivimos desde esa verdadera identidad. Sólo así sentimos íntegramente nuestra vida y la vivimos con gozo y creatividad. La Autorrealización o realización de sí mismo tiene que ver con la autenticidad, con ser lo que se es, y no con lo que se ha aprendido o con lo que uno pretende ser, alejado de su verdad o realidad interior.

Otros escritos la definen como “el proceso de esforzarse por actualizar la capacidad, las habilidades y los talentos potenciales. Requiere la habilidad y el impulso para establecer objetivos, se caracteriza por estar involucrado en un sentimiento comprometido con diversos intereses y actividades, La autorrealización es un esfuerzo de toda la vida que conduce al enriquecimiento de la vida.” (Wolfe, 2001, pág. 89).

Esta definición nos da una clara idea de lo que se quiere aportar, capacitarse, emplearse, formar una familia son aspectos comunes en la vida, pero encontrar el equilibrio

necesario que permita que se tenga éxito, es un factor pertinente para cualquier trabajador en una empresa.

6.2 Comportamiento organizacional

Al referirse a comportamiento organizacional encontramos que no solo es ser parte de una empresa y alinear los objetivos que la misma tenga para poder desarrollarse, Eduardo Amorós define la organización como “una unidad social coordinada de forma consciente, conformada por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas” (Amoros, 2007, pág. 6).

Se debe considerar que el talento humano sea el más adecuado para cada cargo, pero también que esté en su autonomía trascender para satisfacer sus necesidades, que exista un propósito común, que se organicen y coordinen cada una de las tareas, que, aunque pertenezcan a diferentes áreas sea posible que todos logren un sentido de compromiso y pertenencia que resalte su pro actividad por conseguir lo propuesto, claramente debe establecer unas metas a nivel macro en la organización.

Amoros identifica las cuatro metas del comportamiento organizacional;

- “DESCUBRIR: el modo en el que se conducen las personas,
- COMPRENDER: por que las personas se comportan como lo hacen,
- PREDECIR: la conducta futura de los empleados,
- CONTROLAR: al menos parcialmente las actividades humanas” (Amoros, 2007, pág. 6)

Todo esto con la finalidad que los gerentes puedan lograr sus objetivos por medio de las demás personas que comparten su espacio laboral como sus subordinados. En las organizaciones se encuentra personal que tiene creencias que no logran dar una definición clara del por qué se comporta determinada persona de una manera, no se logra establecer el comportamiento de las personas. Por ello, afirmaciones como “ los trabajadores satisfechos son los más productivos”, “los gestores de cambio son los que

muestran un comportamiento integral”,” todos los trabajadores en una empresa se motivan únicamente por el dinero”,” se debe atemorizar a un trabajador para que desarrolle de forma eficiente su trabajo”, son afirmaciones que como lo nombra Amoros “están basadas en la intuición más que en realidades, y a su vez esa percepción puede distar mucho de lo que podría estar ocurriendo en nuestra organización. Más que reemplazar la intuición, hay que complementarla con un estudio sistemático, debido a que la gente es diferente, podemos concluir que se necesita observar el comportamiento organizacional en un marco de contingencia, haciendo uso de variables situacionales para moderar las relaciones causa-efecto” (Amoros, 2007, pág. 7).

6.3 Satisfacción laboral

La definición teórica de satisfacción en el trabajo tiene diferentes enfoques. Por ejemplo, La satisfacción es una respuesta emocional. El significado del concepto solo puede descubrirse y captarse mediante un proceso de introspección, es decir, un acto de identificación conceptual dirigido a los contenidos y procesos mentales. La satisfacción laboral puede definirse como un estado emocional placentero o positivo que resulta de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral.

Robbins identifica “Cuatro factores que promueven la satisfacción de los empleados: trabajo mentalmente estimulante, remuneración equitativa, condiciones laborales de apoyo y compañeros que los respalden” (Robbins, 2004, pág. 85). Los trabajadores siempre tienen un margen de expectativas que desean cumplir, pero deben ir alineadas a sus capacidades, buscan trascender en la organización y encontrar oportunidades de crecimiento personal. Ciertamente, un trabajador percibe satisfacción de manera que los procesos sean equitativos, la sensación de un entorno cómodo, con herramientas de trabajo óptimas e instalaciones limpias.

Los trabajadores obtienen muchas cosas más por su trabajo que solo la remuneración económica, el compartir labores diariamente con un equipo de trabajo que permita un contacto social positivo, genera apoyo y por ende aumenta la satisfacción laboral. El

buen desempeño debe ser valorado y comprensivo en los momentos que se requiera, un feedback positivo puede desencadenar en grandes oportunidades de mejora con detalles simples como escuchar el porqué de las situaciones y mostrar un interés personal por cada quien. Estos factores impulsan el acercamiento individual y grupal a la autorrealización.

6.4 Desempeño laboral

El desempeño laboral es considerado una de las piezas fundamentales para lograr el éxito, los trabajadores buscan por ese medio su realización laboral. Por su parte la organización busca que este desempeño se traduzca en eficiencia y cumplimiento de objetivos, para lo cual debe existir una correlación entre estos dos factores que permita el desarrollo óptimo de ambos, Según (Garcia, 2000) “el desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”(p,29).

El trabajador debe desarrollar conductas que conlleven estrategias que permitan ejecutar los objetivos de la organización.

Existe un factor clave para determinar el desempeño laboral, la evaluación de competencias, que es un proceso mediante el cual se recolecta información que permite realizar una comparación entre las competencias innatas o desarrolladas por cada trabajador y el perfil de competencias que debe tener cada cargo.

El método contribuye al desarrollo efectivo del personal, busca dar conocimiento a la organización del rendimiento de cada uno de los trabajadores, en busca de acciones de mejora que permitan identificar deficiencias o logros con los cuales se pueda gestionar el talento humano en cada área.

(Gil, 2012) menciona “La verificación de los conocimientos, habilidades, valores que integran la competencia laboral requerida para un puesto de trabajo ha de llevarse a cabo en situaciones de desempeño laboral o lo más próximo posible a éste”. (p,92). Para poder ejecutar una evaluación del desempeño se debe contrastar como ya se mencionó anteriormente ciertos factores que permitan llegar a concluir el rendimiento de cada trabajador. Por ello, se utilizarán fuentes de información que por medio de instrumentos de evaluación permitan obtener los resultados. A continuación, se identificarán en la Figura 1:

Figura 1

Técnicas para la Evaluación de Competencias Laborales

<i>Fuentes de información</i>	<i>Instrumentos de evaluación</i>
Experiencia práctica	<ul style="list-style-type: none"> • Listas de verificación. • Sistemas de escalas para la observación. • Incidentes críticos. • Simulación y ejercicios prácticos.
Características y experiencias del evaluado	<ul style="list-style-type: none"> • Tests psicológicos. • Recogida de información biográfica. • Entrevista de evaluación. • Portafolios.
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Autoinforme sobre comportamientos. • Balance de competencias. • Evaluación de 360°.

Nota: (Gil, 2007) “La evaluación de competencias laborales” Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid, España. PP. 93.

6.5 Teorías de satisfacción y motivación laboral

Muchas personas creen erróneamente que la motivación es una característica personal. En otras palabras, algunas personas cuentan con esta característica mientras que otras no. Por ello, algunos gerentes evalúan a los empleados que parecen carecer de motivación, dichas calificaciones suponen que las personas siempre son incompetentes

o carecen de motivación. Sin embargo, el conocimiento motivacional muestra que esto no es verdad, lo que sabemos es que la motivación es el resultado de la interacción personal con cada necesidad.

Las motivaciones básicas de los individuos siempre son diferentes. No obstante, existen enfoques que permiten desarrollarla en las organizaciones el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades. De manera que, la motivación como la disposición logra un alto nivel de esfuerzo para obtener el objetivo. Además, dependiendo de la capacidad de trabajar esforzadamente para cumplir con ciertas condiciones o necesidades personales. (Robbins, 2004, pág. 72).

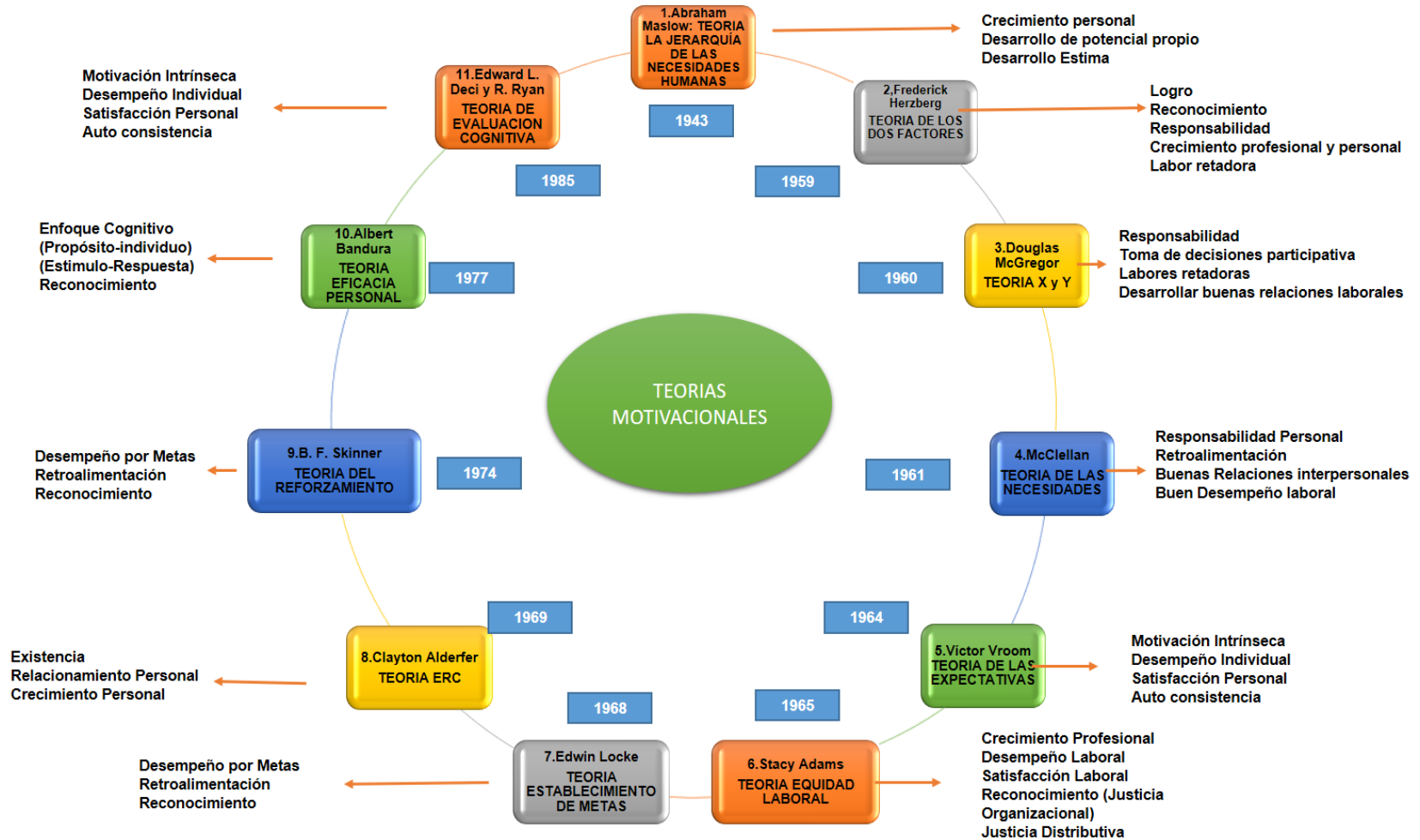
Aunque la motivación general está relacionada con los esfuerzos para lograr cualquier objetivo, se da enfoque a los objetivos de la organización con interés particularmente en comportamientos relacionados con el trabajo. Es decir, la motivación laboral es la capacidad de la compañía para sostener una estimulación positiva en vínculo con todas las actividades (es decir, relacionadas con el trabajo) ejecutadas por los trabajadores para lograr sus objetivos. Asimismo, las estrategias de motivación para cada persona en la consolidación del bienestar común.

El enfoque motivador debe mantenerse a lo largo del tiempo, porque es un factor que debe funcionar todos los días, y que también es invaluable para la organización, ya que puede estimular óptimos niveles de creatividad, productividad y competitividad. Es decir, el comportamiento humano dentro de una empresa es impredecible porque se origina en las necesidades y sistemas de valores de personas profundamente adaptadas.

La motivación es un fundamento relacionado con el desarrollo humano. Por ello, no es identificada como un atributo personal, sino a través de la interacción entre las personas y el medio en el cual se desarrollan, por lo que cambia de persona a persona. En la misma persona, puede cambiar en diferentes momentos y situaciones. De esta manera, en la figura 2 se introducen las teorías motivacionales, autores y aportes relevantes:

Figura 2

Teorías motivacionales

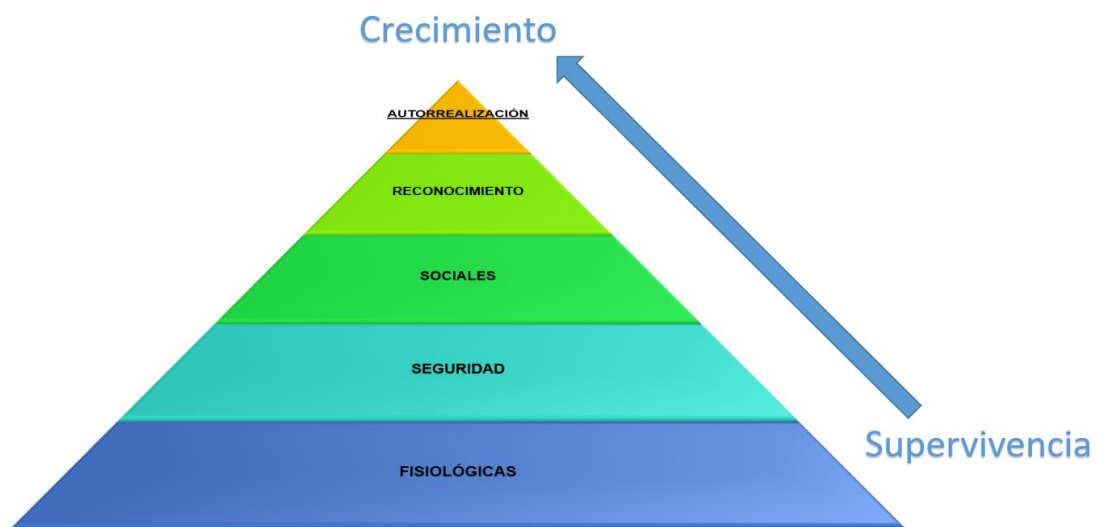


Nota: Elaboración Propia

6.5.1 Teoría de la Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow

La pirámide de necesidades de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría propuesta por Abraham Maslow en su obra *Una teoría sobre la motivación humana* (en inglés, *A Theory of Human Motivation*) de 1943, Maslow formula la jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, las personas desarrollan necesidades y deseos más trascendentes. Es decir, un trabajador presenta unas necesidades estructurales, en esta teoría se referencia cómo las satisfacciones de las necesidades juegan un papel fundamental en el camino a la autorrealización laboral, primero, las condiciones que brinda un empleo y la necesidad de la persona por mantenerlo, trascender y sentirse feliz en él. En la figura 3 que se presenta a continuación, se observan los niveles que componen la pirámide de necesidades.

Figura 3
Pirámide de Maslow



Nota: Adaptado de la pirámide de Maslow: la jerarquía de las relaciones humanas, copyright 2016 García, psicología y mente.

Según su relevancia y posición en la vida de cada individuo y su desarrollo personal Maslow determina un nivel. El comportamiento se establece en función de las necesidades básicas. Por ello, en el primer paso de la pirámide, se descubren los

aspectos relacionados con la supervivencia y, a medida que se satisfacen esas necesidades, la complejidad de la pirámide aumenta y la importancia de la necesidad descende. A continuación, se explican cada uno de los niveles que componen la pirámide:

6.5.1.a Necesidades Fisiológicas

Representan las más elementales, al satisfacerlas los seres humanos pueden moverse en la dirección de la autorrealización para lograr otros propósitos que se encuentran en diferentes niveles de la figura anterior.

Este nivel de necesidades se está orientado a la supervivencia. Por ello, incluye alimento, vestido y refugio. Es decir, estas necesidades básicas están relacionadas con necesidades inmediatas de la persona.

La motivación humana apunta directamente a este objetivo de suplir los niveles o necesidades básicas para poder desarrollarse en los niveles superiores de la pirámide, los cuales se encuentran enfocados al crecimiento.

6.5.1.b Necesidades de Seguridad

Una vez que se satisfacen las necesidades básicas, el Ser humano busca una posición de seguridad, desde la cual tomar decisiones que trasciendan en los momentos inmediatos y estén vinculados a proyectos de vida a corto o largo plazo.

Son todas aquellas relacionadas con la seguridad y estabilidad de una persona, es decir, trabajo, remuneración, seguridad social, el estudio y la seguridad física y familiar. De esta manera, se consideran como todas aquellas que describen el interés de un individuo por percibir condiciones de seguridad o protección.

6.5.1.c Necesidades Sociales

Las relaciones sociales están presentes en los grupos, y ésta experiencia permite dar un significado a través de expresar sentimientos a los demás. Por ello, están vinculadas a encontrar el desarrollo afectivo en términos de asociación, aceptación y afecto.

6.5.1.d Necesidades de Reconocimiento

Algunas necesidades están relacionadas con la autoestima humana. Es decir, puede expresar la admiración incondicional de un individuo a otro, tanto a nivel personal como profesional. Asimismo, como identificar una opinión de sí misma y su propio valor. Los lazos sociales son importantes y valiosos, pero también lo son los lazos que uno mantiene consigo mismo.

Son aquellas que hacen que nuestra autoestima aumente, aportan seguridad personal por medio del respeto, la confianza y el éxito.

6.5.1.e Necesidades de Autorrealización

Corresponde al progreso del crecimiento y desarrollo personal. Es decir, la autorrealización es un enriquecimiento individual, el cual, debe considerar un desarrollo social y una exploración personal. De esta manera, posibilita que se identifiquen necesidades que permitan trascender como manera de motivación de crecimiento o necesidad de Ser.

Todos los niveles de la pirámide son fundamentales y tienen su propio significado. Por ello, sin satisfacer las necesidades básicas, es casi imposible llegar al nivel superior de la pirámide.

Indudablemente la experiencia tras suplir una necesidad es un indicador fiable de satisfacción, como toda necesidad cambia según la persona y la situación. Por ende, los

trabajadores están sujetos siempre a cambios, por ejemplo, la necesidad de pertenencia orientada hacia como se relaciona el trabajador con su entorno y de qué manera genera relaciones efectivas con sus compañeros; las necesidades de estatus que refiere a como se es reconocido en la organización y en la sociedad en general, si las aptitudes que demuestra son evidenciadas por su entorno. Y, por último, las necesidades de autorrealización donde el trabajador encuentra todas las herramientas para aprovechar todo su potencial, llegar a este nivel es un estado ideal del ser humano, puesto que se debe partir desde la base de la escala de necesidades e ir superando poco a poco cada conjunto de necesidades. Por lo tanto, lograr la autorrealización es una tarea compleja, pero se puede lograr un acercamiento que permita mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

En las empresas las retribuciones son siempre las mismas, los modelos son antiguos y poco competitivos con las generaciones actuales, asimismo, los gerentes deben enfocarse en satisfacer “necesidades no resueltas y percatarse que ofrecer demasiado en una retribución puede generar decremento en el desempeño. Se debe estar alerta a la particularidad de las necesidades de su personal” (Carrillo, 2015, pág. 94).

6.5.2 Teoría de la satisfacción laboral de Frederick Herzberg

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg. Propone que la satisfacción de un trabajador en el trabajo es resultado de la interacción con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg realizó una investigación realizada en un grupo de ingenieros y contadores quienes manifestaron una experiencia de trabajo satisfactoria y otra no satisfactoria. En consecuencia, la satisfacción es resultado de factores motivadores que ayudan a aumentar la satisfacción personal, pero inciden poco en la insatisfacción. De esta manera, la insatisfacción se debe fundamentalmente a factores de higiene. Es decir, si estos factores faltan o son insuficientes, pueden causar insatisfacción, pero su presencia tiene poca incidencia en la satisfacción a largo plazo, por ello, propone la existencia de su teoría Motivación-Higiene la cual permitió establecer que la motivación se puede comprender por medio de dos factores:

6.5.2.a Los factores de higiene

Estos factores abarcan temas como “la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, la remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa” (Pinto, 2006, pág. 81), Cuando estos factores no están presentes se puede identificar que no existe un acercamiento positivo para la satisfacción del trabajador, cuando están presentes no motivan en realidad al trabajador, solo actúan como un medio para disminuir la insatisfacción laboral. es decir, se preocupan principalmente por el entorno en el que se lleva a cabo el trabajo. Si no existen, pueden desanimarse:

- Salario y beneficios
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Relaciones con el Supervisor
- Seguridad laboral

6.5.2.b Los Factores de Motivación

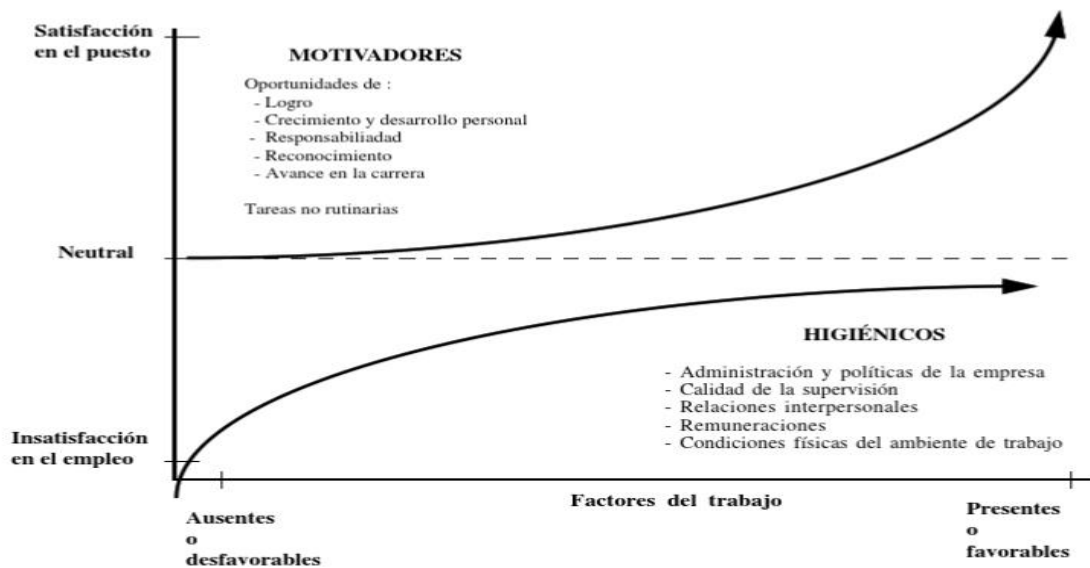
Abarcan “la sensación de realización personal en el puesto de trabajo, el reconocimiento del desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que es objeto por parte de la gerencia y las oportunidades profesionales y de crecimiento personal que se obtiene del trabajo” (Pinto, 2006, pág. 81).

Por ello, Herzberg pudo determinar que la satisfacción no esta relacionada con la insatisfacción, son variables independientes, los factores de higiene no producen satisfacción y pueden llegar a generar insatisfacción en el trabajador, los factores motivadores no generan insatisfacción e incrementan ostensiblemente sensaciones satisfactoras.

A continuación, La Figura 4 nos amplía la visión de estos dos factores.

Figura 4

Teoría de la Motivación-Higiene



Nota: Adaptado de Herzberg (1968) "one more time: how do you motivate employees. Harvard Business Review. Pp. 40.

Se puede identificar que factores como el logro, crecimiento y desarrollo personal, responsabilidad, reconocimiento y avance en la carrera son oportunidades de trascender, ya mencionadas por autores como Maslow enfocándolas a lograr la autorrealización de cada trabajador. Según Herzberg existen dos tipos de trabajadores, el primer tipo solo busca satisfacer sus necesidades básicas como lo son los factores higiénicos, el segundo tipo busca el crecimiento personal y trascender en la vida, como lo son los factores motivacionales.

La idea central de su trabajo es que el aumento de las remuneraciones sin una preocupación por las condiciones en que se desempeñan a diario las labores, no conducen hacia la motivación. "En la medida en que el dinero se convierte en un factor

estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: incentivarlos a abrigar mas altas expectativas respecto del periodo venidero de reajustes salariales” (Pinto, 2006, pág. 81).

Todo esta orientado a que el enriquecimiento de la labor exige que esté cultivada de factores motivadores, de tal manera que un trabajador pueda obtener un acercamiento mayor al éxito y la satisfaccíón laboral.

Por ello, propone que al realizar las cargas laborales se le permita al trabajador ejercer control sobre los recursos que deba manejar, es decir, realizar una carga horizontal en vez de vertical que permita que se encuentren oportunidades de logro, reconocimiento por la labor y tareas estimulantes que claramente conllevan un incremento en la responsabilidad, pero que direccionan su ambito hacia la autorrealizacion. En la Figura 5 se evidencian las estrategias propuestas por Herzberg.

Figura 5

Estrategias para el Enriquecimiento en el Trabajo

ESTRATEGIAS	MOTIVADORES IMPLICADOS
• Eliminar controles innecesarios	• Responsabilidad y éxito personal.
• Aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo	• Responsabilidad y reconocimiento.
• Asignar los empleados a unidades naturales y completas de trabajo (módulo, división, sección, etc.)	• Responsabilidad, éxito y reconocimiento.
• Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades	• Responsabilidad, logro y reconocimiento.
• Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor	• Reconocimiento interno.
• Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo	• Capacitación y aprendizaje.
• Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos.	• Responsabilidad, capacitación y avance laboral.

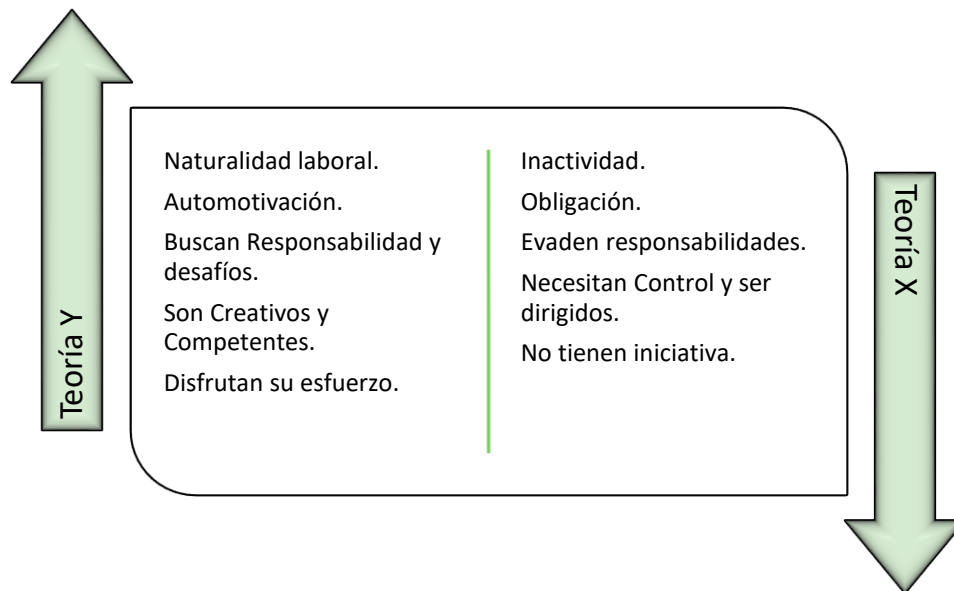
Nota: Herzberg (1968) “one more time: how do you motive employees. January-February, pp.59.

6.5.3 Teoría X y Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor representa dos actitudes que combinan diferentes conceptos y prácticas relacionadas con la gestión de recursos humanos. Asimismo, identifica que la percepción de las personas por parte del líder de cada equipo será la que determine su estilo de gestión.

A través de otras teorías propuestas que contienen enfoques diferentes como los postulados de Taylor, quien percibía que los empleados odiaban la labor e intentaban evitar este comportamiento. Por lo tanto, los líderes deben guiar, controlar y motivar a través del salario. McGregor presentó dos puntos de vista diferentes sobre los seres humanos: uno es negativo, llamado teoría X, y el otro es positivo, llamado teoría Y. Su naturaleza humana se basa en ciertos grupos hipotéticos, que tienden a moldear el comportamiento de los trabajadores. A continuación, una representación gráfica de la teoría:

Figura 6
Teoría X y Y



Nota: elaboración propia

6.5.3.a Teoria X

Las personas en general consideran el trabajo como una obligación y siempre se esfuerzan por evitar el logro de sus objetivos. Por lo tanto, las personas deben ser forzadas, castigadas o amenazadas para que puedan realizar sus funciones y lograr los objetivos establecidos. Para hacer un buen trabajo, es necesario tomar esta posición. El empleado debe tener un norte, un líder a quien debe respetar, obedecer y temer, porque no puede asumir la responsabilidad y le gusta obedecer las órdenes.

6.5.3.b Teoria Y

Los gerentes creen que sus empleados ven el trabajo como una fuente de motivación y satisfacción diaria. Por lo tanto, no hay dificultad para lograr los objetivos del trabajo, y no hay pérdida para completar el plazo y alcanzar los objetivos, porque el trabajo es agradable y satisfactorio. Los funcionarios no se sienten forzados o estresados en el entorno laboral, por el contrario, la situación es gratificante: los empleados creen que son una parte importante del desarrollo de la empresa.

La relación entre las hipótesis de cómo se comportan los trabajadores en el actuar cotidiano de sus labores y los estilos de liderazgo que deben asumir los directivos para conducir el desarrollo de las metas propuestas, permite que exista una gestión asertiva de las personas y los grupos de trabajo. Es decir, promover estilos directivos de participación y delegación generan un tipo de motivación distinto, el trabajador que se enfoca en buscar la responsabilidad sin que en el desempeño de la misma precise control excesivo, está orientado a una motivación intrínseca y por ende un acercamiento a la autorrealización laboral.

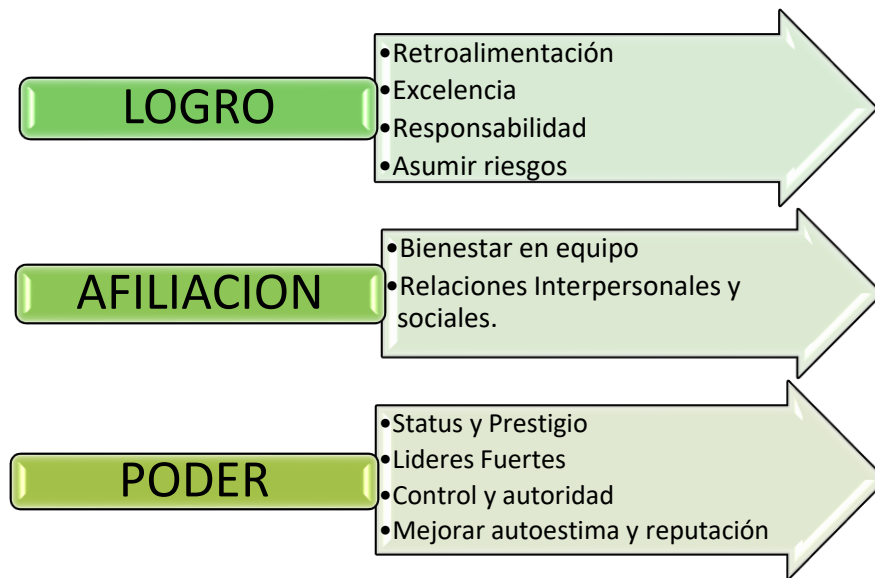
6.5.4 Teoría de las Necesidades de David McClelland

La teoría de las necesidades de McClelland intenta explicar cómo las necesidades de logro, poder y afiliación afectan las acciones de las personas. A consecuencia de los hallazgos hechos por Maslow en su jerarquía de las necesidades donde planteó las

necesidades básicas que tienen los seres humanos, en orden de su importancia: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y las necesidades de pertenencia, reconocimiento y autorrealización. A continuación, una presentación grafica de la teoría:

Figura 7

Teoria de las Necesidades



Nota: Elaboración Propia

Con base en la figura anteriormente presentada, se describe cada uno de sus componentes:

6.5.4.a Necesidad de logro

Las personas que necesitan que el logro sea la principal motivación para estimular a las personas, esperan establecer y alcanzar objetivos desafiantes y comprometerse con asumir riesgos. Asimismo, esperan recibir comentarios regulares sobre su progreso y logros. Sin embargo, generalmente prefieren trabajar solos.

6.5.4.b Necesidad de Afiliación

El principal motor de motivación es que las características de las personas que necesitan afiliación son el deseo de unirse al grupo. Para ellos, la cooperación es mejor que la competencia. Además, no les gustan los desafíos que estén acompañados de altos riesgos y de incertidumbre. También son personas que quieren ser apreciados y tienden a estar de acuerdo con los deseos de otros miembros del grupo.

6.5.4.c Necesidad de poder

La principal motivación de las personas es su característica de querer controlar y dominar a los demás. A estas personas les gusta ganar discusiones. De igual manera, disfrutan de la competencia y la victoria, así como del estatus y el reconocimiento.

Desde la perspectiva de las organizaciones, la teoría de las necesidades de McClelland puede ayudar a identificar las principales motivaciones de los miembros del equipo, influyendo así en las metas, la retroalimentación y el proceso de toma de decisiones de los directivos para gestionar las recompensas. Es decir, los incentivos también se pueden usar para diseñar trabajos basados en las características de cada miembro del equipo para mejorar la eficiencia de acuerdo con sus motivadoras dominantes.

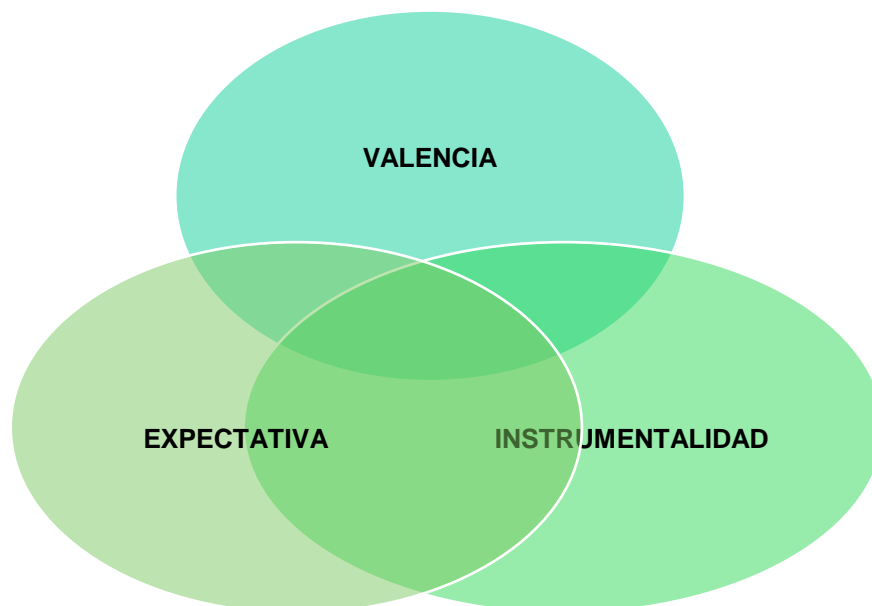
6.5.5 Teoría de la expectativa de Vroom

Desarrolló un estudio conocido como modelo de las expectativas, y considera que los trabajadores esperan ciertos beneficios como resultado de su comportamiento y con base en ello afecta directamente su identidad sobre cómo debe desempeñarse. Es fundamental resaltar algunos aspectos tales como: la interacción entre el trabajador y su entorno. Asimismo, la toma de decisiones responsable por parte del trabajador, contemplar que cada quien es diferente y con base en esas diferencias las necesidades cambian y cada trabajador tiene deseos y metas diferentes. Los trabajadores pueden afrontar las situaciones con comportamientos diferentes basándose en las expectativas

que tengan y de igual manera modificar su comportamiento según la sensación que les genere el resultado. Por ello, se considera que el desarrollo de esta motivación se enfoca en tres pilares fundamentales: valencia, expectativa e instrumentalidad, que se enuncian en la figura 8 que se presenta a continuación:

Figura 8

Pilares de la Teoría de la Expectativa de Vroom



Nota: Elaboración Propia.

6.5.5.a Valencia

Se refiere directamente al deseo de un trabajador por obtener beneficios como una retribución o un ascenso, por ejemplo, un trabajador valora más una retribución en dinero que desempeñar su labor en otra ciudad, esto puede ser una valencia alta para él, otro trabajador que enfoque la satisfacción de su trabajo en la relación con sus compañeros y la calidad del ambiente laboral, puede darle una valencia baja a la retribución de salario y lugar de trabajo.

6.5.5.b Expectativa

El desempeño exitoso de un trabajador afectará su toma de decisiones en su ambiente laboral. Debe buscar la oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse a sí mismo y a su entorno. Es decir, la expectativa está direccionada por su eficiencia personal, contar con las habilidades y capacidades para lograr su objetivo.

6.5.5.c Instrumentalidad

Se refiere a las posibilidades que pueda tener la organización para brindarle beneficios acordes con sus expectativas, es decir, que tan convencido está el trabajador de que su organización está en condiciones de brindarle oportunidades.

“Existe una valencia positiva si el trabajador está interesado muy interesado; hay una expectativa positiva si su convicción es alta, y se da una instrumentalidad positiva si la compañía tiene posibilidades de ofrecer la retribución esperada” (Carrillo, 2015, pág. 202).

El fundamento de esta teoría puede ayudar a los directivos a comprender por qué los trabajadores están motivados para elegir entre varios comportamientos. Para mejorar el vínculo entre desempeño y resultados, los directivos deben usar un sistema de compensación que esté estrechamente relacionado con el desempeño laboral. Asimismo, deben asegurarse de que la remuneración proporcionada sea debida y acorde para quien deba ser beneficiado. Para mejorar el vínculo entre desempeño y resultado, los directivos deben usar la capacitación para potencializar las habilidades de los empleados y ayudarlos a creer que un esfuerzo adicional conducirá a un mejor desempeño.

6.5.6 Teoría de la Equidad Laboral de Adams

John Stacey Adams propone que los trabajadores valoran el trato justo, lo que les da un incentivo para mantenerse felices en su relacionamiento con compañeros y con su empresa. Se basa en conceptos como la comparación social y la disonancia cognitiva. En otras palabras, La comparación social significa que se comparan los trabajadores entre sí para apreciar las condiciones propias. Por otra parte, la disonancia cognitiva se refiere a un estado de incomodidad que ocurre cuando lo que hace un trabajador es inconsistente con su pensar o sentir. Para eliminar esta falta de armonía, actuarán de una forma u otra moldeando su opinión.

Palabras como "esfuerzo y recompensa" y "trabajo y recompensa" son demasiado simplistas, por lo que se utilizan términos de entrada y salida. Hablando lógicamente, la entrada es lo que se da o pone en cada labor. La salida son todas las recompensas que se obtienen. Es decir, ese balance de entrada-salida compensa a los empleados. A continuación, una representación gráfica de la teoría:

Figura 9

Teoría Equidad Laboral



Nota: Elaboración Propia.

Los pagos y las condiciones por sí solos no determinan la motivación. Esto también explica por qué una promoción o aumento salarial para un empleado puede afectar negativamente a otros. Cuando los empleados sienten un trato justo o favorable, es más probable que estén motivados; cuando se sienten tratos injustos, se sienten fácilmente insatisfechos y frustrados. Las características que definen el trato justo son:

6.5.6.a Entradas

Compensan la calidad y cantidad de las contribuciones de los trabajadores en su labor. Las entradas están conformadas por: tiempo, esfuerzo, lealtad, alto desempeño, compromiso, capacidad, adaptación, flexibilidad, tolerancia, determinación, entusiasmo, sacrificio personal, confianza en los superiores, apoyo de compañeros de trabajo y sus habilidades.

6.5.6.b Salidas

Son resultados que establecen como las consecuencias positivas y negativas que un trabajador percibe, que un participante ha incurrido como consecuencia de su relación con otro. Es decir, pueden ser tangibles e intangibles.

Los resultados típicos son la seguridad laboral, la estima, el salario, los beneficios para empleados, los gastos, el reconocimiento, la reputación, la responsabilidad, el sentido de logro, los elogios, agradecimientos y los estímulos.

Cuanto mayor es el desequilibrio o la desigualdad que percibe un trabajador, mayor es la tensión que experimenta. En esta situación, se pueden plantear diferentes medidas para disminuir el desempeño en la empresa o el sentido de pertenencia, o solicitar a la otra parte que proporcione más recompensas y contribuciones. El propósito es reequilibrar la racionalidad en búsqueda de la satisfacción.

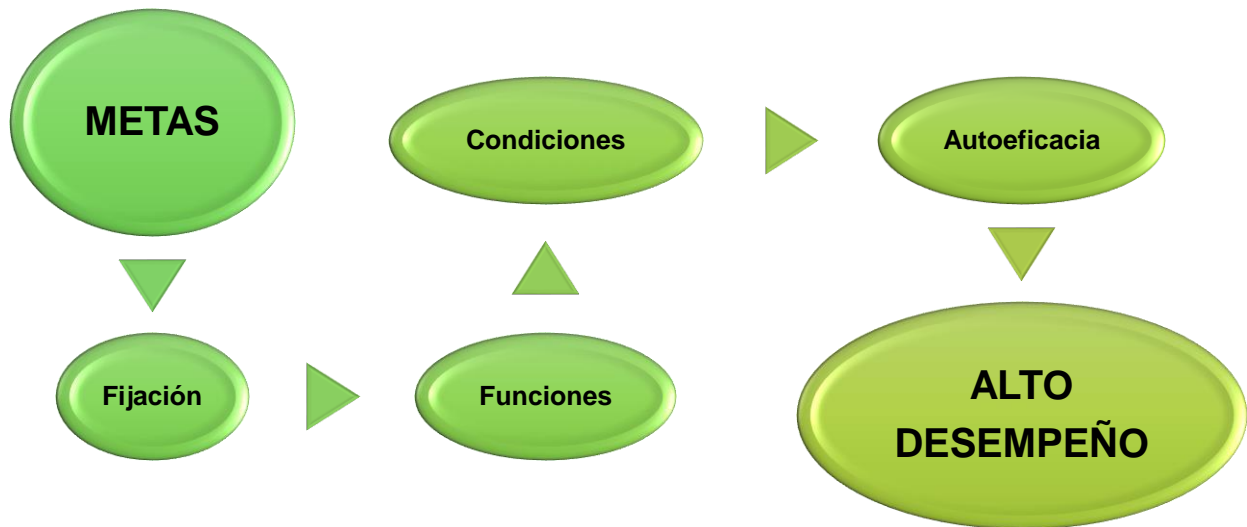
6.5.7 Teoría Establecimiento de Metas de Edwin Locke

Su autor Edwin Locke propone que, al realizar una tarea, se reconoce el efecto motivador que es vital para la intención del individuo. Los objetivos que persiguen los sujetos para completar la tarea determinarán el nivel de esfuerzo que utilizan para lograr la tarea.

El modelo intenta explicar el impacto de estos objetivos en el rendimiento. Estos objetivos son determinar la dirección del comportamiento del sujeto y contribuir al esfuerzo. En la figura que se presenta a continuación, se puede observar este modelo que explica la teoría:

Figura 10

Teoría Establecimiento de Metas



Nota: Elaboración Propia.

6.5.7.a Fijación de metas y objetivos

Su objetivo es motivar a hacer lo mejor, tener ilusiones o ambiciones de incrementar el rendimiento de cada trabajador. Es decir, los trabajadores buscan y crean sus propios objetivos tomando decisiones apropiadas. Una vez que se establece el objetivo, los trabajadores se comprometen a lograrlo, el objetivo es que sean retos accesibles, realistas y posibles.

6.5.7.b Funciones de las metas

Presentan diversas orientaciones para diseñar y ejecutar la estrategia que la organización diseñe, deben movilizar la atención en los recursos que se posean y el desempeño del trabajador, con la finalidad de centrar el interés en la tarea que se ejecuta.

6.5.7.c Condiciones

Según Locke el establecer las metas de los proyectos o procesos hará más sencillo que la organización dirija sus iniciativas. Por ello, el análisis para determinar la complejidad de las tareas y con base a ello brindar claridad del resultado esperado. Con el fin de, obtener compromiso de los responsables y generar procesos de retroalimentación que fortalezcan la consecución de objetivos.

6.5.7.d Auto-eficacia

Significa que la persona cree que tiene la capacidad de realizar una determinada tarea o, por lo tanto, lograr un determinado objetivo. Cuanto más fuerte sea el sentido de autoeficacia, mayor será la confianza en las habilidades para lograr el objetivo. Establecer metas al enfocarse en el comportamiento implica desarrollar la motivación humana. Si un trabajador muestra un sentido de autoeficacia, es decir, si cree que sus acciones lo llevarán a alcanzar las metas establecidas para sí mismo, entonces la motivación aumentará. Por lo tanto, habrá retroalimentación entre el comportamiento y la consecución de las metas.

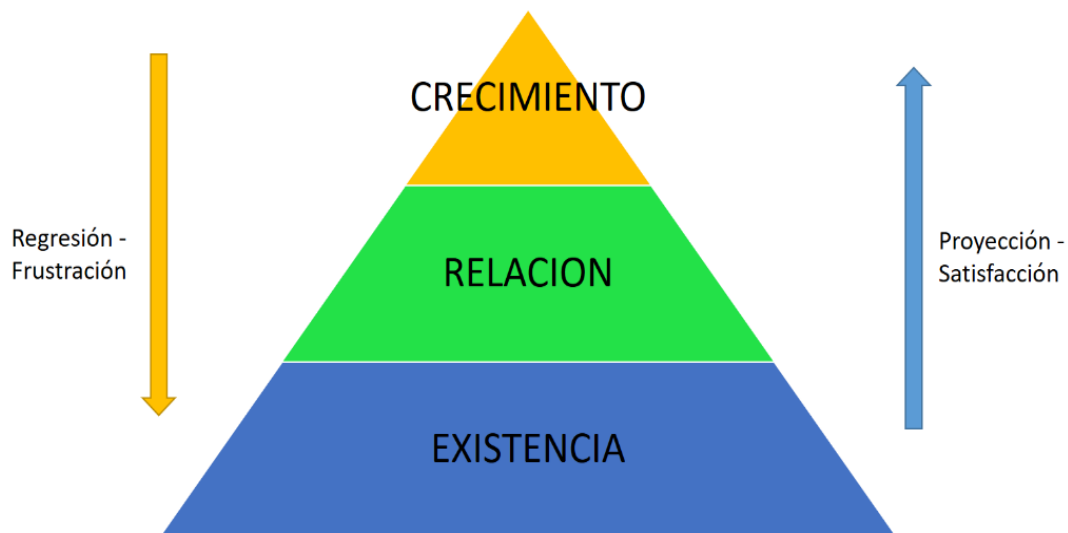
Bajo ciertas presiones y tareas específicas, algunas personas trabajarán más duro. Por lo general, desarrollan mejor los proyectos cuando es un desafío y no cuando es demasiado fácil. Lo que se puede lograr sin esfuerzo no es emocionante. En el caso de objetivos muy complejos, los incentivos económicos pueden ayudar, y hay muchos niveles de incentivos extrínsecos e intrínsecos dependiendo de la necesidad. Cuando aceptamos trabajo, aceptamos ciertas condiciones de trabajo. Por lo tanto, si estas

condiciones coinciden con la realidad, se tiende a ser productivo, pero cuando los objetivos e incentivos se desvían de los objetivos que el trabajador ha aceptado, se desmotiva.

6.5.8 Teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento) de Alderfer

Clayton Alderfer presento su explicación de la motivación humana argumentando un modelo para satisfacer las necesidades humanas. En muchos sentidos, es muy similar a la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, pero presenta algunas diferencias. La teoría de las necesidades de Alderfer aborda las motivaciones de los trabajadores en función de las necesidades divididas en conjuntos. en algunos casos, los trabajadores pueden activar sus niveles motivacionales sin satisfacer plenamente las necesidades básicas. En la jerarquía básica a diferencia de Maslow, Alderfer argumenta que cuando las necesidades de crecimiento personal se frustran las necesidades de nivel básico toman mayor relevancia. Con base en lo anterior, Alderfer planteó que hay tres grupos de necesidades fundamentales:

Figura 11
Teoría ERC



Nota: Elaboración Propia

6.5.8.a Existencia

Este nivel engloba a todas las necesidades que tiene el cuerpo humano las cuales, en caso de ser satisfechas garantizan su correcto funcionamiento orgánico además de no ponerse en peligro su integridad física (similar a las fisiológicas y de seguridad de Maslow).

6.5.8.b Relación

Se considera universal, las personas necesitan relacionarse con otros individuos, construyendo lazos laborales, familiares y personales. Por ello, corresponde con la necesidad de afiliación que se encuentra en el modelo de Maslow en el cual las nombra como las necesidades sociales y de status.

6.5.8.c Crecimiento

Asignadas al deseo de la persona por trascender como individuo, incrementando su autoestima además de la búsqueda de nuevas experiencias. (correspondientes a las de estima y autorrealización de Maslow).

En el contexto de la pirámide de necesidades de Maslow, se ha comprobado científicamente que para satisfacer un nivel superior es prioritario haber superado un nivel inferior. Por ejemplo, según esta teoría, si no se satisface el tercer nivel correspondiente al nivel de afiliación, es difícil pasar al siguiente nivel, es decir, el nivel de reconocimiento. En este punto radican sus diferencias, para Alderfer la regresión es viable, con lo cual, el fracaso en satisfacer las necesidades de crecimiento induce el retroceso del individuo en querer satisfacer alguna necesidad de orden inferior.

6.5.9 Teoría del Reforzamiento de Skinner

La teoría del refuerzo de Skinner, intenta explicar el comportamiento humano en correspondencia con el medio ambiente o los estímulos que lo rodean. Skinner utilizó métodos experimentales para concluir que la presencia de estímulos desencadena reacciones humanas a lo que llamo condicionamiento operante. Si se usa un potenciador positivo o negativo para modular esta respuesta, entonces se puede ejercer una influencia sobre la respuesta operativa o el comportamiento, que se puede mejorar o inhibirse. De esta manera, los tipos de reforzadores pueden ser positivos o negativos como se puede observar en la siguiente grafica:

Figura 12

Teoria Reforzamiento



Nota: Elaboración Propia.

6.5.9.a Reforzadores Positivos

Un potenciador positivo se refiere a todas las consecuencias que aparecen después del acto y se consideran satisfactorias o beneficiosas. A través de estas mejoras de fuerzas positivas o satisfactorias, el propósito es aumentar la tasa de respuesta de un individuo, es decir, aumentar la posibilidad de realizar o repetir una acción.

Esto significa que las acciones que se refuerzan de manera positiva tendrán más probabilidades de suceder nuevamente, porque después de que la persona realiza la acción, estará satisfecha y la recompensa se considerará positiva. Es decir, Se debe enfatizar que para que esta conexión sea efectiva, se debe asegurar que este individuo considere que se fortalece positivamente. En otras palabras, es realmente atractivo para él.

6.5.9.b Reforzadores Negativos

Los potenciadores negativos no incluyen el castigo desagradable o la estimulación hostil, si no lo contrario. El uso de refuerzos negativos tiene como objetivo mejorar su tasa de respuesta al eliminar lo que considera consecuencias negativas. Como se ha visto, a diferencia del refuerzo positivo, en este caso, se elimina la aparición de estímulos negativos o aversivos, lo que aumenta un cierto comportamiento. Sin embargo, lo que tienen en común es que el estímulo también debe adaptarse a los gustos personales.

Los gerentes no necesitan comprender las necesidades de los empleados o los diferentes tipos de necesidades que desean satisfacer. Él cree que la persona a cargo de un grupo solo necesita comprender la relación entre el comportamiento y sus consecuencias para crear condiciones de trabajo que puedan estimular una actitud positiva y evitar malas actitudes. En otras palabras, los empleados no tienen incentivos para satisfacer sus necesidades o la posibilidad de su desarrollo interno o su participación en la empresa. Los comportamientos que los trabajadores deben exhibir en la vida diaria solo se pueden aprender a través de sus consecuencias positivas o negativas.

6.5.10. Teoría Eficacia Personal de Albert Bandura

Se refiere a la creencia de que una persona cree que tiene la capacidad de realizar una tarea: cuanto mayor es la eficacia de una persona, mayor es la confianza en la capacidad de completar una tarea.

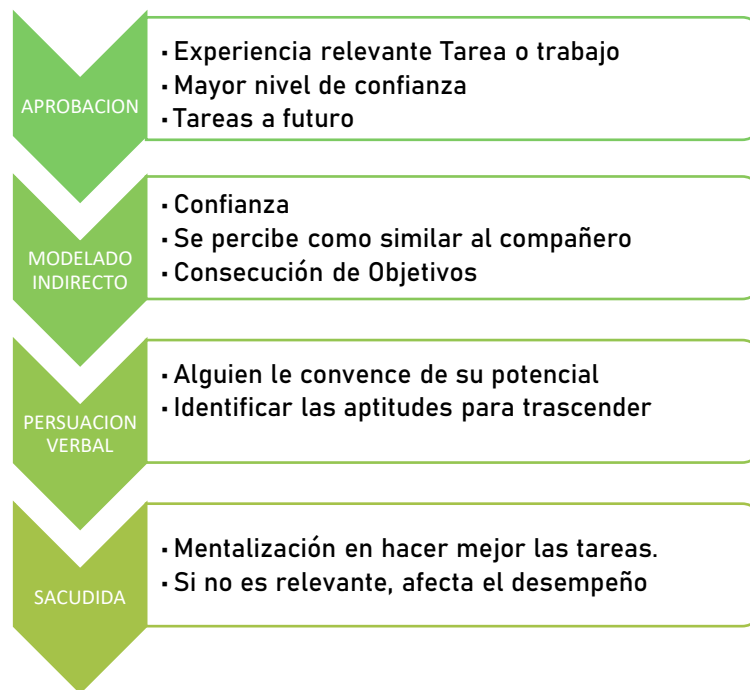
Por lo tanto, en circunstancias difíciles, las personas con baja eficiencia personal pueden reducir el esfuerzo o darse por vencidos, mientras que las personas con alta eficiencia personal trabajarán más para superar los retos.

Las personas que presentan eficiencia alta aportan más esfuerzo y motivación para hacer frente a los comentarios negativos, mientras que aquellos con un tratamiento menos efectivo pueden reducir sus esfuerzos al recibir comentarios negativos.

Los gerentes deben gestionar el establecimiento de objetivos de sus trabajadores para mantener una alta eficacia personal. De esta manera, aseguran que su personal este comprometido. Como se observa en la figura 13 existen cuatro maneras de aumentar la eficacia personal:

Figura 13

Teoría Eficacia Personal



Nota: Elaboración Propia.

6.5.10.a Aprobación

Consiste en adquirir experiencia notable en el desempeño de las labores diarias, es decir, si un trabajador relaciona que en ocasiones anteriores ha terminado con éxito sus tareas, entonces el, desarrolla confianza en que podrá lograrlo de nuevo.

6.5.10.b Modelado Indirecto

El incremento de confianza individual de un trabajador debido a que revisa y observa, como otra persona ejecuta una labor. Es decir, la persona siente mayor seguridad al tener un ejemplo de cómo se realiza esa actividad por medio de un jefe o compañero.

6.5.10.c Persuasión Verbal

Se enfoca en incrementar el nivel de confianza de cada trabajador por medio del convencimiento, por lo tanto, se les convence de ser talentos indispensables que pueden aportar aptitudes únicas para el desarrollo de las metas. Si se tiene la convicción de que algo es verdad, se asume de la misma manera.

6.5.10.d Sacudida

Conlleva a un estado de fuerza y atención que impulsa al trabajador a realizar la tarea, se mentaliza y entrega su mejor esfuerzo. Asimismo, cuando éste llamado no tiene ningún impacto o no es relevante perjudica ampliamente el desempeño, si la labor requiere un ambiente de trabajo calmado y cauto, la sacudida afecta el rendimiento.

6.5.11 Teoría Evaluación Cognitiva de Edward y Ryan

Edward L. Deci y R. Ryan proponen que establecer recompensas externas (como el salario) para realizar un trabajo que anteriormente tenía una recompensa intrínseca agradable relacionada con el contenido del trabajo en sí, reduciría la motivación general. El significado principal de la teoría está relacionado con el método de compensación de

las personas en la empresa. Los teóricos de la motivación generalmente creen que la motivación intrínseca para un trabajo interesante no tiene nada que ver con la motivación extrínseca por los altos salarios. La teoría de la evaluación cognitiva propone algo diferente. Cuando las empresas utilizan recompensas extrínsecas para mejorar el rendimiento, las recompensas intrínsecas que son generadas porque a los empleados les gusta su trabajo, disminuirán. En otras palabras, cuando se proporciona una recompensa extrínseca para que alguien realice una tarea interesante, reduce el interés inherente en la tarea misma. A continuación, una representación visual de la teoría:

Figura 14
Teoría Evaluación Cognitiva



Nota: Elaboración propia.

6.5.11.a Motivación Intrínseca

La motivación intrínseca proviene de cada trabajador y está impulsada por la necesidad de exploración, experimentación, y manipulación, que se consideran conductas de incentivo. En otras palabras, la motivación intrínseca es una motivación de autogestión que hace que las personas tiendan a trabajar arduamente para lograr sus objetivos.

6.5.11.b Motivación Extrínseca

Se refiere a que un trabajador participe en un trabajo o actividad donde ambos se ven afectados por emergencias o factores externos. Los incentivos o refuerzos positivos o negativos son externos y no están sujetos al control de cada quien. Por lo tanto, la motivación extrínseca se entiende como todo tipo de recompensas o incrementos que reciben u otorgan al trabajador cuando realiza una determinada tarea.

Cuando un trabajador comienza una actividad o tarea que está motivada por factores internos y luego se le agregan recompensas externas, la eficiencia y la productividad se reducen con el tiempo. Es decir, las tareas que se culminan por satisfacción de realizar esa actividad se consideran en última instancia como una obligación, no disfrutadas de la misma manera.

Sin embargo, esto no significa que todas las motivaciones externas sean perjudiciales. La sensación de ser recompensado por un trabajo sobresaliente siempre es agradable y confortable, pero en última instancia no debe reemplazar la satisfacción o el placer brindado por la actividad misma.

6.6 Teorías del comportamiento organizacional

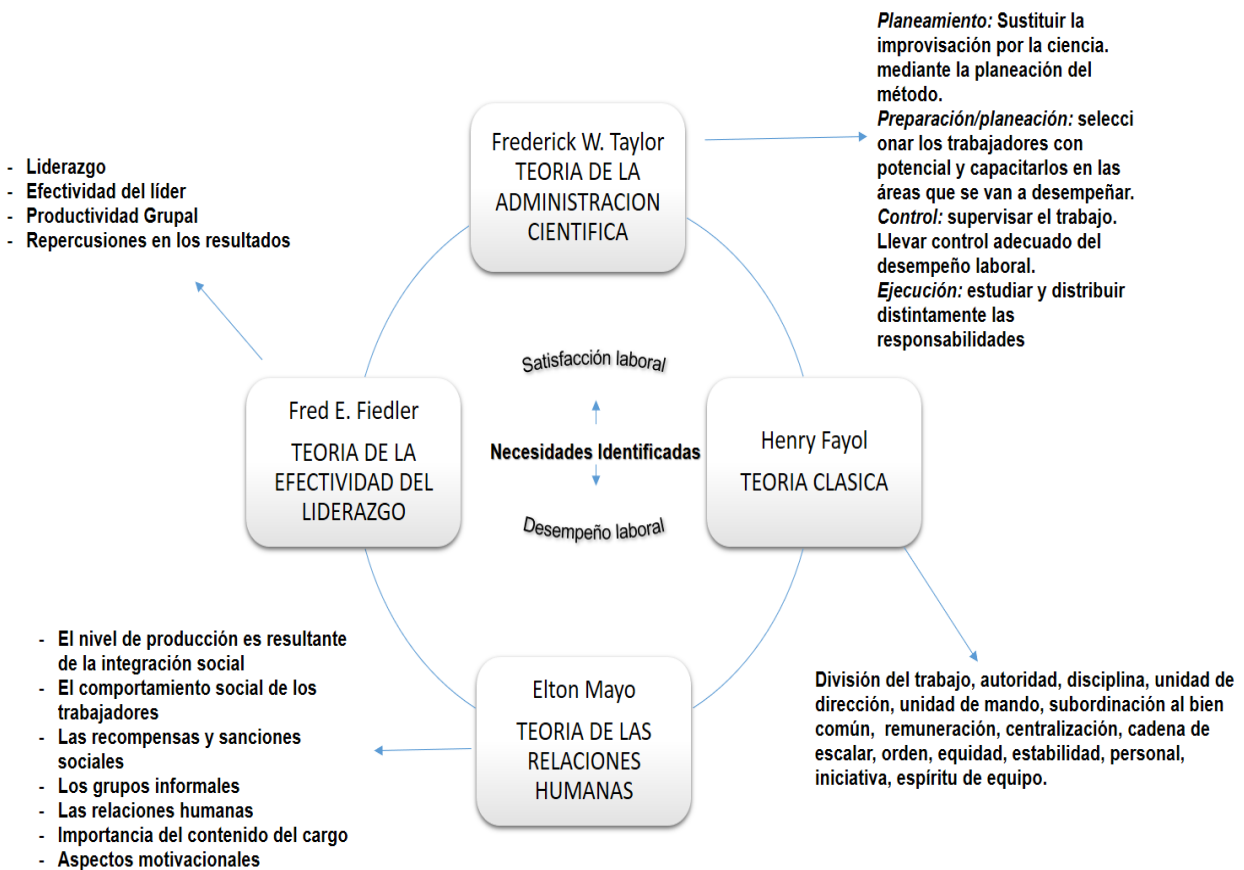
Como lo menciona (Robbins, 2009) “El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones” (p,9), con la intención de adaptar los conocimientos conseguidos para enriquecer la eficacia de una empresa. De esta manera, se evidencia la aplicación del conocimiento sobre el comportamiento personal y organizacional de las personas. Además, trata de identificar formas en que las personas pueden actuar de manera más efectiva.

El hecho de que las empresas son la representación de sistemas sociales, por ello, para trabajar o capacitar se debe comprender cómo funcionan. De esta manera, las organizaciones son contempladas como el punto de entrada del campo organizacional donde se cruzan factores sociales, políticos y económicos; lo que nos da una visión de este tema.

En la figura 15 se puede observar las teorías del comportamiento organizacional, autores y aportes relevantes:

Figura 15

Teorías Comportamiento Organizacional



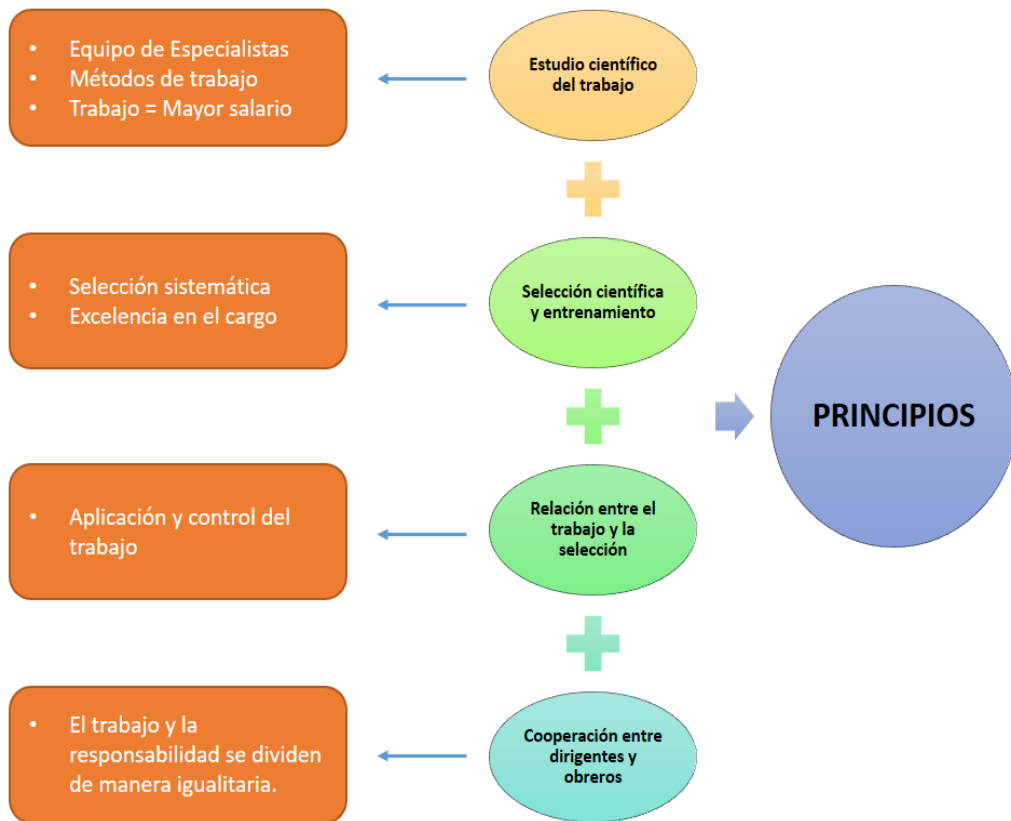
Nota: Elaboración Propia

6.6.1 Teoría de la Administración Científica

Frederick Taylor propuso el método en el que se basa esta teoría al enfatizar las tareas, el propósito o los objetivos de las mismas. Es decir, lo que se mide y se observa, para que se pueda lograr una buena eficiencia en cuestiones industriales. Los trabajadores demandan altos salarios de las organizaciones, y los empleadores exigen bajos costos de producción, la existencia de estos dos factores es el mejor indicador de una buena o pésima gestión.

Esta teoría está conformada por cuatro fundamentos y cuatro principios que serán analizados de manera individual. A continuación, en la figura 16 se contempla los principios de la administración científica:

Figura 16
Principios Administración Científica



Nota: Elaboración Propia.

6.6.1.a Estudio científico del trabajo

Los directivos deben modificar los métodos de trabajo ineficientes con actividades que se adapten mejor a las necesidades de la organización. Esto evita la disminución de la productividad y protege los factores de la empresa, como el tiempo, las herramientas y las operaciones.

6.6.1.b Selección Científica

Los gerentes deben seleccionar adecuadamente a sus trabajadores en función de sus habilidades y capacidades. Además, las personas contratadas deben recibir capacitación previa sobre la industria y el cargo del que harán parte.

6.6.1.c Relación entre trabajo y selección

Controlar el trabajo para certificar que está siendo hecho de acuerdo con las normas y políticas establecidas.

6.6.1.d Cooperación

Los directivos o gerentes deben motivar a los empleados a través de comisiones y bonificaciones. De esta forma, se alentará a los empleados a cooperar y aumentar los ingresos de la organización.

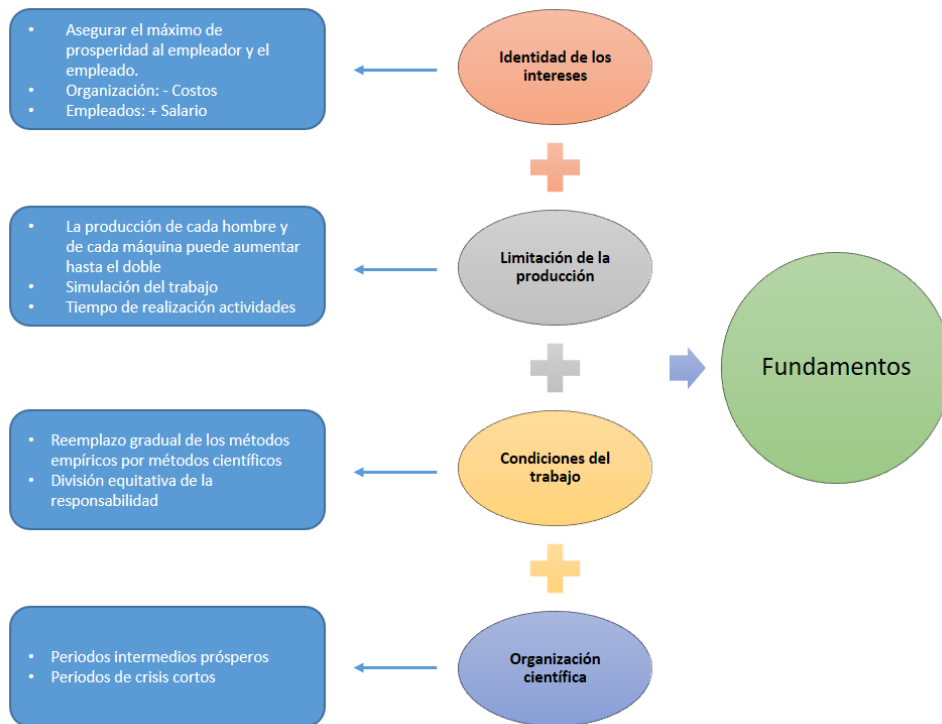
El taylorismo se basó en un sistema razonable de organización del trabajo, que se elaboró ampliamente en los principios mencionados anteriormente. Es decir, se enfoca en la aplicación de positivismo y métodos científicos orientados a estudiar la relación entre los trabajadores y la tecnología moderna para la producción industrial, a fin de maximizar la eficiencia de los empleados, las máquinas y las herramientas mediante los siguientes métodos: dividir sistemáticamente las tareas y organizar el trabajo

racionalmente con la secuencia y el proceso de operación en el momento de las operaciones, así como el pago de bonos por desempeño.

A continuación, en la figura 17 se referencian los fundamentos de la Administración Científica:

Figura 17

Fundamentos Administración Científica



Nota: Elaboración Propia.

6.6.1.e Identidad de los intereses

El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado. La prosperidad máxima de cada empleado significa que obtienen un salario más alto de lo estipulado y todos han desarrollado su estado de mayor eficiencia, para que pueda realizar el trabajo más adecuado de acuerdo con su habilidad natural. Los hombres creen

que los intereses fundamentales de los empleados y empleadores se oponen. La gestión científica se basa en la creencia de que los intereses reales de los dos son los mismos. La prosperidad del empleador solo puede existir con la prosperidad del empleado, y es posible darle al trabajador lo que quiere, salarios más altos, mientras lo que el empleador más desea es mano de obra económica.

6.6.1.f Limitación de la producción

Eliminar el "trabajo de simulación" y varias causas de trabajo lento reducirán los costos de producción, expandirán los mercados internos y externos, y pueden competir con los competidores. Esto asegurará remuneraciones más altas, reducirá las horas de trabajo y mejorará las condiciones laborales y de vida

6.6.1.g Condiciones de trabajo

Dado que los trabajadores en todos los ámbitos de la vida aprenden los detalles de su trabajo a partir de la observación y de los trabajadores capacitados, existen muchas maneras de lograr lo mismo, y se utilizan una variedad de herramientas para cada trabajo. Entre los diversos métodos y herramientas utilizados en cada tarea, siempre hay métodos y herramientas más rápidos y mejores que otros métodos. Los mejores métodos y las mejores herramientas solo se pueden encontrar a través de la investigación científica y los análisis de todos los métodos y herramientas utilizados, además del estudio de detalles, movimientos y tiempos. Esto significa que, en todas las partes mecánicas, el método científico ha reemplazado gradualmente al método empírico.

6.6.1.h Organización científica

No se puede garantizar la prosperidad sin un sistema de gestión de recursos personales, trabajadores y los empleadores. La prosperidad depende de muchos factores más allá del control de un grupo de trabajadores o una organización. Por ello, ambas partes siempre sufrirán mientras existan trabajadores con baja productividad.

La teoría distingue la creación, producción y ejecución de tareas para garantizar un mayor control del producto, esto puede considerarse como una racionalización del proceso de producción. Por lo tanto, el aspecto mental está completamente separado de la tarea manual. Esto es completamente diferente de los métodos de producción anteriores, que se organizaron de acuerdo con la creación y elaboración de tareas manuales.

Es la base de muchos de los procesos productivos actuales y representa uno de los primeros pasos de lo que hoy llamamos Administración Gerencial.

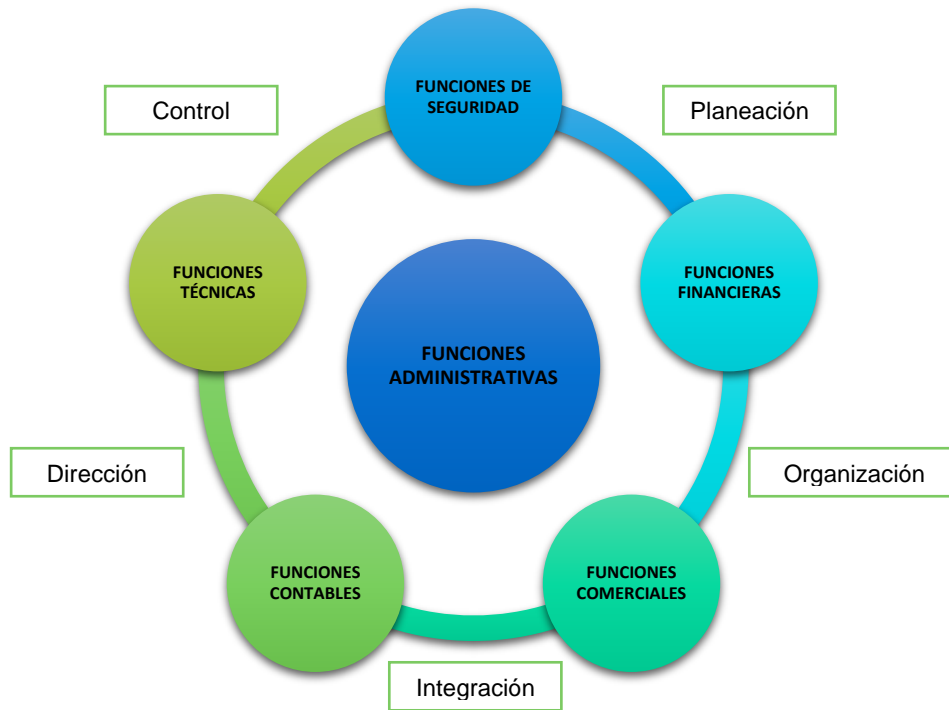
6.6.2 Teoría Clásica

Su principal autor es Henry Fayol. La característica de la teoría de gestión clásica es enfatizar la estructura y la función que una organización debe poseer para lograr la eficiencia, mientras que la característica de la gestión científica es enfatizar las tareas realizadas por los trabajadores. Ambas teorías persiguen el mismo objetivo: buscar la eficiencia organizacional.

Los trabajadores y los gerentes son humanos, Es necesario tenerlos en cuenta para crear una sola unidad y fortalecer el trabajo en equipo. Esta teoría busca construir conocimiento que se transmita en todos los niveles. La organización necesita un jefe, pero el verdadero jefe debe asumir las responsabilidades de un grupo de trabajadores, para que planee, organice, dirija, coordine y controle todas sus actividades. Tendrá una autoridad digna para juzgar y comportarse. Para Fayol, la gestión administrativa es un todo, un conjunto completo de procesos es uno de los componentes de la organización, es estático y está restringido porque involucra estructura y forma. A través de esta distinción, el término organización tendrá dos significados: Una organización como entidad social y otra función administrativa. Es decir, Fayol define el proceso administrativo en seis (6) funciones básicas que le conforman y cinco (5) características que establecen como administrar. A continuación, en la figura 18 la relación del proceso y el acto administrativo:

Figura 18

Funciones y Etapas Administrativas



Nota: Elaboración Propia.

6.6.2.a Funciones Administrativas

Son responsables de regular, integrar y controlar las otras cinco funciones, realizar actividades y / o responsabilidades, mientras se coordinan efectivamente.

6.6.2.b Funciones de Seguridad

Protección de las personas y bienes de la organización.

6.6.2.c Funciones Financieras

La gestión financiera especializada es esencial para maximizar el uso y disponibilidad del capital.

6.6.2.d Funciones Comerciales

Las empresas necesitan saber cómo producir de manera efectiva, pero también hacer buenos negocios. Es decir, comprar y vender.

6.6.2.e Funciones Contables

Involucra la gestión de registros, balances y costos.

6.6.2.f Funciones Técnicas

Se ejecuta la producción de bienes o servicios.

Dentro de las funciones administrativas resalta que debe planear para tener un plan de acción que permita anticipar el futuro. De igual manera, mantener la estructura física y social de la organización con la finalidad de dirigir eficientemente a los trabajadores. Es decir, se generan los controles y parámetros que conducen los esfuerzos colectivos con el propósito de verificar y controlar que todos los procesos sean culminados de acuerdo con las políticas establecidas. Las funciones de gestión no están dedicadas únicamente a los directivos, sino que se distribuyen por toda la jerarquía de la organización. Asimismo, Fayol define que la capacidad básica del personal de nivel inferior es la capacidad profesional distintiva de la empresa, y la capacidad básica de la alta gerencia es la capacidad administrativa. Es decir, a medida que aumenta el nivel organizacional, la función de gestión debería aumentar, y si la función técnica disminuye, la función de gestión dominará.

6.6.3 Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las Relaciones Humanas fue desarrollada por Elton Mayo quien realizó una serie de estudios que permiten identificar que no existe una relación directa entre la eficacia y cada condición de trabajo que se estudiaron (remuneración, horarios, etc.). Los resultados evidenciaron que fijar la atención en el trabajador en aspectos como: la motivación, evitar la rutina, trabajar en equipo, incrementaba la productividad de las organizaciones. La teoría buscó implantar una oposición a la teoría clásica del comportamiento organizacional que fue predominante por 40 años y no fue criticada por

nadie, quiso implementar una visión que contrarrestara esa visión deshumanizada y autocrática del trabajo sustentada por Taylor, debido a que los trabajadores debían someterse a métodos científicos rigurosos. Por ello, promueve integrar una nueva filosofía organizacional del trabajo. Por el propósito de esta investigación se resaltan dos de las principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas como la necesidad de comprender y direccionar la administración para el desarrollo de las personas. Es decir, sin la colaboración y solidaridad del grupo, la oportunidad de ser reconocido, de ser escuchado, entre otras, era difícil lograr relaciones humanas efectivas. Es de vital importancia la integración de los trabajadores por medio de las relaciones interpersonales en los grupos de trabajo. Los hallazgos de la teoría se evidencian en la figura 19 y son los siguientes:

Figura 19

Teoría Relaciones Humanas



Nota: Elaboración Propia.

Esta teoría genera una percepción sobre el empleado, la cual permite prestar atención a los deseos, sentimientos, metas y angustias de los trabajadores; se encuentra motivación por ciertas necesidades, como el salario, el vestido y la comida.

Teniendo en cuenta todas las características del trabajo, el factor psicológico es más importante la gran mayoría de las veces que el del salario. Por ello, las variables anteriores ayudan a satisfacer las necesidades básicas a cada trabajador con el acompañamiento del grupo en el que viven.

El comportamiento de los trabajadores puede controlarse mediante una buena supervisión y liderazgo. Por supuesto, debe haber un jefe efectivo que pueda guiar a sus trabajadores.

6.6.4 Teoría de la Efectividad del Liderazgo

El modelo analiza el liderazgo dentro de la organización y sugiere que la productividad del equipo depende de dos variables: el estilo de liderazgo del líder y el control de las situaciones.

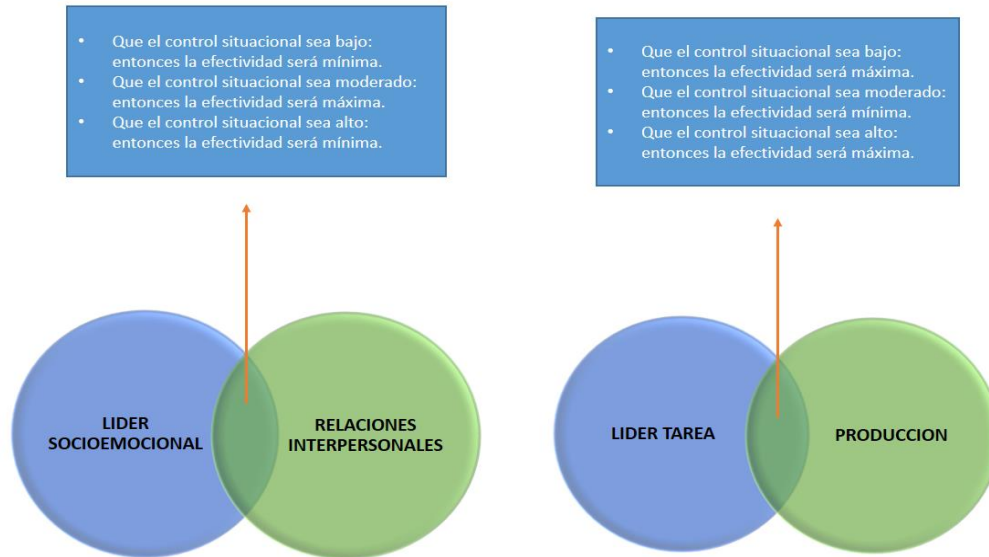
El control situacional se refiere a líderes que están llenos de confianza individual y confianza en el cumplimiento de las labores. Se basa en tres dimensiones, la relación confiable entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea y la supervisión y por último la capacidad del líder para reforzar / castigar.

El modelo de contingencia de Fiedler propone dos componentes que interactúan para finalmente aumentar la productividad del equipo. Esta productividad está relacionada con los resultados obtenidos por el grupo dentro de la organización.

Por lo tanto, En la figura 20 se relacionan los componentes de los dos tipos de liderazgo con las variables de control situacional, esas interacciones plantean 6 posibilidades:

Figura 20

Teoría Efectividad del liderazgo



Nota: Elaboración propia.

6.6.4.a Estilo de Liderazgo

El estilo de liderazgo se refiere a la forma en que los líderes logran sus objetivos individuales y grupales. Esto tiene que ver con la forma en que trata a los trabajadores y de si se consiguen o no las metas. En el modelo de contingencia se nombran dos tipos de liderazgo: líderes dedicados a tareas (líderes de tareas) y líderes motivados por relaciones interpersonales (líderes socioemocionales).

La persona a cargo se centrará en la tarea del grupo, es decir, el rendimiento y los resultados del grupo. Este líder tiene como objetivo aumentar la productividad del equipo. En cambio, los líderes socioemocionales trabajarán para mejorar las relaciones satisfactorias de los empleados y aumentar el rendimiento del equipo.

6.6.4.b Control Situacional

Define que cuanto más control situacional, más seguro será el líder para realizar correctamente las tareas relevantes. El control situacional depende de otras tres variables o dimensiones (necesarias para analizar el control situacional):

6.6.4.b.i Relaciones fiables con los miembros de su equipo. Es decir, el relacionamiento está condicionado por la lealtad y apoyo, si las relaciones son buenas, ello afectara satisfactoriamente en la efectividad del líder.

6.6.4.b.ii Grado de estructura de las tareas. Para mejorar las capacidades de control situacional, las tareas deben estructurarse razonablemente. Específicamente, esta variable se refiere a si la tarea está definida correctamente; también está relacionada con objetivos y procedimientos de trabajo.

6.6.4.b.iii Capacidad de refuerzo o castigo. El líder debe supervisar a los miembros del grupo, y el líder debe tener una buena capacidad para proporcionar refuerzo (recompensa) y castigo basado en los resultados (productividad del grupo). La tercera dimensión también implica el poder que posee el líder. Además, existe la siguiente relación: el poder de los puestos altos ayuda a influir en las tareas de los líderes, pero el poder de los puestos bajos lo hace más difícil.

La teoría tiene un estudio completo sobre liderazgo, eficiencia del líder y productividad del equipo. Además, contiene no solo las características del líder en términos de estilo de liderazgo y rasgos de personalidad, sino también los elementos del entorno para ilustrar su efectividad y su impacto en los resultados. Fiedler ha elaborado una herramienta para medir la motivación de los líderes. De esta manera, determina si el líder está orientado a personas o tareas. Los líderes principales lo guiarán a través de una relación positiva con los demás y una atmósfera de equipo positiva.

6.6 Generación Millennials

Strauss y Howe definen la generación social como todas las personas nacidas en aproximadamente hace 20 años de edad o en un ciclo de vida: infancia, joven adulto, edad adulta, mediana edad y vejez. Con cinco condiciones, se pueden identificar varias generaciones. Primero, una generación se encuentra con importantes acontecimientos históricos y tendencias sociales y vivieron en la misma etapa al mismo tiempo. Desde esta perspectiva, los miembros de una generación tienen una infancia y juventud en la cual comparten ciertas creencias y comportamientos.

Strauss y Howe afirman que los jóvenes millennials están remodelando la imagen de los jóvenes, desde la alienación hasta el optimismo y la determinación. Denominados como las personas que precisan estándares de calidad altos en relación a los adultos. Las personas están cada vez más convencidas y predicen que: los millennials cambiarán el estilo de vida de los jóvenes. Según el autor, los millennials pueden convertirse en la "gran generación" de la próxima generación.

En cuanto a sus características prefieren el desarrollo profesional, reciben capacitación para convertirse en excelentes profesionales y ocupan tiempo libre. Estas opiniones son muy diferentes a las de padres y abuelos de generaciones anteriores. Los jóvenes de hoy no creen que el trabajo sea más importante que tener una vida personal. Cuando se trata de lealtad, la promesa es para usted mismo, no para la empresa que brinda empleo (Martin, 2009, pág. 126).

Se consolidan como un talento fundamental de la sociedad, aportando pensamientos y actitudes muy específicos sobre tecnología, valores y flexibilidad laboral. De esta manera, esta generación ha estado en contacto con Internet desde su inicio, son expertos y creen firmemente en la importancia de la transformación digital en las organizaciones. Por ello, son la generación más renombrada de los últimos tiempos, y muchas estrategias de comunicación, marketing y ventas se basan en él. A continuación, En la figura 21 se señalan los intereses más marcados de la generación millennials:

Figura 21

Millennials y sus intereses en el trabajo



Nota: Elaboración propia.

6.7.1 Salario emocional

En relación con la compensación de los trabajadores, incluidas las cuestiones no económicas, el objetivo es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales de los Millennials, mejorar la calidad de vida y promover el equilibrio entre la vida laboral y personal.

6.7.2 Trabajo en equipo

Respetan el conocimiento y la credibilidad de los otros miembros del equipo. Por ello, toman parte en la toma de decisiones; tienen mayor tolerancia al fracaso.

6.7.3 Crecimiento Profesional

El desarrollo profesional se deriva de la planificación, incluidos los aspectos que las personas enriquecen o mejoran para lograr los objetivos dentro de la empresa. Se puede proporcionar a través de esfuerzos personales o con el apoyo de la organización para la que trabaja.

6.7.4 Horarios Flexibles

Reducir las horas de trabajo, para mejorar la asignación de tiempo. Lograr una gestión óptima del tiempo es fundamental para el desempeño. Esto significa que la correcta gestión del factor tiempo, puede dar a los empleados más libertad para que puedan establecer el tiempo para entrar y salir de la oficina.

6.7.5 Expectativas del Cargo

La empresa debe indagar el nivel de esperanza y miedo de los trabajadores de las nuevas generaciones y con base en ello, formular planes de acción para que cada uno se sienta seguro. Establecer expectativas claras de desempeño brinda la oportunidad de hacer lo mejor para las nuevas generaciones y la organización. Las nuevas fuerzas laborales trabajan mejor cuando saben exactamente cuáles deben ser sus resultados y las reglas que los implementan. Si no establece expectativas claras desde el principio, incluso los más calificados tendrán problemas.

La generación “Y” o Millennials está compuesta por personas que necesitan todo al mismo tiempo. No quieren soportar el aburrido trabajo diario, no quieren dejar las cosas buenas para el futuro. Todo lo que tienen que hacer es dejar su huella en la historia, vivir una vida interesante, formar parte de grandes cosas, crecer y desarrollarse, y cambiar el mundo que los rodea, no solo ganar dinero.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación se basa en enfoques de investigación cualitativa. Por ello, se presenta un documento escrito de manera ordenada y completa, por el cual se utilizan varias fuentes para aproximar razonablemente el concepto de autorrealización.

El propósito de este escrito es expandir clara y extensamente la profundidad del tema.

7.1 Tipo de estudio.

7.1.1 *Descriptivo*

El presente estudio caracteriza a través de las teorías motivacionales las determinantes para la autorrealización laboral. Por lo cual, por medio de matrices se evidenciarán congruencias en los postulados presentados por cada uno de los autores. Con la finalidad, de establecer que características son comunes para la autorrealización. De igual manera, identificar la relación entre las variables de satisfacción y desempeño laboral que a través de sus resultados permitan constituir una matriz para vincular las determinantes definidas anteriormente.

7.1.2 *Documental*

Se basa en recopilar y seleccionar información a través de la lectura correspondiente de autores destacados y sus investigaciones. Por ello, intenta compilar, organizar y analizar información sobre temas de investigación a partir de recursos de literatura, incluidos libros, archivos, hematología y registros audiovisuales. Por ello, proporcionan información de primera mano a cerca de los temas de investigación con información relevante.

7.1.3 Cualitativo

Plantea el análisis de postulados teóricos en términos de determinantes y su relación con las variables de estudio tanto independientes como dependiente y de su interdependencia. Esto significa observar la información a través de la interpretación. Es decir, La investigación cualitativa estudia las características y la naturaleza de los fenómenos. Por último, el grupo pertenece a la investigación literaria porque intenta explicar la realidad a través de la literatura y otras fuentes adicionales.

7.2 Población

7.2.1 Millennials

La generación nacida aproximadamente entre los años 1981 y 1996, Es la generación que puede considerarse global. A diferencia de las anteriores, todos los jóvenes se identifican con los mismos valores. Por ello, crecieron en la era digital y su acceso al mercado laboral se ha establecido por la crisis económica. De tal manera que, los aportes teóricos que sean concluidos en el presente trabajo de investigación sean un medio de fortalecimiento y fidelización en la relación de la fuerza laboral que representa esta generación con sus organizaciones.

7.3 Técnicas de recolección de datos

7.3.1 Revisión Bibliográfica

Recopilación de información de bases de datos digitales y se revisarán varios tipos de documentos referentes al tema central de la investigación en revistas digitales como Ebsco Host, libros digitales disponibles en e-libro, investigaciones científicas en google académico, artículos científicos, libros, etc. La búsqueda de esta información se centra en la identificación y consideración de los determinantes que aproximan a la autorrealización

7.4. Procesamiento de datos

7.4.1. *Triangulación de datos*

Se presentarán los datos cualitativos. Es decir, se basa en identificar datos investigados por diferentes fuentes, lo cual permite analizar una situación de diversos puntos de vista. Por ello, uno de los elementos que orienta el proceso de contrastación para la constitución de los significados, son las categorías o características de relación que surgen de los datos y son los conceptos fundamentales que caracterizan la autorrealización.

El documento será estructurado en tres partes, en primer lugar, la investigación teórica de todos los autores por escuelas de pensamiento, que proponen y sus características enfocadas a la autorrealización. En segundo lugar, la investigación teórica de los autores enfocados al comportamiento organizacional y su influencia en administrar el trabajador, por último, relacionar la información con la finalidad de encontrar la relación entre las mismas.

8. Capítulo I. Determinantes de la Autorrealización

En primer lugar, se aborda la definición de las características de autorrealización como premisa de los conceptos que serán localizados posteriormente, En segundo lugar, precisar autorrealización desde la perspectiva de autores que no son completamente motivacionales y que proporcionan otro punto de vista para el desarrollo de este concepto. En tercer lugar, se aborda la influencia de los autores motivacionales que establecen sus aportes y de esta manera construyen las características de autorrealización laboral. Por último, se definen cada una de las determinantes y su importancia actual.

Contemplar todos los aspectos o variables que conforman el estado y la identidad de un individuo en particular. Por lo tanto, una persona exhibe algunas características relacionadas con posturas observables dentro del ámbito laboral que influyen en su percepción de bienestar y tranquilidad en su relación persona-organización.

Satisfacer las determinantes de autorrealización conduce a la autoconfianza, el valor, la fuerza, la capacidad y la autosuficiencia, que se vuelve útil y necesaria en las empresas. Es decir, estas características son un aporte a la consolidación personal y laboral de un trabajador, que generan beneficios tanto laborales como personales y guían la búsqueda del éxito.

8.1 Autorrealización

La autorrealización es un estado que a través del tiempo ha sido considerado como el estado máximo de realización personal que cada individuo busca desarrollar en los aspectos que, de su vida, son fundamentales, en este caso se busca una aproximación al trabajo dentro de una organización. Se busca una perspectiva que integre lo objetivo con lo subjetivo que permita articular los objetivos y necesidades que están presentes desde el punto de vista de la organización y el empleado (Grueso, 2017, pág. 97), es decir, la eficiencia económica con el humanismo efectivo. La relación entre estos dos

conceptos es prioridad en tiempos actuales para las organizaciones propiciar curvas de aprendizaje social e individual estrechamente interconectadas que a nivel general exista la alternativa de gestionar las necesidades de cada empleado en búsqueda de considerar las experiencias individuales como una entidad integradora. (Giraldo, 2017, pág. 65)

Este concepto presenta múltiples interpretaciones pero que apuntan a que el empleado trascienda en el desarrollo de sus labores cumpliendo a cabalidad con sus tareas generando un aporte desde su autonomía y toma de decisiones partiendo de las directrices y comportamientos considerados correctos dentro de una organización. Es decir, Promover indirectamente la autorrealización asegurando que todos los empleados disfruten de la seguridad de las mismas condiciones de base necesarias a partir de las cuales pueden contribuir libremente al bien común como consideren conveniente.

8.2 Teorías Motivacionales

Las teorías motivacionales según el punto de vista de cada autor contienen diferentes argumentos que interiorizan el desarrollo de un empleado en su labor, es decir, cada uno hace un aporte que representa su línea de pensamiento desarrollado por sus estudios que infiere una premisa de unas características o condiciones dentro del ámbito organizacional que deben ser estimuladas para lograr una aproximación a la autorrealización existen varios enfoques pero cualquier sistema de pensamiento, para seguir siendo relevante para el mundo moderno, debe dar una respuesta a la demanda de autorrealización, los puntos de vista de los autores de motivación tiene congruencia entre ellos en algunos casos, e implican que tomando esas variables que plantean por separado puedan generar unas características generales que permitan identificar el nivel de autorrealización en una organización.

En la Figura 22 se pueden observar las teorías motivacionales, autores y aportes relevantes que se consideran, contribuciones a la construcción del estado de autorrealización:

Figura 22

Raciocinio autorrealizador

TEORIA	CONTENIDO	CARACTERISTICAS
Teoría de Abraham Maslow (Jerarquía de necesidades)	Necesidades: Fisiológicas, seguridad, sociales, reconocimiento y autorrealización	Reconocimiento y Autorrealización
Teoría de Frederick Herzberg (Los dos factores)	Factores: Higiene y Motivación	Reconocimiento, Crecimiento (profesional, personal) logro y Responsabilidad
Teoría de Douglas McGregor (X y Y)	Punto de vista X y Y	Automotivación, competencia y responsabilidad
Teoría de David McClelland (las Necesidades)	Necesidades: Logro, afiliación y poder	Responsabilidad, retroalimentación, excelencia y relacionamiento
Teoría de Vroom (expectativa)	Pilares: Valencia, expectativa e instrumentalidad	Crecimiento personal, logro y Responsabilidad
Teoría de Stacey Adams (Equidad Laboral)	Factores: Entrada y salida	Reconocimiento, responsabilidad, logro, crecimiento y flexibilidad
Teoría de Edwin Locke (Establecimiento de Metas)	Metas y Objetivos para el alto desempeño	Metas y Autoeficacia

Teoría ERC de Clayton Alderfer (Existencia, relación y crecimiento)	Necesidades: Existencia, relación y crecimiento.	Nuevas experiencias, autoestima.
Teoría de Skinner (Reforzamiento)	Refuerzos: Positivo y Negativo	Reconocimiento, logro y retroalimentación
Teoría de Albert Bandura (Eficacia Personal)	Maneras: Aprobación, Modelado indirecto, Persuasión verbal y sacudida.	Logro, Reconocimiento y retroalimentación
Teoría de Edward y Ryan (Evaluación Cognitiva)	Motivadores: Intrínsecos y extrínsecos	Crecimiento (Personal y laboral), autogestión y nuevas experiencias.

Nota: Elaboración propia.

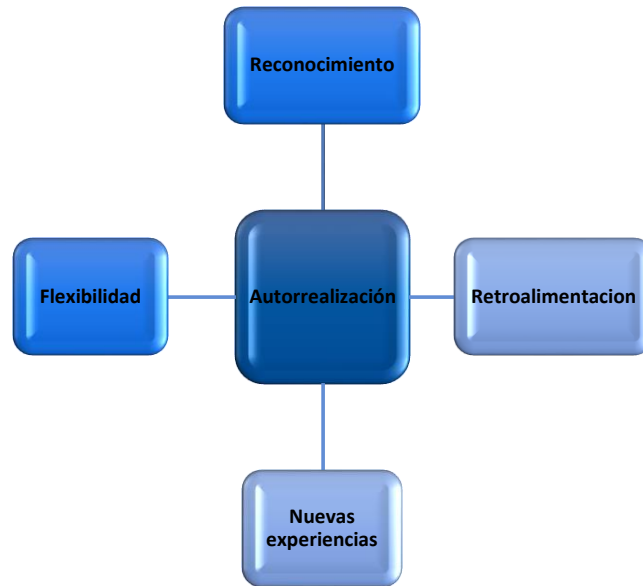
Se evidencian razonamientos comunes entre los autores que dan un acercamiento a las características que estimulan la autorrealización de una persona en su ambiente laboral, a través de las teorías motivacionales y los elementos que proponen son fundamentales para su desarrollo.

Por ello, se identifican cuatro conceptos que recopilan en gran medida los argumentos de cada uno de los autores como características motivantes del empleado que encajan en el orden del desarrollo individual, grupal y estructural en el que se debe desempeñar para evidenciar el crecimiento tanto personal como organizacional, identificando que tanto está inmerso el concepto de autorrealización actualmente, de tal manera, que se pueda dar un sentido a los hallazgos e identificar oportunidades de mejora.

En la figura 23 se evidencian los cuatro aspectos más representativos e influyentes que fueron consolidados anteriormente:

Figura 23

Las cuatro características de la autorrealización



Nota: Elaboración Propia

8.2.1 Reconocimiento

Como lo plantea Maslow el reconocimiento está orientado a expresar la admiración individual de un individuo a otro en términos de su trabajo o vida personal, es decir, que exista una relación entre empresa y subordinado que contemple y estimule sus esfuerzos. Por esto, Herzberg establece una serie de características en las que incluye el reconocimiento como un factor motivacional esencial cuando se habla de la relación del trabajador con la elaboración de sus tareas y no con los factores de compensación tradicionales de la organización. Por ello, el reconocimiento laboral refiere una connotación positiva que propicia la disposición en realizar mejor las tareas con la finalidad de incrementar el desempeño de los trabajadores, la aprobación para identificar y aplicar el potencial individual de cada trabajador como lo resalta la teoría de eficacia personal.

Es una de las estrategias de incentivos menos utilizadas y más económicas. La estrategia incluye la distinción, gratitud y recompensas por los esfuerzos de los

trabajadores. El punto más significativo de estas determinaciones es que incluso si los empleados esperan un refuerzo más práctico, es decir, más salario, promoción o recompensas en especie, el reconocimiento integra uno de los factores motivadores más poderosos actualmente, como es el refuerzo social. Por ello, elogios y énfasis en resultados y cualquier otra acción cultural que personalice o apoye el trabajo y su relacionamiento con los grupos se hacen fundamentales como lo menciona McClelland y Alderfer con sus necesidades de afiliación y relación respectivamente.

Estas iniciativas permiten elevar la motivación de los trabajadores y dar un sentido superior a sus tareas diarias, es decir, permite que se pueda no solo fortalecer la identidad y sentir del trabajador, si no también impactar los indicadores de satisfacción y desempeño laboral.

De esta manera cobran relevancia algunas características de motivación de autores como McClelland en su teoría de las necesidades, la necesidad de eludir o minimizar condiciones desagradables moderando el miedo al rechazo, el fracaso, el éxito y la ansiedad, se centra en que las intenciones voluntarias e involuntarias tienen un impacto en la motivación del individuo, la gestión de esas emociones y la generación de seguridad para cada empleado desde su auto conocimiento. (Saracho, 2019, pág. 34)

8.2.2. Retroalimentación

Como lo determina Skinner en su teoría de reforzamiento los estímulos influyen sustancialmente en el desarrollo del comportamiento de un trabajador, por ello, se enfoca en realizar un refuerzo tanto positivo como negativo a cada individuo con el fin de orientar las conductas al éxito partiendo de un acierto o un error. Es decir, direccionar cualquier de estas dos situaciones supone un valor indispensable para sentirse parte importante de los procesos de una organización.

El enfoque de esta característica se extiende como ya se mencionó, a reconocer los aciertos y trabajar los errores, el feedback que proporciona un directivo a sus

subordinados ayuda a que identifiquen lo que hacen correctamente y aprovechar esas habilidades, corregir inconvenientes y desarrollar nuevas habilidades que impacten y mejoren no solo la vida personal sino también a su relacionamiento y cumplimiento de resultados esperados por la organización de manera que se sientan comprometidos con sus tareas generando un acercamiento a la necesidad de autorrealización definida por Abraham Maslow. (Burton, 2017, pág. 7).

El potencial que puede generarse a los empleados en términos de mejorar su rendimiento y desarrollar nuevas habilidades es enorme pero esta característica del reconocimiento frecuentemente es considerada algo implícito en cualquier espacio, pero en la práctica suele ser más fácil la sanción que el acercamiento constructivo, es decir, es más práctico señalar los errores que gestionar conocimiento.

Se debe equilibrar la acción con la retroalimentación y la reflexión, que son actividades de recuperación que dan como resultado nuevas perspectivas, comportamientos y hábitos. Los mejores líderes, aquellos que crecen y mejoran continuamente, han encontrado una manera de incorporar este intercambio de acción, retroalimentación y reflexión en su rutina regular.

8.2.3. *Nuevas Experiencias*

Como menciona Alderfer el ser humano está en plena disposición de trascender y para ello debe reunir para su existencia nuevas experiencias que sean constituidas en términos de crecimiento personal y profesional. Por ello, los recursos que se invierten en los trabajadores influyen directamente en el desarrollo de la actividad de la organización por que potencia la adquisición de nuevas capacidades de orden teóricas y prácticas, que por medio de la actividad profesional puedan ser desempeñadas a favor de los procesos internos y afinar la productividad de cada trabajador. Asimismo, si se llevan a cabo planes de formación, es posible conseguir que los trabajadores estén continuamente motivados, incrementando su satisfacción y desempeño.

Se fortalece el postulado de la teoría de evaluación cognitiva en que puede resultar interesante no medir solamente con retribuciones salariales sino sobre la motivación intrínseca de aquellas personas que ya llevan tiempo trabajando en la compañía y que han desarrollado una autorrealización hacia su desempeño. Es decir, lo que Edward y Ryan definen como aprendizaje continuo y que determina que por medio del conocimiento y su desarrollo se llegue a la autogestión, la mejor inversión es la que se enfoca en lograr la capacitación y motivación del trabajador.

Esta tendencia ha tomado fuerza desde los años en que el taylorismo enunció el adiestramiento y la capacitación del trabajador enseñándoles métodos científicos para mejorar el desempeño de sus funciones. (Ramirez, 2010, pág. 139)

Edwin Locke en su teoría de establecimiento de metas identifica la fortaleza del sentido de auto eficiencia del trabajador y de cómo es dotado de todas las capacidades y conocimientos para desarrollarse en su entorno laboral y personal, potencializar este tipo de experiencias fortalece las metas y su alto desempeño.

8.2.4. Flexibilidad

Como lo menciona Stacey en su teoría de equidad laboral, los inputs se definen como las contribuciones que hacen los trabajadores a la organización, el producto de ellas, lo que recibe, son los outputs o resultados. En este orden de ideas, el balance de lo que se da y lo que se recibe es percibirlo de manera diferente por cada empleado, es decir, cada trabajador expresa necesidades diferentes, por ello, una recompensa salarial menor a cambio de horarios de trabajo más flexibles es una directriz viable debido a que los miembros de una empresa siempre se están comparando con los demás. Asimismo, conecta con Vroom y los pilares motivacionales en los cuales la valencia de una recompensa es relativa a cada trabajador, el nivel de importancia no es siempre el mismo. De igual manera, el acople de la instrumentalidad que refiere la capacidad de las empresas para dar lugar a las recompensas que permitan motivar según las necesidades de los individuos.

Los trabajadores valoran resultados diferentes. Por ello, se debe mantener una comunicación asertiva con las personas para identificar qué valoran y qué compensación esperan recibir. Según esta información, puede proporcionarle diferentes beneficios. El trabajo está diseñado para facilitar una tarea o asignación específica posibilitando que el trabajador encuentre un equilibrio que le permita desempeñarse con efectividad, satisfacer sus necesidades por medio de su labor y aproximarse a la autorrealización con la finalidad de trascender en la organización.

Asimismo, como menciona la Teoría Y a la gente le gusta trabajar, como otras necesidades de la vida, es natural para ellos. Las personas tienen entusiasmo por el trabajo, persiguen la responsabilidad y la creatividad, y no escapan del trabajo porque les gusta lo que hacen, por eso tienen autodirección y autocontrol.

Estas características anteriormente descritas están enfocadas a extender el concepto de autorrealización laboral en las organizaciones, es decir, la gestión de los trabajadores en términos de sus particularidades individuales o generacionales que permita diseñar estrategias que beneficien las perspectivas de vida de cada quien, como la vía fundamental de construcción de bien común entre la organización y el trabajador.

9. Capítulo II. variables e indicadores de los conceptos de Satisfacción y del Desempeño laboral

En primer lugar, se enunciarán los aportes relevantes de cada teoría del comportamiento organizacional y de cómo sus autores identifican que aporta a la satisfacción y desempeño laboral según las visiones y alcances de sus estudios. En segundo lugar, se definirá cada uno de ellos en el contexto que le precede.

El comportamiento organizacional se enfoca en conductas percibibles como conversar con los compañeros de trabajo, manejar los equipos, etc. También se ocupa de los estados internos como la percepción, y la toma de decisiones, que permiten un desarrollo conjunto del trabajador. Por ello, analiza el comportamiento de las personas tanto en el ámbito individual y cómo grupalmente dentro de una organización. Es decir, contempla la conducta de grupos y organizaciones ya que ninguno se comporta de la misma manera.

Sin embargo, algunas situaciones que acontecen dentro de una organización, no pueden ser explicadas en términos del comportamiento individual. Y, por lo tanto, estos eventos deben ser examinados en términos del grupo o de variables de la organización.

Al abarcar a los trabajadores y el cómo encajan dentro del sistema organizacional de la empresa y su relación con el desarrollo de los temas centrales de la motivación, asimismo, el comportamiento de los gerentes y subordinados que se transforman en variables e indicadores que permiten evaluar tanto la satisfacción en el trabajo como en el desempeño de sus tareas.

9.1. Variables e Indicadores del concepto de Satisfacción Laboral

Con base en lo anteriormente propuesto, se identifican los principales aportes de las teorías del comportamiento organizacional a los indicadores que se generan para evaluar la satisfacción laboral dentro de una organización, por ello, se analiza y explica cada uno y por qué están relacionados con las teorías de comportamiento.

En la Figura 24 se evidencian los principales aportes que identifican la necesidad de cada teoría de los indicadores de satisfacción:

Figura 24

Aportes a la satisfacción laboral

TEORIA	APORTES	INDICADORES
		Satisfacción
Teoría de Frederick Taylor (Administración científica)	Especialización del trabajo, reducción de costos e Incremento de producción.	Salario
Teoría de Henry Fayol (Teoría Clásica)	Estructura administrativa, cargos y procesos	Justa retribución, rotación de personal
Teoría de Elton Mayo (Relaciones Humanas)	Talento humano, relaciones y emociones humanas	Reconocimiento, participación actividades, sentido de pertenencia.
Teoría de Fried Fiedler (Efectividad del liderazgo)	Capacidad de influir desde el comportamiento	Relación Líder/trabajador

Nota: Elaboración Propia

Los aportes teóricos clásicos evidencian que, al desempeñar una labor, constantemente surgen preguntas sobre elementos de trabajo, compañeros de trabajo y gestión, así como temas como la estructura de la organización y el ambiente de trabajo. Con el tiempo, se han identificado necesidades que permitan abordar percepciones más personales con preguntas sobre la organización, confianza en el liderazgo y satisfacción con salarios, beneficios y oportunidades de trabajo.

La satisfacción laboral como área focal evolucionó en la satisfacción de la organización. Muchas empresas desarrollan contenido único que reflejaba sus filosofías de empleo, crean y validan escalas que miden la satisfacción, que podría incluirse en sus investigaciones sobre la satisfacción laboral u organizativa, de igual manera, autores como Henry Fayol o Elton Mayo precisan la necesidad de generar estabilidad para minimizar la insatisfacción. A continuación, en la figura 25 se puede evidenciar los indicadores de satisfacción:

Figura 25

Indicadores de Satisfacción Laboral



Nota: Elaboracion Propia

La satisfacción laboral siempre ha sido objeto de estudio en las organizaciones como una medida con la cual potenciar el bienestar laboral de sus trabajadores, establece cuál es su nivel de conformidad en relación a su entorno laboral, es decir, la satisfacción y el trabajador son positivas cuando se llega al equilibrio entre las expectativas y el trabajo en sí que se debe realizar, se han enfrentado importantes desafíos respecto de la calidad de la formación, las remuneraciones y las perspectivas de profesionalización y satisfacción laboral. Todos estos conceptos se combinan con la configuración del sistema que presenta diferentes niveles de exigencia y regulación para las organizaciones.

Al mismo tiempo, proporciona información importante para los gerentes involucrados en el diseño de políticas para la satisfacción y el compromiso de los empleados con la organización y contribuyen a la creación de un departamento que motiva, comunica y propulsa estos programas en las organizaciones. A continuación, se definen dentro del contexto de las teorías de comportamiento organizacional los indicadores que representan satisfacción laboral:

9.1.1 Salario

El objetivo de la administración estructural representada por Taylor y Fayol fue buscar beneficios mutuos entre los trabajadores y la organización, por ello, establecieron que los trabajadores estaban debidamente recompensados y por ende satisfechos con su labor debido a que pagaban salarios más altos por la labor de cada empleado. Es decir, el pago era por partes o por tareas, el precio por elaborar una pieza era fijado por la organización, y el trabajador entre más partes termine más cobra por su trabajo. El salario fue de las pocas consideraciones que tenía la administración científica y clásica con los trabajadores debido a que su enfoque era más productivo que humano, por ende, no hubo mayor aporte a la satisfacción del empleado.

9.1.2 Sentido de pertenencia y espíritu de equipo

Como lo plantea Elton Mayo el trabajador dentro de sus labores es influenciado por sus compañeros, esta acción es recíproca, Por ello, les da importancia a las personas, las relaciones humanas y la importancia porque el trabajador estuviera a gusto con su trabajo. Una persona es un ente subjetivo y más allá de una máquina para laborar correctamente. El trabajador debe sentirse bien y si la organización incrementa el sentido de pertenencia presenta un avance en la satisfacción del mismo. Si se trabaja en una organización en la que se suele estar contento, que el trabajador identifique que pertenece a un proyecto importante, su satisfacción por la labor es superior.

9.1.3 Relación Líder/Trabajador

Según Fiedler y su teoría refiere la orientación a las relaciones como el nivel de satisfacción en la consecución de objetivos entre el líder y el trabajador, por ende, el líder garantiza que la relación existente con los miembros de su equipo no vaya a influir negativamente en el desempeño de su labor.

Se evalúa el grado de satisfacción de los trabajadores hacia el líder como la dimensión más importante de su modelo, debido a que las otras dos dimensiones de poder y estructura, se encuentran en gran medida controladas por la empresa, pero los trabajadores son el talento fundamental para que las otras dimensiones funcionen. Es decir, debe garantizarse la satisfacción de cada empleado con su líder.

Los anteriores indicadores de satisfacción permiten identificar como las teorías del comportamiento organizacional daban importancia a la satisfacción de sus trabajadores desde sus fundamentos conceptuales.

El desempeño laboral es uno de los pilares del desarrollo profesional y organizacional, es decir, es una necesidad de algunas teorías del comportamiento organizacional que permite desde la descripción del cargo y la definición de las competencias, el acondicionamiento del cargo a las funciones, así mismo, facilita la correspondiente evaluación de los indicadores que le componen, la productividad de cada organización depende del rendimiento de sus trabajadores.

Por ello, si se identifica primero los desafíos de rendimiento, es más fácil determinar qué formato de ayuda al trabajo sería el mejor. Las ayudas para el trabajo proporcionan soporte del rendimiento. Es decir, cada formato es una variación sobre cómo proporcionar soporte de desempeño laboral.

A continuación, se evidencian los principales aportes:

Figura 26

Aportes al desempeño laboral

TEORIA	APORTES	INDICADORES
		Desempeño
Teoría de Frederick Taylor (Administración científica)	Especialización del trabajo, reducción de costos e Incremento de producción.	Productividad
Teoría de Henry Fayol (Teoría Clásica)	Estructura administrativa, cargos y procesos	Productividad
Teoría de Elton Mayo (Relaciones Humanas)	Talento humano, relaciones y emociones humanas	Integración social
Teoría de Fried Fiedler (Efectividad del liderazgo)	Capacidad de influir desde el comportamiento	Estructura de Tareas

Nota: Elaboración propia

A través del tiempo diferentes teorías de comportamiento y administración han dado parámetros que infieren la necesidad de medir y gestionar el desempeño en su totalidad, Taylor puso énfasis en la importancia de la coordinación de las unidades de una empresa para evitar un funcionamiento desarticulado.

La buena coordinación de la disminución del despilfarro organizacional y del bajo desempeño laboral es necesaria controlar cuidadosamente cada una de las operaciones

del proceso industrial. De esta manera, se puede reforzar lo que se está haciendo correctamente y corregir las desviaciones o fallas que se vayan detectando en el trabajo. (Ramirez, 2010, pág. 132) . A continuación, en la figura 22 se identifican las principales fuentes de análisis sobre desempeño, que nos aportan las teorías del comportamiento organizacional:

Figura 27

Indicadores de Desempeño



Nota: Elaboración propia

9.1.4 Productividad

El enfoque clásico incluye mejorar la productividad de las personas en el mismo período a través de líneas de especialización y montaje. Se caracteriza por una producción acelerada a través de un trabajo rítmico, coordinado y económico. Es decir, las organizaciones quieren cuestionar todos los métodos de productividad para descubrir la innovación. Por otro lado, el taylorismo se enfoca en que la productividad máxima depende del desempeño físico de los empleados.

9.1.5 Integración social

El trabajo es una actividad social típica. Es decir, el nivel de producción se ve más afectado por las normas del grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado hacia el trabajo y la naturaleza del equipo en el que participa, son factores decisivos para la productividad de la organización.

Simplemente mejorar la vida laboral de los empleados tendrá un impacto positivo en su productividad. Por ello, al realizar cambios administrativos como los propuestos por Elton Mayo (como proporcionar descansos y permitir que la máquina continúe operando para los trabajadores), se mejora la eficiencia de los empleados, lo que aumenta la productividad y reduce la rotación de personal.

9.1.6 Estructura de tareas.

Fiedler en su teoría de contingencia define a la estructura de tareas como la segunda variable más importante de la situación de liderazgo. Es decir, refleja la especificidad de las tareas que deben realizarse, las tareas altamente estructuradas incrementan la productividad con la finalidad de establecer estándares más altos de producción y gestión.

Estos tres indicadores de satisfacción vinculados con los tres indicadores de desempeño laboral, evidencian los modelos conductuales y administrativos de sus idealistas, por ello, dan un enfoque del pensamiento que se tenía de organización y que en gran medida perduran en el tiempo hasta la actualidad.

10. Capítulo III. relación entre la Satisfacción y el Desempeño laboral con la Autorrealización

El talento humano representa el activo fundamental de la organización; Por ello, todos los tipos de empresas están conformadas por personas y no pueden existir sin ellas. Por lo tanto, esta investigación se enfoca en comprender la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral, esto quiere decir, que son las variables fundamentales para el factor autorrealizador de un trabajador y por ende son las más estudiadas en psicología industrial y organizacional, que refleja la importancia del tema para las organizaciones y el trabajador. A continuación, en la Figura 28 se identifican los indicadores que componen la satisfacción y el desempeño en el contexto de las teorías del comportamiento organizacional, que establecen los resultados que interfieren en el proceder de la organización:

Figura 28

Vinculo de indicadores de satisfacción e Indicadores de desempeño laboral

TEORIA	INDICADORES	
	Satisfacción	Desempeño
Teoría de Frederick Taylor (Administración científica)	Salario	Productividad
Teoría de Henry Fayol (Teoría Clásica)	Justa retribución y Rotación de personal	Productividad
Teoría de Elton Mayo (Relaciones Humanas)	Sentido de pertenencia	Integración social
Teoría de Fried Fiedler (Efectividad del liderazgo)	Relación Líder/trabajador	Estructura de Tareas

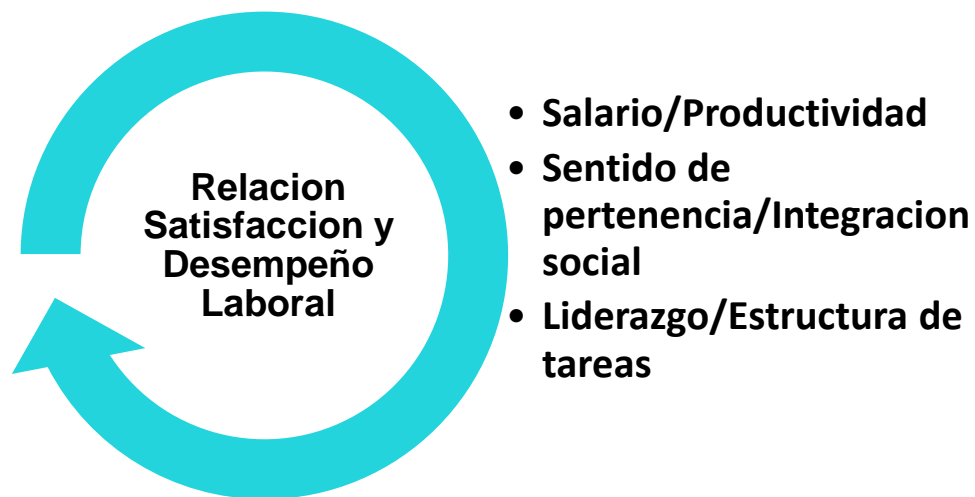
Nota: Elaboración Propia

La característica esencial del cuadro anterior es precisamente establecer mediciones base de partida, es decir, al iniciar un proyecto o cuando un nuevo trabajador ingresa a asumir su cargo, también permite que se pueda establecer su alcance, es decir, a qué punto se quiere llegar si ya se tiene un punto de partida que posteriormente sea evaluable en avance y de estar culminado, establecer la eficiencia y objetividad de los resultados. De igual manera, determinar la variación, es decir, que tanto se superó o faltó para lograr el objetivo.

De esta forma, permite que la organización pueda mejorar la comunicación con sus grupos de trabajo y los planes de mejora para trabajadores y procesos que permita la correcta administración de todos los recursos de la organización. Los teóricos de comportamiento organizacional no contemplan los mismos ideales acerca de medir la satisfacción y el desempeño laboral de un trabajador, cada uno tiene perspectivas diferentes que han contribuido al desarrollo de la gestión tanto administrativa como de talento humano. Sin embargo, en la figura 29 se identifican las tres relaciones que producen tanto satisfacción como desempeño óptimo a los trabajadores:

Figura 29

Relación entre Indicadores satisfacción y de desempeño laboral



Nota: Elaboración Propia

10.1 Salario/Productividad

Como se resalta en el capítulo de administración científica en el marco teórico de la presente investigación; los principales intereses fundamentales de los empleados y el líder son los mismos, por ello, la prosperidad del líder no puede ser menor que la prosperidad de los empleados. En síntesis, la organización busca la reducción de costos en sus procesos de producción y el trabajador el máximo salario como recompensa a su labor.

Para las teorías estructurales la herramienta básica para el trabajo racional de los trabajadores es el estudio de tiempos y movimientos. Bajo esta premisa, descubrieron que se podía trabajar mejor y más efectivamente a través del trabajo analítico, es decir, dividiendo todas las acciones requeridas para realizar varias operaciones de una tarea. Por ello, crean condiciones para la reorganización general de las operaciones y eliminar así el movimiento innecesario, ahorrando energía y tiempo a los trabajadores. De esta manera, la productividad está enfocada a unas limitantes que radican en el trabajador debido a que la carga de trabajo es menor de lo que debería ser, debido a que el trabajador reduce su capacidad y por consiguiente disminuye la producción de las máquinas.

Con el fin de lograr estimular la satisfacción y la colaboración de los trabajadores, los teóricos estructuralistas generaron una serie de incentivos de producción e incentivos salariales. La idea básica es la compensación basada en el tiempo, por ejemplo: los trabajadores que son retribuidos mensualmente, diariamente o por hora, no inducían más trabajo.

10.2 Sentido de pertenencia/Integración social

Esta relación permite integrar la productividad por medio de los grupos de trabajadores satisfechos laboralmente, es decir, iniciativas sobre como indagar en las necesidades de descanso de los empleados y permitir varios recesos generó que la productividad

umentara, de igual manera proporcionar alimentos durante los recesos e incluso reducir las jornadas laborales demostró un impacto positivo y por ende el incremento de la productividad.

Este incremento en la productividad tiene un factor importante por el cual las prácticas administrativas orientan nuevos procesos que fortalecen el sentido de pertenencia de cada trabajador con su labor, ya que formar parte de un grupo, recibir tratamiento prioritario que resulta de establecer nuevas condiciones que satisfagan sus necesidades diarias y tener un líder cooperativo con el que puedan contar, produce la mejora en el desempeño del empleado. El éxito de esta relación es que los trabajadores formaron y consolidaron un equipo y ese equipo se dedicó a desarrollar las metas propuestas.

10.3 Liderazgo/Estructura de tareas

Se evalúa la contribución de cada trabajador en la consecución de metas tanto estratégicas como corporativas, es indispensable que las metas sean medibles, realistas y retadoras, si se toma como base el rendimiento personal para el logro de los objetivos que desarrollan la meta se mantiene el control sobre el alcance de esas metas y así generar satisfacción por la conclusión y aporte a cada proyecto. En otras palabras, la relación entre el trabajador y su líder es fundamental, genera satisfacción y permite que los empleados desarrollen afinidad por su líder o jefe. De igual manera, se identifica si esa relación es positiva o negativa y como proporciona en gran medida que se oriente efectivamente al trabajador para el desempeño exitoso de sus tareas.

El líder garantiza que la estructura de las tareas está dispuesta para realizarse de una forma clara y específica, de manera que, los trabajadores saben lo que hay que hacer y conocen como hacerlo, esto incrementa los niveles de productividad como lo mencionan otros teóricos del comportamiento organizacional, de la misma manera como Taylor y Fayol, en su postulado de división del trabajo y especialización del trabajador.

El líder tiene la capacidad de recompensar y castigar por los resultados logrados. Puesto que, el desempeño y la satisfacción son medidas a través del líder, según la situación que afronte la compañía, se identifica la necesidad de un líder orientado a las relaciones no a las tareas, de esta forma, aumenta la satisfacción y el desempeño.

Las relaciones que han sido descritas anteriormente son el producto de los postulados de las teorías de comportamiento organizacional que determinan como asignan importancia las organizaciones a la satisfacción y al desempeño laboral de los trabajadores según las necesidades de cada estilo de empresa. Sin embargo, algunas de las premisas planteadas anteriormente no tienen relación positiva con las características que delimitan la autorrealización laboral. Es decir, se encuentran antecedentes que modulan el comportamiento pero que no coinciden con los factores que estimulan la aproximación de un trabajador para su autorrealización. En la Figura 30 se pueden observar las relaciones positivas con una “x” y las negativas con un “espacio” en blanco:

Figura 30

Relación satisfacción/desempeño y características autorrealización

RELACIÓN SATISFACCIÓN/ DESEMPEÑO			
CARACTERÍSTICAS	Salario/Productividad	Sentido de pertenencia/Integración social	Liderazgo/ Estructura de tareas
Reconocimiento		x	x
Retroalimentación		x	x
Nuevas experiencias		x	x
Flexibilidad		x	x

Nota: Elaboración propia

Debido a que la autorrealización laboral es un estado psicológico y emocional del Ser, por el cual, un trabajador experimenta plenitud a través de la satisfacción de sus diversas

necesidades, la relación de las recompensas en dinero con las características auto realizadoras pierde utilidad, debido a que el trabajador está en la búsqueda de la integración de sus intereses de desarrollo personal con su ámbito laboral. Es decir, existen otros factores diferentes que estimulan en gran medida la productividad y la satisfacción laboral. A continuación, se explican las relaciones de cada una de las características:

10.4 Relación/Reconocimiento

Esta característica no halla su interpretación motivadora en el salario, debido a, que no incrementa en gran magnitud la satisfacción y el desempeño laboral de un trabajador, en ese sentido, el enriquecimiento de la labor es la que desarrolla un sentido de afinidad por las tareas, el considerar el desempeño de cada empleado y como de esta manera el amplía sus aportes al éxito de los objetivos propuestos. Es decir, se generan espacios en que el esfuerzo se convierte en un factor motivante y satisfactor, en vez de, ser una formalidad relacionada a las tareas propuestas por el cargo y la retribución por ejecutarlas correctamente.

En ese sentido, el reconocimiento laboral tiene una gran afinidad con el sentido de pertenencia que desarrolla un trabajador con su organización, es decir, identificarse a través de ella y representar su marca como empresa, significa que el trabajador considera que hace parte de una etapa importante de la misma. Por ello, si la organización fideliza considerablemente al trabajador como talento fundamental en el desarrollo de las metas, el empleado se enfoca en la consecución de las mismas.

El liderazgo se convierte en una herramienta que transmite el reconocimiento por el esfuerzo de cada empleado, y de esta manera, transmitir también que el individuo contribuye a alcanzar sus objetivos sin excepción. Es decir, no hay más o menos destacables, la culminación del esfuerzo de todos depende del compromiso del equipo para realizar lo mejor desde su hacer.

10.5 Relación/Retroalimentación

Estas características no se relaciona directamente al salario por que se enfoca en el refuerzo positivo del empleado que incluye agregar estímulos mejorados después del comportamiento, haciendo que el comportamiento sea más probable que vuelva a ocurrir en el futuro. Es decir, si el resultado es satisfactorio, se producirá un evento o recompensa después del trabajo, lo que mejorará la respuesta o el comportamiento específico, por lo cual, no hay una atribución al dinero si no al desarrollo de capacidades del trabajador. En otras palabras, las teorías de comportamiento organizacional hacen énfasis en el balance del salario con el nivel de producción individual de cada empleado, donde lo importante es terminar la tarea por su retribución y no por la orientación al logro.

Esta característica promueve que en el equipo de trabajo exista la autodeterminación, por lo que los miembros tienen la conveniencia de expresar ideas, lo que puede causar satisfacción a largo plazo. Asimismo, cada miembro del equipo desempeña su rol, por ello, su experiencia ayuda a mejorar el proceso que se está ejecutando e involucra a otros miembros del equipo. Para esto, se debe retroalimentar sobre los factores que se pueden mejorar y establecer compromisos para enriquecer la ejecución de las tareas.

El líder debe buscar ayuda en el equipo, es decir, dejar en claro que tanto los aciertos como los inconvenientes se pueden expresar de manera positiva, de esta manera, se presta atención para considerar las ideas que se presentan con la finalidad de mejorar la estructura de los procesos, encaminada al desarrollo efectivo de las tareas. Por lo cual, el colaborador esta cohesionado con el alcance y obtención de las metas propuestas.

10.6 Relación/Nuevas experiencias

El salario no es una métrica fundamental para determinar si existe satisfacción en los trabajadores, debido a que desde el punto de vista de la administración científica se hace enfoque únicamente al desarrollo de la tarea para subsistir, no para generar satisfacción explícitamente. Por ello, los gerentes o directivos pueden identificar dependiendo de los

resultados, si están fallando sus equipos de liderazgo para atraer y retener talento trascendental. De esta manera, la motivación intrínseca promueve la identidad del trabajador por la realización de una tarea, fortalece su compromiso, responsabilidad y orientación a resultados. Por lo cual, ninguna organización puede esperar sobrevivir si su juego de retención no está en el punto de la satisfacción de las personas. Una estrategia de retención sólida se traduce en menores tasas de rotación de personal, lo que significa: reducción de los costos para la empresa, mayores ingresos y rentabilidad, personal más productivo y alta moral en el trabajo. La retención es, de hecho, un acuerdo de ganar-ganar para ambas partes: el empleador y el empleado.

Esta característica evidencia como la necesidad humana denominada afiliación por Abraham Maslow la cual se apropia en la medida en que los trabajadores se sientan bien consigo mismos por pertenecer a determinado conjunto de valores, visiones o conductas que son establecidos por las organizaciones. Por ello, la aceptación de los valores corporativos y el desarrollo de los mismos en los equipos de trabajo de los diferentes departamentos de la empresa son fundamentales para que un trabajador sienta que está en el lugar indicado. De esta manera, la conexión debe ser fundamental para el desarrollo integral del trabajador. De esta manera, un sentimiento de no pertenencia, llena la vida del ser humano moderno con incertidumbres y decepciones, obstrucciones y frustraciones. La alienación se ha convertido en uno de los temas más fundamentales de la época, la organización sin duda tiene en el sentido de pertenencia y espíritu de trabajo una ventaja competitiva.

Para ingresar al puesto que ocupa un trabajador, la gran mayoría de los profesionales bien posicionados deben adoptar un proceso de crecimiento personal y, en última instancia, mejorar sus habilidades en sus respectivos campos. Es decir, primero es el crecimiento de las personas, luego los profesionales. Sin embargo, el crecimiento personal no es inmediato. Como cualquier proceso, tiene características definidas. De tal manera, como lo enuncia Elton Mayo en su teoría de relaciones humanas, contemplar las necesidades de cada uno de los empleados y generar incentivos nuevos que les agrupen y de allí elevar su nivel de rendimiento y satisfacción laboral.

El liderazgo y su flujo de comunicación de la información que se dirige a los trabajadores de la organización impactan positivamente en la relación empleado-organización ya que motiva y retiene a los empleados fortaleciendo los equipos de trabajo y su sentido de desempeño, pero también hace que sus trabajadores se queden y se sientan como talentos fundamentales de cada proceso. Esta práctica irradia la imagen y la marca de la organización, toda la comunicación externa proyecta la comunicación interna, y toda la comunicación interna es una cascada que se ha convertido en lenguaje popular refiriéndose al flujo descendente de la información de los líderes a los subordinados.

10.7 Relación/Flexibilidad

Es la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en la demanda y el entorno de trabajo, sin embargo, esta flexibilidad laboral no hace parte de los componentes de las teorías de comportamiento organizacional de Taylor y Fayol debido a que su capacidad para reaccionar a lo que sucede en la industria se estaba en principio desarrollando, de tal manera, que el determinar el nivel de salario a través de las cantidades producidas por un trabajador era la forma en que se transmitía el concepto de flexibilidad laboral.

La relación de esta característica con la productividad por medio de los grupos y el sentido de pertenencia, se enfoca en la relación percibida entre los resultados que una persona obtiene de la organización y los esfuerzos que realiza para desempeñar su labor. Por lo cual, las opiniones de todos pueden ser diferentes, las personas comparan su propia relación de rendimiento con los objetos de referencia, es decir, sus compañeros de trabajo, que siempre están a la expectativa del resultado.

La integración social de los trabajadores incrementa la productividad basada en flexibilizar las cargas laborales con el fin de cohesionar grupos satisfechos y productivos que desarrollen una visión homogénea de los resultados. Asimismo, el liderazgo se enfoca directamente en como la capacidad del líder se concentra en gestionar a los trabajadores de acuerdo con la necesidad que presente la empresa, es decir, como se puede desarrollar el cumplimiento de una meta por medio de la estructuración de las

tareas y en transmitir asertivamente esa información. Por lo tanto, la capacidad de un líder para enfocarse en varios ámbitos como el desarrollo de las tareas o el fortalecimiento de los grupos, permite que las variables de satisfacción y de desempeño laboral sean ampliamente gestionadas. De esta manera, un trabajador cuenta con la posibilidad de ser orientado en los procesos de adaptabilidad que la organización disponga.

11 Análisis y Discusión de Resultados

Según, el objetivo específico, que se enuncia como: definir a través de las teorías motivacionales, las características que determinan la autorrealización, los resultados deducidos en el Figura 22 por el cual se encontraron similitudes entre los paradigmas de cada una de las teorías motivacionales, fue el punto de partida para dar una aproximación al concepto de autorrealización laboral. De igual manera, en la figura 23 se nombran las cuatro características que componen el concepto central de autorrealización y como se definen a través de los teóricos y de los datos que al ser comparados con estudios como el elaborado por (Galván, 2008, pág. 19) quien concluyó que algunas organizaciones toman la "hipótesis de la autorrealización" como su principio. La definen como una hipótesis que satisface las necesidades de autonomía, enfrenta desafíos y desarrolla y utiliza todos sus talentos y capacidades. En otras palabras, algunas organizaciones buscan lograr la autorrealización de sus empleados a través de desafíos y rutas de desarrollo personal. Por ello, con estos resultados y estudios podemos reafirmar las teorías motivacionales de autores como Maslow y Alderfer en las cuales su definición de autorrealización o crecimiento se enfocan al desarrollo personal y profesional por medio de la organización, que articula satisfactoriamente con las características que han sido enunciadas en el presente estudio.

Según, el objetivo específico, que se expresa como: identificar las variables e indicadores que determinan los conceptos de satisfacción y desempeño laboral, en el contexto de las teorías del comportamiento organizacional; los resultados obtenidos en el Figura 24 en el que, a través de los aportes de las diferentes teorías de comportamiento organizacional, se identifican las formas en que se medían tanto las personas como los resultados de las metas propuestas por las empresas, es decir, las circunstancias en que se medía la satisfacción y el desempeño laboral. Del mismo modo, en la figura 25 se reúnen los tres indicadores que miden a un trabajador en términos de bienestar y productividad, estas variables son fundamentales en el desarrollo del trabajador y la organización.

Por ello, estudios como el realizado por (Cueva Gonzales, 2017, pág. 66) en el cual se descubrió que la satisfacción laboral de los empleados de una organización se correlaciona significativamente con una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño laboral, por lo cual, la satisfacción laboral cumple con el eje básico del desempeño porque sus empleados se encuentran relacionados con buenas condiciones entre ellos. Los intereses sociales juegan un papel importante en el desempeño laboral de cada colaborador. Asimismo, descubren que los trabajadores no solo trabajan por un salario, sino que también las condiciones óptimas para el buen trato que permita que puedan ser reconocidos por su desempeño y desarrollarse personal y profesionalmente. Con respecto al marco teórico se destacan el aporte de autores como Herzberg quien establece con claridad las diferencias de los dos tipos de satisfacción en el trabajo, en el cual, le otorga gran importancia a los factores motivacionales que permiten que un trabajador se oriente al logro, busque la responsabilidad y su crecimiento profesional y personal.

Según, el objetivo específico, que dice: establecer la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral en el contexto de las teorías del comportamiento organizacional identificadas, con las características definidas para la autorrealización; producto del cuadro 6 en el cual se realiza el vínculo entre los indicadores de satisfacción con los indicadores de desempeño laboral como primer paso para establecer categorías que pudiesen ser comparadas con las características determinadas anteriormente en la investigación como se referencia en la figura 29.

Por ello, en la Figura 30 se establecen las relaciones de categorías y determinantes en el cual se evidencia una orientación hacia las motivaciones intrínsecas sobre el dinero. Al respecto, estudios recientes como el presentado por (Chiang, 2015, pág. 163) “muestran que el desempeño laboral de las mujeres está influenciado por actividades que las estimulan y conducen a la satisfacción laboral (factores intrínsecos), es decir, las trabajadoras necesitan crecimiento individual, encontrar una identidad, tener reconocimiento profesional, relaciones interpersonales con los empleados y sus jefes, así como la necesidad de autorrealización dentro de la comunidad. La ausencia de esto

no conduce a la satisfacción, sino a un estado de insatisfacción. “. De esta manera, se evidencia la relación que tienen la gran mayoría de postulados motivacionales con la autorrealización y las influencias expuestas de los autores con factores intrínsecos que se extienden a las características determinadas para la autorrealización laboral.

En consecuencia, el objetivo general: determinar la relación existente entre la autorrealización del trabajador y la satisfacción que produce el desempeño laboral, en el contexto de las teorías del Comportamiento Organizacional; arroja unos resultados que se evidencian en la parte final del documento donde se finaliza la triangulación de datos, en la cual se interpreta la tendencia de los trabajadores a hacer parte de su vida factores motivacionales adicionales a las retribuciones monetarias, debido a que, generan incremento en la satisfacción laboral que determina un beneficio al desarrollo personal de cada trabajador. De igual manera, gracias a ese nivel de satisfacción laboral, la organización se beneficia elevando sus niveles de productividad debido al desempeño sobresaliente de sus empleados motivados. Como lo mencionan autores como (Mendoza, 2018) “cuando una persona autorrealizada generalmente se siente equilibrada y plena, este estado de bienestar y complacencia integral, afecta directamente el estado de satisfacción y productividad del individuo, que es efectivo al satisfacer cada una de sus necesidades y lograr el crecimiento personal deseado. Es decir, su responsabilidad en el área de trabajo es la satisfacción en sí misma, lo que le obliga a alcanzar los objetivos organizativos que la empresa necesita.”

Este estudio identificó las características y su relación en el desarrollo de la satisfacción y el desempeño laboral, estas características representan la autorrealización, un estado que es fundamental para una generación de personas actualmente denominada “Millennials” los cuales ya hacen parte de las organizaciones y serán en menos de cinco años la fuerza laboral dominante en las empresas. Por ello, cabe resaltar que es una generación llena de particularidades que corresponden a la época en que nacieron y crecieron, a menudo influenciados por los principales acontecimientos históricos y el progreso humano, ya sea tecnológico o de otro tipo. Asimismo, a través de la historia cada generación ha tenido que adaptarse a las circunstancias negativas o positivas que

experimentan en sus entornos, pero a la larga todas han logrado acoplarse y desarrollarse con éxito.

Los millennials son parte del presente y sin duda el futuro, la fidelización de esta generación a través de características como las definidas en la presente investigación por parte de las organizaciones, es sin duda, una oportunidad de mejora en términos de satisfacción y desempeño laboral como lo han descrito las relaciones correspondientes anteriormente presentadas. Por ello, artículos científicos apoyan la incorporación de estrategias y características de trabajo específicas, que satisfagan las necesidades de la generación “Y” o “Millennials” como el propuesto por (Fernandez, 2015, pág. 15) “La convivencia entre las generaciones en América Latina es fundamental y como los pares deben ser entendidos para trabajar en equipo. Por ello, los llamados millennials deben recibir retroalimentación. Es decir, requieren un liderazgo y estímulo constante por parte de las organizaciones, esta nueva fuerza laboral necesita que sus superiores les ofrezcan horarios de trabajo flexibles, salarios emocionales y la libertad de trabajar desde casa.”

12. Conclusiones

La investigación realizada determinó unas características basadas en los postulados de las teorías motivacionales que contribuyen a mejorar la autorrealización laboral de los trabajadores, tales como, reconocimiento, retroalimentación, nuevas experiencias y flexibilidad, mientras otros factores han perdido contundencia como la retribución monetaria. Del mismo modo, se identificó cuáles son las relaciones entre la satisfacción y el desempeño laboral por medio de sus indicadores o variables en el contexto de las teorías del comportamiento organizacional. Con el objetivo de reconocer, unas categorías en las cuales se relacionaron las características determinadas.

Con respecto a las relaciones entre la satisfacción y el desempeño laboral en el contexto de las teorías de comportamiento organizacional, se vinculó la fuente de la satisfacción con su influencia en la productividad, de tal manera que, en un principio hubo una orientación más hacia la productividad que hacia las personas, conforme se desarrollaron los postulados teóricos, las personas y su gestión en términos de características sociales, impulsaron la productividad con mayor auge.

Con respecto a las características definidas para la autorrealización, se observó que no conducen a las motivaciones extrínsecas. En este tipo de motivación, las recompensas son externas y no están sujetas al control del trabajador. Por lo tanto, al realizar una determinada tarea se genera una retribución sin mayor satisfacción por su culminación. Sin embargo, la motivación intrínseca impulsa a las personas a ser felices a través de su hacer. La ejecución de la tarea en sí es una recompensa, permite al empleado sentirse autónomo y competente. Es decir, dispone al trabajador a esmerarse en el logro de un objetivo. A diferencia de la motivación externa, basada en la obtención de resultados económicos, recompensas y castigos, o presión externa; la motivación interna proviene de las emociones, sentimientos y percepciones del propio trabajador que conllevan a la satisfacción por los logros obtenidos y de esa manera, las características que se definieron en el presente trabajo son importantes para la aproximación a la autorrealización laboral.

Con respecto al énfasis generacional denominado “Generación Y” o “Millennials” la autorrealización es un estado fundamental para ellos. Por ello, es necesario profundizar en las características identificadas con la finalidad de fidelizar a los jóvenes profesionales, de esa manera. Invertir en capital humano para prepararse para futuras fuerzas laborales y promover su entrada al mercado laboral cambiante. En el futuro, lo más importante son las emociones sociales y las habilidades flexibles que adaptan a los jóvenes a las tareas cambiantes. Para que este ajuste sea exitoso, se requiere la capacitación de la organización y la voluntad personal de aprender continuamente.

13. Recomendaciones

Considerando la importancia que tiene esta investigación, en función de los resultados identificados y la oportunidad de enriquecer el conocimiento, se formulan las siguientes sugerencias:

1. Analizar tendencias laborales en la generación Millennials.
2. Identificar sistemas de compensación laboral acordes a la fuerza laboral.
3. Operacionalizar la autorrealización, en comportamientos emocionales, físicos, espirituales y sociales que conduzcan al trabajador hacia la búsqueda de una vida más plena que se traduce en satisfacción y un reconocido desempeño laboral.

También es crucial analizar los resultados obtenidos desde la perspectiva hacia el futuro; en términos de la estructura de las organizaciones y las dinámicas laborales que conciernen a este grupo de la población denominado Millennials. De esta manera, al finalizar el año 2020 los millennials constituirán aproximadamente el 35% de la fuerza laboral mundial. Asimismo, a la velocidad de cambio constante actual que impulsan las circunstancias laborales y el nivel de incertidumbre que fomenta esta generación, es trascendental para las empresas explorar nuevas estrategias de retención o fidelización laboral que incluyan las características propuestas.

Bibliografía

- Amoros, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitiva*. Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo.
- Buron, R. (2017). *Giving Feedback to Subordinates*. Greensboro: Center for creative Leadership.
- Carrillo, C. C. (2015). *Diccionario de recursos humanos: técnicas organizacionales y teorías administrativas*. Cordoba: Editorial Brujas.
- Castro, P. (2014). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y. *Tesis Maestría*. Universidad de Chile, Santiago. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/117629>
- Chiang, M. M. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia y Trabajo*, 17(54), 159-165. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>
- Cueva Gonzales, K. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Mibanco. *Tesis de licenciatura*. Universidad Peruana Union, Peru.<http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/941>
- Diaz Olaya, J. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de bogota. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1),59-77. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.7106>
- Fernandez, W. (2015). Los Millennials Peruanos: Características y Proyecciones de vida. *Academicos.edu*, 18(36), 9-15. doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v18i36.11699>
- Galván, L. (2008). Motivación: estrategia de aprendizaje o autorrealización. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria (RIDU)*, 4(1), 1-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4775391>

- Garcia, M. (2000). Auditorías de la calidad en la Norma ISO 9000:2000. *Industrial Data*, 3(2), 26-37. doi:<https://doi.org/10.15381/idata.v3i2.6660>
- Gil, J. (2012). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*, 10, 83-106. doi:<https://doi.org/10.5944/educxx1.1.10.298>
- Giraldo, F. (2017). *Instituciones sociales, conflictos políticos y cambios: desarrollo y crisis*. Barranquilla: universidad del norte.
- Grueso, M. (2017). *Recursos humanos en redes y organizaciones: algunas reflexiones e desafíos*. Bogota: editorial universidad del rosario. doi:[oi.org/10.12804/ta9789587840117](https://doi.org/10.12804/ta9789587840117)
- Martin, e. (2009). La Nueva Generacion y el Trabajo. *Barbaroi*(31), 126-138.
- Mazariegos, M. (2015). Motivacion y Desempeño Laboral. *Tesis de Grado*. Universidad Rafael Landivar, Quetzaltenango.
- Mendoza, R. (2018). La Necesidad De Autorrealizacion y su Incidencia en la Satisfaccion Laboral. *Tesis de Grado*. Universidad Estatal de Milagro, Milagro. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v17n54/art01.pdf>
- Pinto, J. M. (2006). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Universidad EAFIT*(128), 79-87. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>.
- Ramirez, C. (2010). *Fundamentos de Administración*. Bogota: Ecoe ediciones .
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice hall mexico.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON EDUCACION,.
- Roca, J. (2010). *Automotivación*. Badalona: Editorial Paidotribo.

Saracho, O. (2019). *Contemporary Perspectives on Research in Motivation in Early Childhood Education*. Charlotte: Information Age Publishing.

Wolfe, C. J. (2001). *Emotional intelligence in everyday life: a scientific inquiry*. New York: Pshycology press, inc.