

Metodología de trabajo desde factores motivacionales para incrementar la calidad y servuctividad en las Mipymes del sector inmobiliario de Bogotá D.C

Carlos Alberto Almanza Castañeda, Natalia Lizeth Bello Melo

Resumen

En la capital de Colombia, Bogotá D.C, se ha presentado un aumento en la creación y consolidación de pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en las últimas décadas, esto ha concebido la generación de empleo y oportunidades de crecimiento para las personas. Las pequeñas y medianas empresas prestadoras de servicios inmobiliarios son el objeto de estudio de esta investigación ya que en su actividad económica existe una interacción directa con el cliente durante el proceso servuctivo y se ha determinado como asunto de vital importancia la forma como se ofrece el servicio para que este perciba la calidad del mismo, más allá de satisfacer su necesidad; y a partir de esta calidad se puede distinguir que la empresa incrementa su servuctividad.

Este estudio espera brindar soporte teórico relevante e influyente que genere un impacto en estas MIPYMES para establecer una metodología de trabajo desde factores motivacionales afín con los intereses empresariales y de los empleados que la conforman; entendiendo la importancia de brindar un ambiente laboral sano que les permita a todos los integrantes de las empresas desarrollar sus conocimientos, habilidades y destrezas generando en ellos una satisfacción suficiente para aumentar el auto-compromiso y garantizar un servicio a los clientes en donde se perciba la calidad a lo largo del proceso servuctivo e incrementar en este caso la servuctividad.

Esta investigación se compone de la elaboración de una metodología para el trabajo basada en factores motivacionales que presenta mejoras comparativas en la calidad y la servuctividad de las MYPIMES de servicios en Bogotá; estableciendo una relación funcional entre los conceptos de motivación, calidad y servuctividad, estudiando las metodologías para el trabajo basadas en factores motivacionales exitosas en diversas organizaciones para realizar una comparación teórica de las ventajas y desventajas que presenta la metodología para el trabajo basada en factores motivacionales propuesta y por último realizar una aproximación a los costos de implementación que presentaría la metodología en estudio.

Abstract

In the capital of Colombia, Bogotá D.C, there has been an increase in the creation and consolidation of small and medium-sized companies (MSMEs) in recent decades, this has conceived the generation of employment and growth opportunities for people. The small and medium-sized companies that provide real estate services are the object of study of this research since in their economic activity there is a direct interaction with the client during the service process and the way in which the service is offered has been determined as a matter of vital importance. so that he perceives the quality of it, beyond satisfying his need; and from this quality it can be distinguished that the company increases its serviceability.

This study hopes to provide relevant and influential theoretical support that generates an impact on these MSMEs to establish a work methodology based on motivational factors related to the business interests and the employees that comprise it; the importance of providing a healthy work environment that allows all members of the companies to develop their knowledge, abilities and skills, generating in them sufficient satisfaction to increase self-commitment and guarantee a service to customers where quality is perceived throughout the servuctive process and in this case increase servuctivity.

This research consists of the elaboration of a methodology for work based on motivational factors that presents comparative improvements in the quality and the servuctivity of the MSMEs of services in Bogotá; establishing a functional relationship between the concepts of motivation, quality and servuctivity, studying the methodologies for work based on successful motivational factors in various organizations to make a theoretical comparison of the advantages and disadvantages presented by the methodology for work based on motivational factors proposed and finally, make an approximation to the implementation costs that the methodology under study would present.

I. Introducción

En los últimos 10 años la productividad en Colombia se ha visto afectada generando la tasa de desempleo más alta, conforme a lo arrojado en los indicadores de la comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

[1] dentro de los países latinoamericanos con las economías más influyentes y mayor poder de compra según lo establece el Banco de España en su informe de Economía Latinoamericana [2]; esto debido a diferentes factores externos e internos de las organizaciones que afectan el desarrollo y rendimiento del talento humano dentro de ellas; a esta problemática se le realiza un análisis causal por medio de un árbol de problemas como se puede observar en el Anexo 1, en donde se encontraron tres causas relevantes para esta

investigación, las cuales son la alta carga psicológica para realizar un buen trabajo , exceso o defecto de carga, falta de control sobre el ritmo, niveles elevados de presión en relación con el tiempo [5] y los recursos con los que cuentan las organizaciones son en muchas ocasiones menos que los necesarios [7]; y en donde se encontraron 3 efectos que abordan la presente investigación, como es el trabajo y su ambiente no se genera en aras a la eficiencia [9], estancamiento e inseguridad, promoción excesiva o insuficiente, salario bajo, inseguridad laboral, escaso valor social del trabajo [5] y trabajo en turnos, horarios inflexibles, horas impredecibles, horarios largos o que no permiten tener vida social [5]; efectos que dejan la necesidad de establecer una mejora en los procesos de gestión interna en los sectores que representan un mayor

desarrollo económico para Colombia, que según las cuentas nacionales del DANE “el sector con mayor participación en el PIB nacional es el de las MIPYMES con una participación del 99% y de las cuales el 43,8% prestan servicios de inmobiliaria” [3].

Esta problemática se ha abordado en diferentes estudios desde la psicología industrial, como lo es el estudio de Ankii y Palliam en 2012 acerca del desarrollo de la teoría de la autodeterminación que comprende la disposición que tienen las personas para aprender y comprender de su trabajo junto con la capacidad que existe para tener el deseo de hacer el trabajo bien. “Los individuos son más ingeniosos e innovadores cuando se sienten motivados en gran parte como resultado de su interés, su satisfacción interior y los desafíos del trabajo en sí y no por presiones o incentivos, esta es la esencia de la teoría de la autodeterminación.” [10] De tal forma se observó la importancia de considerar una motivación autónoma y controlarla para predecir el rendimiento general de las organizaciones; de igual manera en lo planteado por Stringer, Didham y Theivananthampillai en 2011 sobre la existencia de “una motivación intrínseca y extrínseca que afectan la percepción de satisfacción laboral y remuneración salarial a pesar de generar una motivación orientada al logro de objetivos; puesto que no se considera que la remuneración salarial sea contribuyente a el esfuerzo realizado en el puesto de trabajo.” [11] Por lo tanto se establece la importancia de comprender las implicaciones de diseño del sistema, de incentivos para alcanzar la motivación de los individuos y si estos sistemas de incentivos están relacionados con la satisfacción.[11] Los resultados arrojados en este estudio, demuestran que el sistema de incentivos debe estar relacionado con el reconocimiento de logros cumplidos, con el fin de no crear una motivación negativa en el personal.

La presente investigación se desenvuelve en la integración de las teorías de motivación y en la teoría de gestión del talento humano, en la integración de las

teorías de motivación se vincula el proceso de motivación, que cuenta con una energía, una dirección y un motivo, a la unidad existencial del ser humano y su relación con la realidad, tenemos que al presentarse un motivo al ser, que es una estructura real y subjetiva que tiene generalmente parte dentro y fuera del sujeto, se genera un incremento en la energía del ser y un direccionamiento en su voluntad, lo que desemboca en determinada conducta, los consecuentes estados y un nuevo relacionamiento con todos los elementos de la realidad. Ahora, si el motivo moviliza el espíritu, al alma, al cuerpo, a dos partes del ser o al ser por completo, se tiene una motivación que puede ser consciente o inconsciente, siendo el espíritu la parte de mayor consciencia y el cuerpo la parte de mayor inconsciencia. Evidencia de esto es la reunión de las facultades conscientes en la cabeza. La motivación también obra de la siguiente manera: a determinados estímulos, el ser se ve motivado a responder con determinados actos instintivamente. Ligada a las necesidades de los seres humanos las cuales generan estímulos tanto en su estado de satisfacción como en sus estados de insatisfacción, existe una pulsión que lleva a que las necesidades sean suplidas. Debemos recordar que proveer de lo necesario a los seres generará satisfacción, agrado, gozo y bienestar mientras que el desaprovechamiento de lo necesario generará insatisfacción, desagrado, sufrimiento y malestar a cada parte del ser ordenadamente. Se debe considerar adicionalmente que “existe una premisa motivacional básica en la conducta de cualquier organismo: el hedonismo psicológico. Desde un razonamiento de este tipo, se puede entender la tendencia a aproximarse a lo que producirá consecuencias gratificantes y la tendencia a evitar lo que producirá consecuencias desagradables.” [12] Existe un equilibrio biológico que periódicamente se desajusta para volver a ser alcanzado. Este equilibrio debe ser mantenido. En el desequilibrio natural vinculado en lo biológico al metabolismo, encontramos la urgencia vital a la que están suscritos todos los seres terrenales. En el plano espiritual y biológico también se encuentra este desequilibrio, aunque por sobre esto, podemos ver la existencia del bienestar trascendental y de un malestar

trascendental que se relaciona a las necesidades espirituales y anímicas más elevadas las cuales no son repetitivas ni de carácter periódico. Ejemplo de esto son la necesidad de dejar una gran huella para los demás seres humanos, hacer realidad lo ideal, alcanzar la felicidad, estar alegres, cumplir ciertos sueños, alcanzar lo deseado, vivir lo que esperanza, enamorarse de alguien y disfrutar el placer irrepetible de algún acto. Para que las necesidades sean satisfechas, el ser naturalmente se propone cumplir con metas, objetivos y propósitos, los cuales se ven, al igual que el trabajo de solventar las necesidades, recompensados al ser alcanzados o castigados al no serlo. Existe una transformación de las metas, objetivos y propósitos en logros al ser alcanzados y en fallos al no serlo. Adicionalmente ambas consecuciones, logros y fallos, permiten reforzar una única conducta buena debido a la naturaleza de ambos y de la conducta en sí misma. De esta manera la motivación de aproximación, al haber bienestar, satisfacción, agrado y placer y la motivación de evitación, al haber malestar, insatisfacción, desagrado y dolor. Para estas motivaciones existen sus respectivos motivos, energías y direcciones.

Por parte de la teoría de la gestión del talento humano, se encuentran diferentes elementos claves para el diseño de una metodología desde factores motivacionales, esta teoría dice que <<Las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones; y de esta misma manera las personas logran desarrollarse y alcanzar sus metas personales e individuales. Los empleados aportan con sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma, contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización, siendo no solo el impulso sino también la forma y el saber hacer de la organización.>> [13]

En donde se empieza a valorar el talento humano con una personalidad propia junto con conocimientos, habilidades y competencias individuales e

indispensables para el éxito de la organización. Los métodos para la gestión del talento humano que según Chiavenato son los más efectivos, orientados a la planeación estratégica de la organización, administrando al personal por competencias, permiten que resulte natural el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa desde el compromiso, la motivación, creatividad, autodesarrollo e innovación del talento humano.

El propósito de este proyecto es la elaboración de una metodología general para el trabajo basada en factores motivacionales para las MIPYMES en Bogotá, con el fin de mejorar la calidad de sus servicios y la servuctividad. Esta metodología también implica el alcanzar mejores organizaciones, mejores voluntades y conductas organizacionales, además del bienestar y mejores relaciones dentro y fuera de las organizaciones. Es importante recordar que el estudio de la motivación en general “trata sobre todas las condiciones que existen dentro de la persona, el ambiente y la cultura y que explican por qué queremos lo que queremos y por qué hacemos lo que hacemos.” [12]

Siendo necesario obtener lo mejor de los empleados y siendo un factor crítico la motivación para alcanzar el éxito en cada objetivo y metas propuestos por las organizaciones en el Distrito Capital, se ve la necesidad de mejorar la motivación natural de todos los empleados y tener procesos de automotivación, motivación de individuo a individuo y motivación grupal con el fin de satisfacer inicialmente las necesidades psicológicas/sociológicas, de orden superior o espirituales - anímicas y en segunda instancia las necesidades fisiológicas/biológicas, de orden inferior o corporales para asegurar el bienestar de las organizaciones y todos sus miembros. Cabe destacar que se considera el estudio de la servuctividad a nivel regional ya que son un referente coherente de comparación al estar la mayoría de los países latinoamericanos en vías de desarrollo, al igual que Colombia. Esta investigación espera despertar el interés en el área de motivación, buscando así un nuevo aporte de la academia sobre este tema en el que no se ha dado una profundización y socialización suficiente dentro de la

sociedad colombiana. Se espera que muchas investigaciones se originen en esta temática a partir del presente y futuro documento.

Esta investigación tiene como objetivo diseñar una metodología para el trabajo basada en factores motivacionales que presente mejoras comparativas en la calidad y la servuctividad de las MIPYMES de servicios en Bogotá; por medio de los siguientes objetivos específicos, establecer una relación funcional entre los conceptos de motivación, calidad y servuctividad, definir los elementos claves que son parte de la estructura de la metodología propuesta, integrar los elementos definidos para la construcción de la metodología propuesta orientada a las MYPIMES en Bogotá, realizar una comparación teórica de las ventajas y desventajas que presenta la metodología para el trabajo basada en factores motivacionales propuesta respecto de las metodologías para el trabajo basadas en factores motivacionales de mayor éxito y realizar una aproximación a los costos de implementación que presentaría la metodología para el trabajo basada en factores motivacionales propuesta, objetivos que permiten establecer ¿Cuáles son los factores motivacionales que permiten mejorar la calidad y servuctividad en las Mipymes de servicio en Bogotá D.C.?, y comprobar si las metodologías para el trabajo desde factores motivacionales son lo que se necesita para mejorar la servuctividad y la calidad en las mipymes de Bogotá. Esto será probado mediante tres preguntas de validación a expertos. Estas preguntas serán realizadas a una persona experta en motivación y otra experta en el sector inmobiliario.

II. Metodología

La investigación se desarrollará con base a los diferentes objetivos y actividades que se clasifican dentro de fases como lo son, fase exploratoria, descriptiva, de análisis y diseño que permitirán dar solución a la pregunta problema como se observa en el Anexo 2.

III. Resultados

A. Relación funcional existente entre motivación, calidad y servuctividad

Para establecer una relación funcional entre estos tres conceptos es importante abordar una aproximación al estado del arte de estos y razón por la cual se realiza una consulta de diferentes aportes como se muestra a continuación.

Motivación

Tabla 1. Definiciones de la motivación.

W. Wolff, 2005	Se analiza la motivación sobre la emoción que consideran al inconsciente como la fuente de la motivación, “la motivación es la gran fuerza que unifica las diferentes manifestaciones de la actividad abarca las fuerzas unificadoras de los procesos mentales y emocionales” [14].
J. <u>Reeve</u> , 2010	La motivación se encuentra generalmente enfocada en alcanzar el bienestar mediante la obtención de objetivos. “Un proceso dinámico que implica una energía, una dirección y uno o varios motivos en el ser, la voluntad y en la conducta” [12].
P. E. <u>Nathan</u> , 2014	“Conjunto de factores internos o externos que determinan la conducta de una persona debido a ciertos motivos” [15].

Las conductas desarrolladas por los seres, al estar bastante energizados pueden ser consideradas como el resultado de los más elevados niveles de motivación y de manera contraria, las conductas desarrolladas por los seres, al estar poco energizados pueden ser consideradas como el resultado de menores niveles de motivación. Igualmente, el término motivación puede estar relacionado al indicar la dirección específica de una conducta. El motivo es el origen de la motivación, guía la dirección de la voluntad y

energizador en los seres. Hay persistencia en los motivos hasta que los objetivos vinculados a estos son alcanzados. Se deduce así que la conducta es evidencia de cierta motivación; y la motivación de ciertos motivos.

Debemos considerar que así como existe un suministro de energía por cada motivo, existe un gasto energético por cada objetivo que desea cumplirse. Al operarse esta energía y este gasto energético, obtenemos un balance energético que puede ser positivo, neutral o negativo. Este balance debe ser como mínimo neutral y debe tender a un resultado positivo por si se manifiestan algunas tareas y objetivos fortuitos que deban

Calidad

Tabla 2. Definiciones de la calidad.

L. Berry, D. Bennet y C. Brown, 1998.	la tangibilidad, que es la parte visible de la oferta del servicio, “la confiabilidad en donde se mantiene la promesa de servicio, el tiempo de respuesta que comprende la atención a los clientes de forma eficiente, la seguridad y confianza que inspira en los clientes; La seguridad viene de colocar a la gente adecuada en el puesto adecuado” [16]
<u>Kolter y Amstrog</u> , 2003	Se establece que “la calidad es aquella característica que depende su capacidad es equivalente a la satisfacción de las necesidades del cliente explícitas e implícitas” [17].
<u>Kolter y Keller</u> , 2009	La calidad de un producto o servicio consta de rendimiento, características, confiabilidad, cumplimiento, durabilidad, capacidad de servicio, estética y calidad percibida [17].

De esta manera se puede determinar que la opinión del cliente es quién define la calidad que ofrece una

cumplirse adicionalmente no están contempladas en la planificación de los objetivos más importantes.

Considerando la información anterior, los autores han establecido la siguiente fórmula para el Balance energético:

Ecuación 1

$$(BE) = \Sigma(Energia\ motivo\ (i)) - \Sigma(Gasto\ energético\ objetivo\ (i))$$

Donde:

BE: Balance Energético

organización en donde la gestión interna de todo su proceso productivo y cadena de valor afecta directamente los resultados de dicha calidad, por lo que establecer las estrategias necesarias que incentiven los indicadores que definen a la calidad beneficiará a las compañías en su actividad económica.

Por lo tanto, la satisfacción del cliente es el indicador que permitirá medir la calidad de un servicio, y como lo establece Tom Peters [18] la fórmula de la calidad para esta investigación será:

Ecuación 2

$$Satisfaccion\ del\ cliente\ (SC) = \frac{Servicio\ que\ se\ entrega\ (E1)}{Expectativas\ del\ cliente\ (E2)}$$

Servuctividad

Tabla 3. Definiciones de servuctividad.

Revista Centro Europeo de Postgrado, 2020	Es la producción que existe en el sector de los servicios “analizando los cambios tecnológicos, de procesos, hábitos y actitudes pueden permitir mejoras en la productividad en actividades donde el principal factor es el trabajo humano como tiempo” [19].
Revista Centro Europeo de Postgrado, 2017	Los elementos que componen la servucción son “el cliente, soporte físico, personal de contacto, servicio (debe cumplir con la necesidad de satisfacer al cliente) y el sistema de organización interna; componentes que permiten una satisfacción de la necesidad del cliente en una vez produce el servicio por lo que no hay tiempo para hacer correcciones durante este proceso” [20].
M.Y. Briceño, O. García, 2008	la servuctividad mide lo que se conoce como servucción que “es la organización de los recursos y talentos que tiene una organización tanto físicos como humanos en la relación cliente-empresa necesaria para la prestación del servicio bajo los indicadores de calidad; en la servucción el cliente hace parte del proceso” [21].

Por lo que la correcta gestión y administración de los recursos de las organizaciones orientan a la satisfacción de las necesidades del cliente de manera que mejoran la servuctividad de la empresa, siendo la servuctividad lo equivalente a lo conocido como productividad orientado a la prestación de servicios, siendo percibida como la cantidad de servicios consumidos del cliente sobre la cantidad de recursos y talento humano que la empresa dispone; se espera que a través de una adecuada servucción, la experiencia de los clientes mejore y, por lo tanto, se incremente el nivel de satisfacción de estos, por eso, es

imprescindible analizar cada etapa del proceso para gerenciar y administrar de la mejor manera. Para este estudio, la servuctividad estará expresada como la relación existente entre servicios realizados y tiempo total.

En base a la ecuación de productividad de H. Gutierrez [22], se establece una ecuación análoga para los servicios. Por lo anteriormente mencionado la ecuación de la servuctividad es establecida de la siguiente forma:

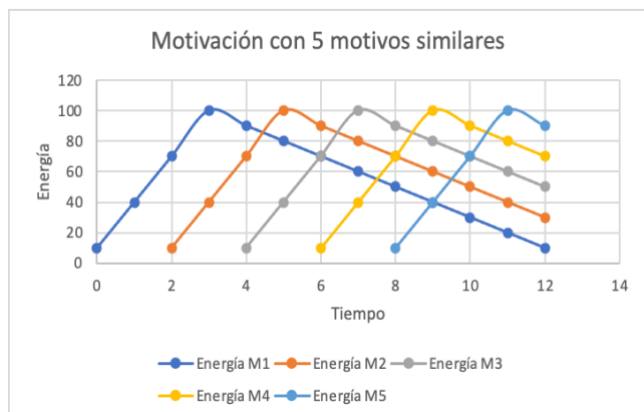
Ecuación 3

$$Servuctividad = \frac{Servicios\ realizados}{Tiempo\ total} = \frac{Tiempo\ util}{Tiempo\ total} * \frac{Servicios\ realizados}{Tiempo\ util}$$

Las relaciones funcionales que se dan entre estos tres conceptos es compleja, por lo que solo se tratará la que ha sido considerada por nosotros como la más importante.

La motivación implica una calidad, cantidad y frecuencia de motivos. Por tanto, se puede considerar que esta debe ser desarrollada dentro de conformidad. El objetivo general que comprende a este trabajo, es el de alcanzar la calidad y servucción ideal en las MIPYMES del sector inmobiliario. El siguiente gráfico muestra el comportamiento de la energía en las personas a partir de la energización secuencial a partir de cinco motivos similares.

Gráfico 1. Comportamiento natural de la motivación



Las especificaciones de calidad se deben dar conforme a un estándar natural que permita desarrollar un servicio favorable para el trabajador como para el cliente. Adicionalmente, lo que debe vivirse en la motivación del personal deben ser experiencias de calidad. Así, sus actos y tareas serán de una buena calidad.

Se tiene entonces que a mejor motivación y mejores motivos, mejor calidad y mayor servuctividad. Así mismo, hay una mejora en la calidad y la servuctividad debido al incremento de la satisfacción laboral alcanzada mediante la motivación. En otras palabras, La motivación mejora la potencia y energía; desempeño de trabajo de los trabajadores. Esta mejora se traduce en una mejora calidad de los actos y tareas de los trabajadores y en consecuencia en un mejor servicio y al medirse la servuctividad la cantidad de servicios consumidos del cliente sobre la cantidad de recursos y talento humano que la empresa dispone, es un factor principal satisfacer las necesidades del cliente con el fin de obtener mejores servicios y mejorar así la servuctividad, por lo que es necesario ofrecer servicios en donde el cliente perciba la calidad esperada y para lograr esto es de vital importancia “conocer las expectativas, necesidades, gustos y que permitan diseñar el servicio y elementos de evaluación para saber si se cumple con el objetivo

deseado, y a su vez establecer los puntos de mejora para consolidar la relación con el cliente y asegurar el futuro de las expectativas que se comportan como indicador de la calidad del servicio” [15].

Para entender mejor esta relación, los autores presentan la siguiente formulación, en base a la fórmula de servuctividad, cuyo nominador presenta una expresión del número de servicios realizados multiplicado por la evaluación de la calidad de todos los servicios prestados, todo esto dividido por el tiempo total:

Ecuación 4

$$S = \left(\frac{TJ + Ej \left(\frac{ti}{Ea} \right) - \left(\frac{tj}{Eb} \right)}{TS + Es \left(\frac{tis}{Ea} \right) - \left(\frac{tjs}{Eb} \right)} \cdot \frac{\sum_{i=1}^n SE i + \left(1 + \frac{Eq}{Ec} \right)}{\sum_{i=1}^n ES i} \right)$$

Donde:

- S: Servuctividad Relación que hay entre el número de servicios y el tiempo totalempleado.
- TJ: Tiempo de duración de la jornada
- ti: Tiempo que se adiciona a la jornada debido a la motivación
- tj: Tiempo sustraído de la jornada debido a la motivación
- TS: Tiempo de duración del servicio
- t is: Tiempo que se adiciona al servicio debido a la motivación

t js: Tiempo sustraído del servicio debido a la motivación

Ej: Energía del o los motivos vinculados a la mejora en la servuctividad respecto al tiempo de la jornada

Es: Energía del o los motivos vinculados a la mejora de la servuctividad respecto al tiempo del servicio

Eq: Energía del o los motivos vinculados a la mejora de la calidad respecto a la evaluación del servicio entregado.

Ea: Energía que toma adicionar un tiempo i o is al tiempo de jornada o de servicio

Eb: Energía que toma sustraer un tiempo j o js al tiempo de jornada o de servicio

Ec: Energía que toma adicionar (o sustraer) unidades de servicio entregado al cliente

\sum SE: Sumatoria de 1 a n de la evaluación cuantitativa del servicio entregado al cliente.

\sum ES: Sumatoria de 1 a n de la evaluación cuantitativa de lo esperado por el cliente.

Para mayor facilidad, se ha considerado que la motivación puede ser medida en la variación de tiempos, los cuales pueden ser encontrados a partir de mediciones en la rutina diaria. A partir de estos datos, los valores para Ea y Eb pueden encontrarse a partir de diferentes ecuaciones relacionadas a la anterior. La adición hecha a la sumatoria del servicio entregado puede ser sustituida por una Calidad debida a la motivación estimada por el empleado que realiza el servicio.

La ecuación es simplificada aquí por los autores de tres formas útiles que presentan los mismos resultados, siendo las primeras dos las que presentan un tiempo de jornada constante y la última, la que presenta una variación en la jornada de trabajo. En la primera y tercera ecuación encontramos en el numerador una expresión del número de servicios prestados por la evaluación de la calidad de todos los servicios prestados y en el denominador el tiempo total del periodo evaluado. En la segunda ecuación encontramos el inverso del tiempo de servicio total

por la evaluación de la calidad de todos los servicios prestados.

Ecuaciones 5, 6 y 7

$$S = \left(\frac{TJ}{TS \pm tis} * \left(\frac{\sum_{i=1}^n \text{Servicios entregados } i + Qm}{\sum_{i=1}^n \text{Expectativa de servicios } i} \right) \right) / TJ$$

$$S = \left(\frac{TJ \pm ti}{TS \pm tis} * \left(\frac{\sum_{i=1}^n \text{Servicios entregados } i + Qm}{\sum_{i=1}^n \text{Expectativa de servicios } i} \right) \right) / TJ \pm ti$$

$$S = \left(\frac{1}{TS \pm tis} * \left(\frac{\sum_{i=1}^n \text{Servicios entregados } i + Qm}{\sum_{i=1}^n \text{Expectativa de servicios } i} \right) \right)$$

Donde:

S: Servuctividad. Relación que hay entre el número de servicios y el tiempo total empleado.

TJ: Tiempo de duración de la jornada

t i: Tiempo que se adiciona o se resta a la jornada debido a la motivación

TS: Tiempo de duración del servicio

t is: Tiempo que se adiciona o se sustrae al servicio debido a la motivación

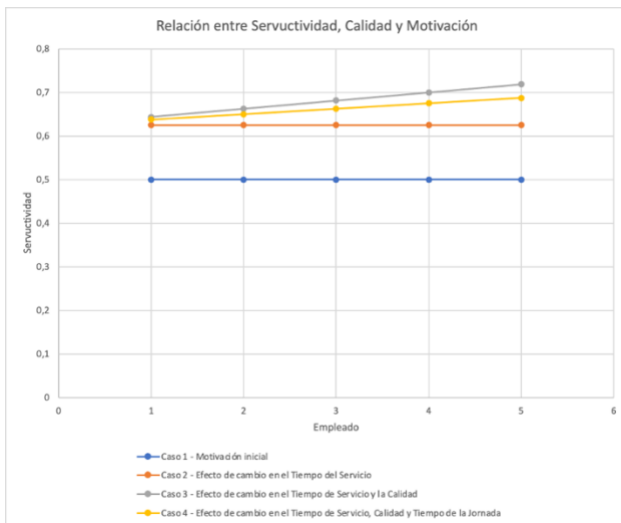
\sum SE: Sumatoria de 1 a n de la evaluación cuantitativa del servicio entregado al cliente.

\sum ES: Sumatoria de 1 a n de la evaluación cuantitativa de lo esperado por el cliente.

Qm: Puntaje de Calidad debida a la motivación agregada a la evaluación cuantitativa del servicio entregado al cliente.

Una gráfica que puede representar estas formas de relacionar estos tres términos es la siguiente:

Gráfico 2. Relación existente entre Servuctividad, Calidad y Motivación a partir de las ecuaciones simplificadas



En la que el Caso 1 presenta la servuctividad con una motivación inicial. En el Caso 2 presenta la servuctividad con una influencia de la motivación en el tiempo de servicio. En el caso 3 se presenta la servuctividad con una influencia de la motivación en el tiempo de servicio y en la calidad. El último caso presenta una influencia de la motivación en el tiempo de servicio, la calidad en menor grado que el caso anterior y en el tiempo de la jornada. Para las tres ecuaciones los resultados son los mismos. Las tablas soporte de estas gráficas se encuentran en el Anexo 3.

B. Diseño de una metodología propuesta para las MYPYMES del sector inmobiliario en Bogotá a partir de los elementos clave

La motivación presenta un gran número de tipos o clases. Las que se estudiarán en este documento son la motivación natural, la automotivación, la motivación de individuo a individuo y la motivación grupal. Para vincular y ejecutar estos procesos, es necesario contar con ciertas habilidades como la autoconfianza, una buena autoestima, una sana afectividad, autocontrol, autopersuasión, autocapacitación, autonomía o autogobierno, influencia y persuasión. Posterior a esto, se procede a gobernar los motivos que afectan a los seres humanos individual o grupalmente. Cabe resaltar

que es imprescindible la realización de exámenes de salud para asegurar que las personas se encuentran sanas y la revisión de metodologías desde factores motivacionales previas que se encuentren en funcionamiento en las organizaciones con el propósito de armonizarlas o reemplazarlas.

Con el fin de establecer los elementos clave que componen la construcción de una metodología para el trabajo desde factores motivacionales se realiza una revisión de estudios que preceden la presente investigación como se muestra en el Anexo 4.

Por lo tanto los elementos clave son los siguientes:

Motivación natural

La motivación natural es el proceso cíclico y perpetuo que realiza el ambiente por mantener una buena conducta en los seres humanos; buenos estados y relaciones adecuadas en las personas. La motivación dada por el ambiente es una motivación perpetua que es mayoritariamente intrínseca en los seres humanos aunque también se presenta de manera extrínseca.

Considerando que la realidad está hecha de tal manera que las personas solo deben comportarse bien, ya que esta conducta es la única que otorga integridad, mejora y existencia, pues la consecuencia del mal es la pérdida de la integridad y/o la inexistencia, se tiene como resultado un aunar de voluntades que armoniza con la voluntad natural, que trabaja por este mismo propósito, siendo evidencia de esta voluntad trascendente, los instintos de los seres que buscan interiormente su conservación, evolución y generación. En conclusión, la Naturaleza exige y da el bien.

Esta motivación surge a partir de los motivos, surgidos naturalmente como periódicos o no periódicos, de aproximación hacia lo satisfactorio, agradable y placentero y de evitación hacia lo insatisfactorio, desagradable y doloroso, que pueden ser de orden trascendente, político, económico, cognitivo, tecnológico y de seguridad.

En el orden trascendente, se cuenta con los motivos de planificar la existencia, vivir la mejor de las vidas posibles, vivir el mejor de los destinos, conocerse y aprovechar la totalidad de sus buenas y perfectas posibilidades y muchas otras cosas más. En el orden político se tienen los motivos vinculados a la necesidad de bien y de poder, el deseo por la satisfacción de la ley natural, que es la ley que es el fundamento de la ética universal que busca que se haga lo bueno y se evite lo malo [23] y la existencia de la justicia (en ambos sentidos) que se desarrolla de manera perpetua, la cual también garantiza el bienestar haciendo que los seres humanos se den y reciban lo necesario entre sí. El deseo de experimentar los valores humanos también es una gran fuente de motivos. En el orden económico existen como motivos la intervención de la ley natural y de la justicia relacionada a la administración de los recursos, otorgando a cada ser lo necesario. En el orden cognitivo se tiene como motivo principal el saber que son los elementos de la realidad en sí y su funcionamiento. En el orden tecnológico se tiene como motivo el aprovechamiento de los elementos de la realidad gracias al conocimiento de su funcionamiento y en el orden de la seguridad el motivo de preservar la integridad de los diversos males que pueden afectar para mal al ser.

Automotivación

La automotivación es el proceso en el que un sujeto se da motivos para obtener una conducta específica deseada. También puede ser entendida como «una labor permanente que implica cultivar una reserva de recursos motivacionales internos productivos. Desde este punto de vista, gran parte del esfuerzo por motivarse a sí mismo en la actualidad se convierte en un esfuerzo continuo por averiguar cómo fomentar los recursos motivacionales internos dentro de uno mismo. Por ende, motivarse a sí mismo es tanto una labor de desarrollo como un esfuerzo cotidiano de solución de problemas» [24] Es mayoritariamente intrínseca, es decir, presenta recompensas y castigos al interior de la

persona. En otras palabras, “auto motivarse es darse a sí mismo razones, impulso, entusiasmo e interés que provoca una acción específica o un determinado comportamiento. Es influir en el estado de ánimo (propio) para proceder de forma precisa y efectiva” [24]. Durante el desarrollo de esta motivación, la motivación natural sigue estando presente.

Esta motivación implica el gobierno de los motivos el cual es el ítem más importante, especialmente el gobierno de los motivos vinculados a las necesidades, propósitos, objetivos y metas trascendentales, seguido del gobierno de los motivos y estímulos vinculados a las necesidades, propósitos, objetivos y metas que deben satisfacerse periódicamente. También se tiene la imitación de modelos y de ciertos patrones volitivos y de conducta.

Motivación de individuo a individuo

La motivación de individuo a individuo es el proceso que brinda motivos a un sujeto para obtener una conducta específica deseada. «La motivación (de individuo a individuo) es una predisposición del individuo a realizar un comportamiento orientado a un fin. Esa predisposición del trabajador a realizar una conducta laboral no se entiende sin el acompañamiento de un impulso, esto es, sin algo que la active. Así sabemos que la conducta surge cuando se crea una necesidad; ésta sirve de motor o impulso de la conducta y la dirige hacia una meta u objetivo atractiva para el sujeto que intenta lograr en su trabajo» [25].

Es tanto intrínseca como extrínseca, es decir, presenta recompensas y castigos al interior y el exterior de la persona. También es simultáneamente de aproximación a lo bueno y sus consecuencias y la evitación de lo malo y sus consecuencias. Durante el desarrollo de esta motivación, la motivación natural está presente y la automotivación puede estarlo. Desde la perspectiva individual, “es la motivación la que explica por qué se ha efectuado una determinada

conducta, o por qué estaba en disposición de realizarse” [26].

En esta motivación, el motivador, que es normalmente un líder del motivado, da un motivo que energiza al motivado y direcciona su voluntad, motivando así de manera aproximativa - evitativa. Esta energía debe ser la necesaria para que el ser alcance el objetivo vinculado al motivo y se mantenga en bienestar. La dirección también debe ser la que guíe a través de medios factibles, deseables y cercanos entre sí.

El motivado, dentro de los muchos propósitos para los que pueda ser motivado, normalmente afronta situaciones de cooperación y competencia. Considerando la cooperación, se puede establecer la relación ganar-ganar en la relación motivador-motivado y en las diversas relaciones del motivado. Al considerar la competencia, lograr alcanzar el triunfo y la victoria son un motivo importante, como lo es también mejorar también su propio desempeño. Es usual también que los incrementos en el salario sean usados como motivos para incrementar el desempeño de los trabajadores.

Motivación grupal

La motivación grupal es el proceso que brinda motivos a varios sujetos para obtener una conducta particular y general deseada a partir de uno o varios líderes. Se comprende entonces que la motivación es una actividad necesaria en el funcionamiento de los grupos. De poseerla, tenemos la capacidad de ponernos en acción [27].

Cuando se plantea la posibilidad de motivar un grupo, se debe entender el proceso de motivación desde la unidad existencial del grupo humano y su relación con la realidad, la cual es una integración de los seres, las voluntades, las conductas, los estados, las relaciones y la propiedad. Esta integración implica que la suma de los esfuerzos del grupo es superior a la suma del esfuerzo de los individuos por separado.

En esta motivación, el motivador o motivadores, quien es o son normalmente un líder o líderes de los

motivados, da un motivo que energiza a quienes son motivados y direcciona la voluntad de varias personas, motivando así de manera aproximativa - evitativa. Como se mencionó anteriormente, esta energía debe ser la necesaria para que la organización alcance el objetivo y se mantenga en bienestar. La dirección también debe ser la que guíe a la organización a través de medios factibles, deseables y cercanos entre sí.

Gestión por procesos

La gestión por procesos se define como “la división en una serie de procesos individuales, que son métodos de operación diseñados para ayudar en el logro de los objetivos. Su propósito es aportar tanto sistema, orden, previsibilidad, lógica y coherencia a la tarea de gestión como sea posible en el entorno cambiante, variado y turbulento en el que trabajan los gerentes.” [28] En el libro ARMSTRONG’S HANDBOOK OF MANAGEMENT AND LEADERSHIP A guide to managing for results se cita a Floyd para describir la gestión de los procesos como la planificación, organización, mando, coordinación y control para funcionar correctamente.

Esto significa obtener ganancias y crear valor para los accionistas, producir y entregar servicios valiosos a un costo razonable para los clientes y brindar oportunidades de desarrollo y empleo gratificantes para los empleados.

Liderazgo

Liderar es inspirar, influir y orientar. El liderazgo es el proceso de lograr que las personas hagan todo lo posible para lograr el resultado deseado. Implica desarrollar y comunicar una visión de futuro, motivar a las personas y lograr su compromiso.

Existen diferentes teorías desarrolladas de liderazgo esto debido a los diferentes desafíos y competencias que deben desarrollarse dependiendo sea de la situación; <<Liderazgo contingente desarrollado por

Fiedler (1967) establece que el tipo de liderazgo ejercido depende en gran medida de la situación y de la capacidad del líder para entenderla y actuar en consecuencia. A esto a veces se le llama liderazgo situacional. El modelo camino-meta desarrollado por primera vez por Robert House (1971) establece que los líderes están ahí para definir el camino que debe seguir su equipo para lograr sus objetivos. El trabajo del líder es guiar y ayudar a los miembros del equipo a seleccionar los mejores caminos para lograr sus propios objetivos y los del grupo; y por último La teoría del liderazgo del intercambio líder-miembro, tal como la fórmula Graen (1976), se centra en la relación bidireccional entre supervisores y subordinados. Está vinculado a la teoría del intercambio social, que explica el cambio social y la estabilidad como un proceso de intercambios negociados entre las partes>> [29]. Por lo que para efectos de la presente investigación se establece que el liderazgo no es más que ejercer tal influencia sobre los demás que tienden a actuar de manera concertada hacia el logro de una meta que podrían no haber logrado tan fácilmente si se hubieran dejado a su suerte, permitiendo incrementar la motivación en el talento humano de la organización y a su vez obtener mejores resultados.

Metodología Propuesta

Se propone el uso de una metodología de trabajo desde factores motivacionales para mejorar el desempeño de los trabajadores, obteniendo así las conductas deseadas, logrando así lo necesario para alcanzar los propósitos pertinentes y las necesidades de estas organizaciones.

Esta metodología se compone de cuatro clases de motivación complementarias para las que se deben evaluar los motivos, la energía y la dirección, las cuales están enfocadas en el objetivo de mejorar la calidad y la servitividad de las MIPYMES del sector inmobiliario en Bogotá. Estas motivaciones pueden ser usadas en conjunto o separadamente, estando esto en función de los objetivos que se necesiten alcanzar. Se

busca que de la implementación de esta metodología surjan las mejores disposiciones, actitudes, esfuerzos y logros.

Se espera encontrar el o los motivos que brinden la energía suficiente y la dirección correcta a la organización para que alcance el objetivo anteriormente mencionado, el cual también tiene una demanda de energía y una dirección.

En el Anexo 4 se presenta la integración progresiva de las cuatro motivaciones en conjunto debido a que este es el orden más consistente y de mayor fortaleza para motivar personal. No obstante, la agrupación de las clases de motivaciones puede darse de manera diferente y llegar a desarrollar una efectividad superior en el desempeño de los trabajadores.

La motivación natural se encuentra siempre presente y debe ser optimizada. De esta se espera que armonice con los restantes tipos de motivación y les sirva de sustrato para trabajar bien.

Considerando el desarrollo de la motivación natural, encontramos que la energización y direccionamiento de la voluntad-conducta debido a uno o varios motivos con los que se busca satisfacer un objetivo, provenientes de las potencias medioambientales, son mantenidas por una serie de motivos que siguen el uno al otro conforme pasan periodos de tiempo en diversos escenarios, debido a movimientos naturales de diferente índole que pueden ser trascendentales o periodicos, dependiendo de su importancia o repetición ciclica para el sujeto que es motivado por las potencias naturales. Contar con una o varias sedes de trabajo que sean naturalmente motivantes es necesario para todos los que laboran.

Es esencial en esta motivación que el ser capte los motivos y/o estímulos que el medio ambiente le dan para que a partir de estos encuentre energía y dirección para cumplir con sus objetivos. Posteriormente a esto,

el sujeto que es motivado por el medio ambiente debe preservar y/o mejorar la calidad de los actos que recibe para poder darla naturalmente a travez de sus actos. Así mismo, por su desarrollo en periodos de tiempo, los servicios pueden llegar a ser realizado en tiempos especificos para asi alcanzar una relación de servuctividad.

Se espera que los empleados de las MIPYMES del sector inmobiliario sean conscientes de la motivación que las potencias medioambientales infunden en su voluntad y las aprovechen de manera óptima.

Examinando el proceso de automotivación, que armoniza con la motivación natural, se espera que los trabajadores de todos los niveles organizacionales de las MIPYMES del sector inmobiliario sean capaces de auto motivarse. Para que esto sea posible, se debe contar con facultades de inteligencia emocional que permitan realizar una buena introspección, se busque alcanzar primero el bienestar trascendental y evitar un malestar trascendental que el alcanzar periódicamente el bienestar periódico y evitar de la misma manera el malestar periódico para así llevar un equilibrio en el ser, una vida regulada, mediante el acierto de las descisiones en la realidad. Se espera también que las personas sean capaces de realizar el gobierno de los motivos y objetivos de manera autónoma.

Considerando el desarrollo de la automotivación, que se da gracias al perfeccionamiento de la motivación natural y a su complementación, encontramos que la energización y direccionamiento de la voluntad-conducta debido a uno o varios motivos que se generan de manera inconsciente y/o consciente en la persona que se motiva a si misma debe ser la necesaria para satisfacer objetivos naturales, personales, colectivos, laborales, entre otros.

Dentro de las causas de la automotivación encontramos necesidades, impulsos, instintos, habitos, incentivos y/o alcanzar un objetivo. Dentro de las consecuencias de este proceso encontramos uno o varios motivos,

energía, potencia y/o direccion moral y/o ética para alcanzar los propósitos y objetivos planteados.

El encontrar motivos por cuenta propia energiza y direcciona nuevamente la voluntad conducta y de esa manera se puede alcanzar un objetivo planteado al satisfacerse su necesidad de energía y orientar la voluntad conducta en esa dirección.

A una meta de servuctividad y de calidad, encontramos un orden motivacional que brindar, infundir en uno o varios trabajadores. De las potencias naturales recibidas por parte de quien es motivado y de su proceso de automotivación, encontramos uno o varios motivos que nos dan una energía y una dirección para poder alcanzar las metas y objetivos planteados. La naturaleza de los motivos debe ser siempre buena, positiva; la calidad en motivos recibida debe ser al menos conservada; la cantidad y frecuencia en la que se dan motivos debe ser la conveniente, nunca en exceso o ausencia.

Se espera que los trabajadores de las MIPYMES del sector inmobiliario sean capaces de aprovechar las energías internas de su ser en su favor, siendo este aprovechamiento parte de la motivación que desarrolla el inconsciente en el ser y que puedan establecer un proceso de motivación consciente que brinde la energía y dirección suficiente para que alcance los objetivos propuestos.

Además de la optimización de la motivación natural e implementando la automotivación, la Motivación de individuo a individuo se desarrollaría principalmente en las posiciones donde se encuentre al menos con un líder y un liderado, aunque también puede llegar a desarrollarse en personal que cuente con la misma jerarquía. Se espera también que primero se desarrolle la motivación intrínseca que la extrínseca para beneficiar la economía de las MIPYMES del sector inmobiliario. Se busca así que las personas que estén motivando sean capaces de realizar el gobierno de los motivos, para que, en consecuencia, quienes son

motivados den su mejor voluntad y conducta para obtener el mejor rendimiento en las organizaciones.

En la motivación de individuo a individuo, la energización y direccionamiento de la conducta proviene de motivos brindados por quien debe motivar a una persona que debe ser motivada. Al igual que en las motivaciones anteriores, esta implica motivos que son procesados a partir de las sensaciones, las emociones, la razón o una combinación de estos elementos del ser humano respecto a la realidad. Naturalmente, quién debe motivar también es motivado por el actuar del ambiente y de su propio ser; se considera aquí que la persona que motiva se encuentra de por sí motivada al realizar su trabajo. Los pasos a este nivel implican la conscientización de la persona que debe ser motivada acerca de la motivación natural, el desarrollo de un proceso sencillo de automotivación y la preparación para recibir y trabajar a partir de un tercer proceso de motivación que origina motivos externos que son interiorizados paulatinamente.

Se espera que los trabajadores en las MIPYMES del sector inmobiliario, presenten las habilidades necesarias para, además de obtener motivación de su ambiente natural y de su propio ser, sean receptivos con la motivación generada por parte de un(a) motivador(a) y optimicen y potencien la calidad y servuctividad del sector inmobiliario.

Teniendo en cuenta todos los procesos de motivación previos, la Motivación grupal se desarrolla principalmente en las posiciones donde se cuente con personal que cuente con la misma jerarquía, uno o varios líderes y uno o varios liderados. Al igual que en la motivación de individuo a individuo, se espera que primero se desarrolle la motivación intrínseca que la extrínseca y que los esfuerzos del grupo de personas que deben ser motivadas se vean incrementado en más que lo que se lograría al motivarlas separadamente. Asimismo, se puede prever una mejor cooperación entre las personas que deben ser motivadas y un mayor poder por parte del grupo motivado al competir en el

mercado. Se busca que las personas que estén motivando sean capaces de realizar el gobierno de los motivos, para que, en consecuencia, quienes son motivados den su mejor voluntad y conducta para alcanzar las necesidades, propósitos, objetivos y metas más importantes de la organización.

Normalmente, un motivo energiza y direcciona a un ser y se da, con el paso del tiempo, un decrecimiento de la energía y la concreción de la dirección en la voluntad-conducta del sujeto motivado. Mantener constante la energía y direccionar varias veces se torna como algo deseable para motivadores, motivadoras, motivados y motivadas.

Al relacionarse estos cuatro tipos de motivación, encontramos que, de desarrollarse adecuadamente y conforme a las necesidades y deseos de las personas implicadas, considerando la voluntad de la vida y los ritmos metabólicos, encontramos que la calidad debe ser la mejor posible, al igual que la servuctividad. Al igual que en las motivaciones precedentes. Se debe evitar un exceso, ausencia o la concepción y recepción de motivos inadecuados.

Considerando a los empleados de las MIPYMES del sector inmobiliario, se espera que tengan la iniciativa y receptividad necesaria para liderar y/o ser liderados. Así mismo se espera que ese liderazgo posibilite el desenvolvimiento de los cuatro tipos de motivaciones, especialmente la motivación grupal, la cual es una base que genera los beneficios que se dan al asociar personas para alcanzar propósitos y objetivos procedentes.

Se sabe que el clima laboral y el medio ambiente en el que se encuentran los trabajadores son factores fundamentales para el desarrollo de las personas dentro de las organizaciones y el cómo se desenvuelve en el mercado. De esta manera se espera que entre más se garantice una calidad de vida laboral saludable por medio de la motivación, las personas tendrán más herramientas para tomar las actitudes adecuadas para realizar sus actividades laborales, lo que se ve reflejado en la calidad especialmente en la prestación de

servicios; debido a que es un proceso intangible en donde el cliente hace parte del mismo proceso y en el mismo tiempo que se ofrece se percibe su calidad.

Del mismo modo la motivación afecta a la servuctividad de las empresas, entre mejor disposición tenga el talento humano para realizar su trabajo, mejores serán los resultados para la organización ya que la motivación permite la correcta reacción a los cambios y retos presentados en los puestos de trabajo, enriqueciendo las competencias de cada individuo sin afectar la sincroneidad de la empresa ni su servuctividad.

La motivación debe ir especialmente enfocada a la mejora de los actos y tareas que deben realizar los empleados para mejorar la calidad y a una optimización del recurso tiempo para mejorar la servuctividad. También se debe conservar el bienestar en el ambiente laboral para que los trabajadores quieran trabajar siempre y hacer las cosas de manera sana.

Lo primero que debe hacerse es preguntar a los empleados por el origen de su motivación. Al encontrar los motivos que llevan a estas personas a trabajar, se debe revisar cuales deben ser conservados y cuales no. Adicionalmente, podemos mejorarlos y si es necesario, debemos crear algunos motivos para el personal. Considerando los cuatro tipos de motivaciones tratados en este documento teniendo en cuenta los ámbitos en los cuales se desenvuelven las personas y las sociedades, podemos organizar estos datos para obtener objetivos - motivos, que son la combinación entre motivos y objetivos, uniendo un tipo de motivo, un tipo de motivación y un tipo de ámbito. (Ver Anexo 7). Una vez obtenido el objetivo-motivo, es importante que depuremos el motivo para fortalecer así la motivación. Este Árbol de motivos, estructurado y desarrollado por los autores, permite garantizar el abastecimiento de motivos.

Para obtener motivos, que son primordialmente de naturaleza sensitiva, emotiva y/o racional, debemos conocer el proceder de la realidad, la naturaleza, el ambiente, el interior propio, la sociedad, los ordenes, el conocimiento, la logica, actos, objetos, situaciones, etc, para dar una respuesta correspondiente y armónica. De acuerdo a esto, las respuestas correspondientes y armónicas tienen motivos específicos que pueden y deben ser conocidos y desarrollados con el o los objetivos implícitamente relacionados.

Los motivos presentan la facilidad de perdurar en la sociedad por mucho tiempo y en muchos escenarios. Estos pueden ser modificados con el tiempo para brindar una nueva energía y dirección. Por ejemplo, Un motivo muy conocido y usado es “cambiar el mundo”. Antes de comenzar esta metodología es importante contar con que todos los empleados se encuentran en un buen estado de salud. Por esto la importancia de realizar exámenes médicos a todo el personal antes de dar inicio a los procesos motivacionales.

La metodología de trabajo propuesta que se puede observar en el Anexo 5 comienza con una reunión de todo el personal. En esta reunión, se debe sensibilizar a las personas acerca de que es la motivación, sus elementos y funcionamiento. Posteriormente se realiza una medición del Balance Energético entre motivación y gasto energético por objetivos, de la calidad y la servuctividad en una jornada de trabajo. Se debe dar a los empleados dos procedimientos para que ellos personalmente revisen la relación existente entre su motivación y sus deseos, sus motivos y objetivos personales y sociales. Estos se encuentran en el Anexo 8 y 9.

Posteriormente, cada departamento o unidad administrativa debe realizar una segunda reunión para organizar, de cada empleado, la información resultante acerca de su motivación, motivos y objetivos. A partir de la información recibida, se sugiere conservar un buen balance energético para cada individuo y cada grupo.

De tenerse un buen balance energético, se buscaría mantener los mismos motivos y objetivos. De tenerse un desbalance de energía positivo, en el cual se cuenta con una energía a favor a partir de un mayor aporte energético de motivos que un gasto energético que surge a partir de los objetivos, se propone el mantenimiento, mejora y creación de nuevos objetivos y/o la reducción y/o eliminación de motivos. De tenerse un desbalance de energía negativo, se propone el mantenimiento, mejora y creación de nuevos motivos y/o la reducción y/o eliminación de objetivos. Este análisis se realiza para todos los formatos y para cada tipo de motivación. Es importante contar con el apoyo de especialistas de la motivación y de la literatura que existe al respecto, con el fin de generar una motivación sana y pertinente.

Con los resultados obtenidos, procedemos a diseñar un plan motivacional de varias motivaciones integradas para cada trabajador. Es importante mencionar que también puede hacerse un plan motivacional más sencillo y sin mayor integración. Respecto a la calidad y servitud establecida se debe establecer la forma en que se motivara al personal de trabajo. Al tenerse normalmente una jornada de ocho horas laborales, en la que los trabajadores presentan picos de optimización de los procesos laborales a la mitad del día, se debe proceder a que la carga liviana de trabajo se de en horas de la mañana y en la tarde, mientras que en las horas de trabajo cercanas al medio día se desarrolle una carga alta.

Encontramos, en primera instancia, motivación natural a trabajar durante toda la jornada. Así mismo, la automotivación puede darse a lo largo de toda la jornada, aunque en los periodos de trabajo, en los cuales suele haber algún grado de privacidad para desarrollar las actividades, pueden ser los momentos en los cuales se presenten procesos de automotivación con mayor pertinencia.

Antes de iniciar, en los descansos y en el almuerzo se puede desarrollar motivación a un individuo y

motivación grupal. Al terminar, puede ser promovida la motivación al buen uso del tiempo libre y/o al descanso.

Ahora, respecto al sector inmobiliario, cada empleado presenta unas labores diferentes motivo por el que las motivaciones para cada empleado o empleada se dan de manera diferente, aunque similar a la vez.

Se sabe de antemano que la motivación natural está siempre presente. La automotivación para estos empleados puede darse en cualquier momento, especialmente cuando se están cumpliendo los objetivos, aunque normalmente esta se expresa cuando se manifiestan dificultades o momentos en los que se avanza por encima de las expectativas. Estando en compañía de otras personas, especialmente de superiores, se dan la motivación de individuo a individuo y grupal. Ciertamente es que para esto son casi siempre necesarias las reuniones de trabajo en las cuales existe una motivación intrínseca, aunque la motivación puede darse también en los descansos o en ambientes relajados. Normalmente la integración de estas motivaciones en un ser humano, mediante el gobierno de su voluntad, le permite potenciar su desempeño laboral. Esto es logrado idealmente manteniendo un balance energético adecuado en el ser durante toda la jornada de trabajo. Para esto puede darse un apoyo motivacional en los horarios de trabajo de los trabajadores.

Lograr linear los objetivos personales y objetivos empresariales junto con la motivación personal y la motivación empresarial mejoran las organizaciones. Adicionalmente define un balance energético favorable para los sujetos implicados; en este caso los empleados y la empresa.

Se procede finalmente a medir la motivación, calidad y servitud después del proceso de motivación en los periodos siguientes. Se puede llevar una trazabilidad

entre motivos dados y objetivos alcanzados, además del balance energético implicado, para evaluar y entender el desempeño de los trabajadores, los grupos de trabajo y las empresas. Se debe evaluar también el desempeño periodo a periodo y se deben establecer en lo posible procesos de mejora continua, para acompañar la metodología de trabajo basada en factores motivacionales.

C. Comparación teórica de las ventajas y desventajas que presenta la metodología para el trabajo basada en factores motivacionales propuesta respecto de las metodologías para el trabajo basadas en factores motivacionales de mayor éxito.

Para identificar las fortalezas y debilidades de la metodología propuesta, se ha considerado importante compararla con otras metodologías de trabajo basadas en la motivación, estas metodologías se escogen mediante la observación de resultados obtenidos en los antecedentes de tipología problemática que preceden esta investigación, se escogen dos metodologías las cuales se aplicaron dentro de diferentes organizaciones y sus resultados obtenidos fueron positivos. Se presentan a continuación el resumen de dos metodologías reconocidas de este tipo, el criterio de evaluación respecto a estas tres metodologías por parte de algunos expertos y las ventajas y desventajas de la metodología propuesta respecto a las metodologías de trabajo que existían anteriormente.

Se reúnen aquí dos metodologías de trabajo basadas en la motivación. Del estudio de estas dos metodologías, se espera realizar una comparación con la metodología de trabajo propuesta para obtener, de esta manera, las ventajas y desventajas de esta.

La primera metodología de trabajo es la presentada por Stringer, Didham y Theivananthampillai orientada a generar satisfacción laboral sobretodo en aquellos empleados que prestan un servicio fundamental, en donde se establece allí la importancia de desarrollar la

motivación intrínseca y extrínseca las cuales para generar una alta motivación y satisfacción laboral se complementan más no se suman. Como resultado de este estudio se encontró que para estos empleados la motivación intrínseca representa mayores resultados positivos y para los empleados que no prestan este tipo de servicios la motivación salarial y extrínseca genera la percepción de satisfacción laboral; también se resalta que para todo el personal la comunicación asertiva y el liderazgo hacia objetivos es de vital importancia para realizar bien su trabajo.

La segunda metodología es el Plan de Motivación realizado por Ivanka Dimitrova Ignatova y dirigido por Emilio Jesus Golf Laville se compone de un establecimiento de estrategias de motivación, seguimiento del plan de motivación y evaluación de los resultados. Su funcionamiento se desarrolla sobre cuatro estrategias que son, la estrategia de confort, el trabajo en equipo, estrategia de comunicación y estrategia de recompensa. En la primera estrategia se busca que las personas mantengan confort para realizar bien su trabajo. En la segunda estrategia se funda en el trabajo en equipo a partir del conocimiento de los objetivos y de la comunicación. La tercera estrategia consta en mantener una comunicación fluida y directa, trabajando así por las relaciones cordiales y la distribución adecuada del conocimiento. La última estrategia es brindar buenas recompensas y entretenimiento a los empleados para obtener de ellos lo deseado.

Con el fin de establecer las ventajas y desventajas del proceso motivacional que se desarrolla dentro de la metodología de trabajo propuesta en la presente investigación se realiza unas preguntas de validación con el fin de obtener la percepción de expertos en cuanto a las posibles ventajas y desventajas que presenta la metodología de trabajo propuesta.

Se establece un requerimiento de 2 expertos, uno de ellos con un perfil profesional con experiencia suficiente en gestión del talento humano con

metodologías de trabajo tradicionales y el segundo con un perfil profesional con experiencia suficiente en trabajos con metodologías motivacionales, esto con el fin de recibir una percepción global de las dos corrientes en las que se desenvuelve la investigación.

Ventajas del proceso motivacional propuesto

El primer experto enfatizó en que hay simplicidad en la implementación haciendo uso de cuatro motivaciones en el proyecto en vez de ocho, que serían las resultantes al darle una dimensión intrínseca y extrínseca a las cuatro motivaciones integradas en este proyecto, adicionalmente consideró que la metodología propuesta tiene en cuenta los factores intrínsecos y extrínsecos a la vez.

La segunda experta comentó que existe una evaluación individual que es muy necesaria para el proyecto; es decir, se es específico en el trabajo motivacional de individuo a individuo. También comentó que existe una segmentación de las motivaciones que es muy útil para trabajar, a su vez se presenta una formulación matemática que acompaña a la motivación. Se relaciona la motivación con los términos de Calidad y Servuctividad mientras que esto no sucede en la segunda metodología en estudio.

Encontramos adicionalmente que en la metodología propuesta se logra determinar y establecer los motivos individuales para alcanzar y conservar un balance energético. Se desarrolla también la automotivación que permite auto gestionarse de mejor manera para alcanzar los objetivos establecidos, alcanzando de esta manera mayor satisfacción laboral. Esto comparado con las dos metodologías de mayor éxito presentadas anteriormente.

Desventajas del proceso motivacional propuesto

El primer experto hizo notar que no hay tanta especificidad como se daría al trabajar con las cuatro

motivaciones que surgen de la diferenciación entre los aspectos intrínsecos y extrínsecos de las cuatro motivaciones que se han planteado en la Metodología propuesta, también considera que la metodología de Ivanka Dimitrova Ignatova y dirigida por Emilio Jesus Golf Laville es más fácil en su implementación y es más extrínseca la motivación por lo que puede brindar unos resultados muy favorables.

La segunda experta comenta que en la Metodología propuesta no hay énfasis en la comunicación asertiva, ni se da la valoración de la motivación intrínseca sobre la extrínseca, a su vez la metodología propuesta no presenta estrategias para la motivación. También hace notar que la forma de medición para esta metodología podría hacerse más clara.

Encontramos adicionalmente que, considerando los aspectos más relevantes de la segunda metodología, tenemos que la metodología propuesta no plantea premiar al empleado con tiempo libre mientras que la segunda metodología sí. Esta metodología desarrolla el compañerismo a través del deporte mientras que la metodología propuesta no lo hace. También menciona un plan de incentivos que aumentaría el nivel de compromiso de los empleados y su rendimiento. Se considera que realizar actividades recreativas y diferentes al trabajo también puede motivar. Esto comparado con las dos metodologías de mayor éxito presentadas anteriormente.

Complementos a la metodología propuesta

Es importante hacer notar para este apartado, la relación que existe entre la motivación natural, la automotivación, la motivación de individuo a individuo y la motivación grupal con la motivación intrínseca y extrínseca.

De lo anterior se puede deducir, para cada una de las cuatro motivaciones nombradas inicialmente existe una componente intrínseca y otra extrínseca. Como

resultado de esto tendríamos un total de ocho motivaciones, las cuales serían de difícil manejo en esta investigación por su gran cantidad. Es por este motivo que en la presente investigación se nombran e integran cuatro motivaciones aunque en general, se puede afirmar que como componentes de la motivación hay incluso más de cuatro tipos de motivaciones.

Considerando lo precedente, tenemos que el primer experto manifestó que mejoraría algunos aspectos de la metodología, como el desarrollo de sensibilizaciones para las ecuaciones propuestas, el presentar de manera aún más específica el cómo aplicar la metodología propuesta, su respectiva simplificación y al momento de aplicarla y poder obtener feedback para saber si se tiene una medición adecuada de las variables.

La segunda experta recomienda que el formato de evaluación del desempeño podría ser más sencillo. Se debe establecer con quien se debe diligenciar el formato debido a su robustez. Se debe ser muy cuidadoso con la forma de medir las variables y la motivación. Se sugiere implementarla para validar el funcionamiento de esta y su aceptación.

D. Aproximación a los costos de implementación que presentaría la metodología para el trabajo basada en factores motivacionales propuesta.

En este apartado se incluye los egresos que implica el desarrollo de la metodología de trabajo basada en factores motivacionales propuesta. Estos costos se encuentran vinculados principalmente al uso de propiedad intelectual y al pago del personal implicado en el proceso de motivación, incremento de la calidad y mejoramiento de la servuctividad. También se plantea una ecuación que permite ver la relación que existe entre la motivación y los ingresos de la organización que use esta metodología de trabajo.

Los egresos vinculados a la implementación de la metodología propuesta son sólo costos debido a que se obtiene siempre un retorno de la inversión. Es

importante hacer notar que existe un desarrollo del valor tanto en la motivación como en la calidad que se da sin que ambas representen un gasto.

Influencia de la motivación

Los egresos correspondientes a la motivación en los servicios inmobiliarios corresponden a los costos pues toda la motivación permite aumentar los ingresos, ya sea por un incremento en las ventas y/o por un incremento de precios de los servicios ofrecidos. Al igual que para la calidad, hay también una contraprestación percibida que se encuentra vinculada a su desarrollo. Ocasionalmente por dicha contraprestación a una reducción en los egresos totales.

Las mejoras de calidad tienen un efecto en los costos de la motivación; específicamente en los costos de procesos de mejora continua.

Costos de implementación de la motivación natural

Costos fijos: costo de sensibilización a la motivación natural

Costos Variables: costos de la evaluación de desempeño, costos de la adecuación de la motivación, para mejorar la calidad y servuctividad; y costos de procesos de mejora continua.

Costos de implementación de la motivación natural y de la automotivación

Costos fijos: costos de sensibilización a la motivación natural y a la automotivación

Costos Variables: costos de la evaluación de desempeño, costos de la adecuación de estas motivaciones, para mejorar la calidad y servuctividad, costos de procesos de mejora continua y costos de horas extra

Costos de implementación de la motivación natural, de la automotivación y de la motivación de individuo a individuo.

Costos fijos: costos de sensibilización a la motivación natural, a la automotivación y de la motivación de individuo a individuo.

Costos variables: costos de la evaluación de desempeño, costos de la adecuación de estas motivaciones, para mejorar la calidad y servuctividad, costos de procesos de mejora continua y costos horas extra

Costos de implementación de la motivación natural, de la automotivación, motivación de individuo a individuo y motivación grupal.

Costos fijos: costos de sensibilización a la motivación natural, a la automotivación, de la motivación de individuo a individuo y de la motivación grupal.

Costo Variables: costos de la evaluación de desempeño, costos de la adecuación de estas motivaciones para mejorar la calidad y servuctividad, costos de procesos de mejora continua y costos horas extra.

Influencia de la Calidad

Los egresos correspondientes a la calidad en los servicios inmobiliarios corresponden a los costos pues toda mejora en la calidad permite aumentar los ingresos, ya sea por un incremento de precios y/o por un incremento en las ventas de los servicios ofrecidos. Hay también una contraprestación percibida que se encuentra vinculada a su desarrollo. Ocasionalmente por dicha contraprestación a una reducción en los egresos totales.

La motivación hace que la calidad aumente debido a un incremento en la energía y en la calidad de esta energía. También direcciona de manera óptima a los empleados.

Costos variables: costos de la Inspección, costos del control de calidad, costos del aseguramiento de la calidad

Costos Mixtos: costos de la gestión de la Calidad, costo del mejoramiento continuo de la calidad

Antes de presentar la ecuación de ingresos, se presenta la ecuación de costos de la motivación y la ecuación de costos de la calidad, desarrollada por los autores en base al documento de D. Chamorro [30].

Ecuación 8

$$\begin{aligned} \text{Costos Totales Motivación} &= C.Fijos + \\ & \text{Componenete Fijo } C.Mixtos + (C.Variables + \\ & \text{Componenete variable } C.Mixtos) * S * \frac{TJ}{TP} \end{aligned}$$

Ecuación 9

$$\begin{aligned} \text{Costos Totales Calidad} &= C.Fijos + \text{Componente fijo } C.Mixtos \\ & + (C.Variables \\ & + \text{Componente Variable } C.Mixtos) * S * \frac{TJ}{TP} \end{aligned}$$

Esta totalización de los costos de Motivación y Calidad, que se encuentran discriminados para una MIPYMES del sector inmobiliario en el Anexo 12, y que se dan una vez se adquiere la metodología propuesta, corresponde con C. Q. y C. M. en la ecuación de Ingresos por periodo.

Como base de la ecuación de ingresos, realizada por los autores, encontramos la servuctividad, la cual

debe ser encontrada para el periodo del cual se buscan conocer los ingresos. Posteriormente, encontramos el precio por cada servicio, que se compone de los egresos del servicio actual, la influencia de la mejora en la calidad en los egresos, la influencia de la motivación en los egresos y finalmente los beneficios que se establecieron por cada servicio.

Ecuación 10

$$I. Periodo = S * \frac{TJ}{TP} * (E. Servicio actual + C. Q. + C. M. + Bf. servicio)$$

Dónde:

I Jornada: Ingresos Jornada

S: Servuctividad

TP: Tiempo jornada

TJ: Tiempo Perido

E. Servicio actual: Egreso servicio actual

C.Q: Influencia en los egresos por parte de la mejora en calidad

C.M: Influencia en los egresos por parte de la mejora en motivación

Bf. Servicio: Beneficios establecidos por cada servicio

De esta manera, a cada servuctividad de cada jornada y al precio de venta, podemos conocer los ingresos que se producirán jornada a jornada.

IV. Conclusiones

Se debe dar a las empresas un suministro de motivos para que pueda cumplirse así con los objetivos organizacionales.

V. Referencias

[1] CEPAL, “Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Sobre la Base de Cifras Oficiales

La mejora en el desempeño debido a una mejora en la motivación se ve reflejada generalmente en la servuctividad, la cual se expresa en función a la Calidad y a tiempos que son normalmente optimizados por la motivación. En las fórmulas definitivas en la cual se establece una relación entre los tres conceptos, se puede apreciar que también hay una expresión de la calidad en función a la motivación.

La metodología de trabajo basada en factores motivacionales propuesta en este documento incluye las ventajas que desarrollan la motivación natural, la automotivación, la motivación de individuo a individuo y la motivación grupal. Esta mejora se traduce en optimización de los tiempos de servucción y de la calidad del servicio siendo ambos, objetivos organizacionales que demandan cierta energía.

La metodología propuesta presenta mayores ventajas que desventajas respecto a otras metodologías de trabajo basadas en la motivación. Se ha sugerido su implementación para su perfeccionamiento.

La metodología propuesta genera una formulación matemática que además de ser novedosa, se relaciona favorablemente con la ecuación de ingreso. Esto permite determinar una relación entre la motivación y los ingresos.

de los Países”, ene, 2020, doi:
<http://www.cepal.org/es/areas-de->

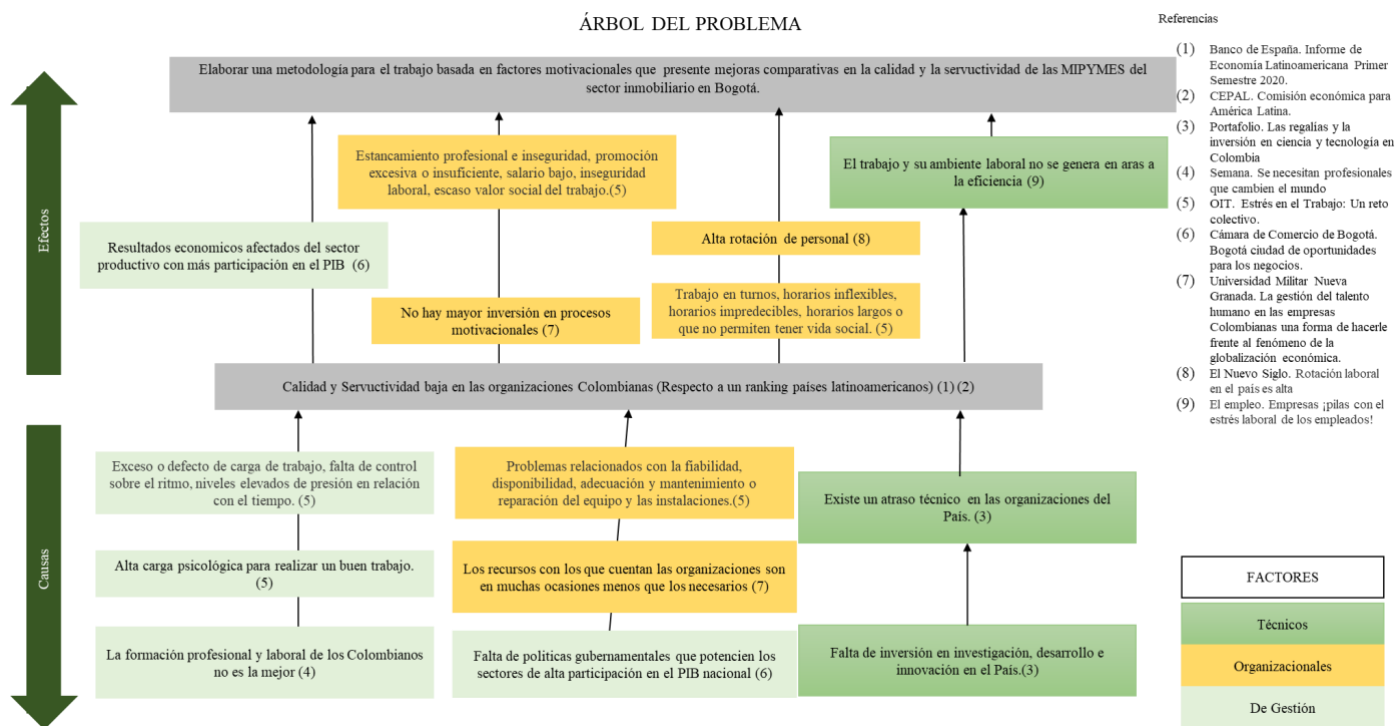
- trabajo/desarrollo-economico. [Acceso Oct. 2, 2020].
- [2] Banco de España, “Informe de Economía Latinoamericana Primer Semestre 2020”, Eurosistema, pp. 1-3, febrero, 2020.
- [3] C.I. Pardo, “Las Regalías y La Inversión en Ciencia y Tecnología en Colombia”, Portafolio, Jun, 2020, doi: <https://www.portafolio.co/economia/las-regalias-y-la-inversion-en-ciencia-y-tecnologia-en-colombia-506940>. [Acceso Sep. 14, 2020].
- [4] Revista Semana, “Se Necesitan Profesionales que Cambien el Mundo”, Semana, Oct, 2020, doi: <https://www.semana.com/educacion/articulo/formacion-profesional-en-colombia/544248>. [Acceso Sep. 14, 2020].
- [5] OIT Organización Internacional del Trabajo. (2016). Estrés en el Trabajo: Un reto colectivo. (1ra edición). [En línea]. Disponible: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466549.pdf
- [6] Cámara de Comercio de Bogotá, “Bogotá ciudad de oportunidades para los negocios”, 2018. Disponible en: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22551/Balance%20y%20perspectivas%20de%20la%20Econom%C3%ADa%20Bogotana%202018-2019.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- [7] J.M.M. Noguera, La gestión del talento humano en las empresas Colombianas una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización económica, Ensayo como parte de la opción de grado. Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C, Colombia, 2015. [En línea]. Disponible: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13766/ENSAYO%20FINAL%20JOSE%20MARIA%20MARCOS%20NOGUERA%20ROSERO_PARA%20imprimir.pdf?sequence=2
- [8] Revista Economía, “Rotación laboral en el país es alta”, Economía, abr, 2018, doi: <https://elnuevosiglo.com.co/articulos/04-2018-rotacion-laboral-en-el-pais-es-alta>. [Acceso Sep. 14, 2020].
- [9] Revista El Empleo, “Empresas, ¡pilas con el estrés laboral de los empleados!”, El Empleo, Feb, 2018, doi: <https://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/empresas-pilas-con-el-estres-laboral-de-los-empleados-5514>
- [10] R.E. Ankii y R. Palliam, “Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation”, Emerald, vol. 26, no. 2, pp. 7-10, feb, 2012, doi: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14777281211201169/full/html>. [Acceso Sep. 24, 2020].
- [11] C. Stringer, J. Didham y P. Theivananthampillai, “Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees”, Emerald, vol. 8, no. 2, pp. 161-179, jun 2011, doi: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/11766091111137564/full/html> [Acceso Sep. 24, 2020].
- [12] J. Reeve. (2010). Motivación y emoción. (Quinta edición). [En línea]. Disponible en: <https://www.fcc.futbol/wp-content/uploads/2020/06/Autoestima-y-Autoconcepto-Motivacion-y-Emocion.pdf>
- [13] I. Chiavenato. (2008). Gestión del Talento Humano. (Tercera edición). [En línea]. Disponible en: <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- [14] W. Wolff. “Introducción a la psicología”. México, 2005.
- [15] P. E. Nathan. “The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory”. USA, 2014.
- [16] L. Berry, D. Bennet y C. Brown, “Calidad en el servicio”, 1989. Disponible en: http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal11.pdf [Acceso Oct 13, 2020]

- [17] I. Rasak, N. Nirwanto y B. Triatmanto, "The Impact of Product Quality and Price on Customer Satisfaction with the Mediator of Customer Value", *Journal of Marketing and Customer Research*, Vol. 30, pp. 59-68, 2016. [En línea]. Disponible: <https://iiste.org/Journals/index.php/JMCR/article/view/34735/35718>
- [18] T. Peters and R. Heller, "INSIDE THE GURU MIND SERIES The Proponent of Revolutionary Organizational Reform". London, 2001.
- [19] Revista Centro Europeo de Postgrado, "¿QUÉ ES LA SERVUCCIÓN?", Ceupe, [Acceso Oct 18, 2020], disponible en: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-servuccion.html>
02018-2019.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- [22] H. Gutierrez. "Calidad Total y Producción". México, 2010, p. 22.
- [23] F. Palmero, C. Guerrero, C. Gómez, A. Carpi y R. Goyareb. "Manual de teorías emocionales y motivacionales". 2011
- [24] F. Propios. "Motivo para la acción"
- [25] M. Choliz. "Psicología de la motivación". España.
- [26] R. Perret y Z. Vinasco, "El secreto de la motivación". México, 2016.
- [27] X. Jiang, "How to motivate people working in teams". China, 2010.
- [20] P. Omodei, "¿QUÉ ES LA SERVUCCIÓN?", UNTREF, Oct, 2017. Disponible en: <https://seminarioiuntref.wordpress.com/2017/10/10/que-es-la-servuccion/>
- [21] M.Y. Briceño, O. García, "La servucción y la calidad en la fabricación del servicio", *Visión Gerencial*, no. 1, pp. 21-32, Jun, 2008. [En línea]. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545878010.pdf>
- [28] M. Armstrong, "Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results". 2009.
- [29] R. A. Gómez, El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas, PhD. Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración, México D.F, México, 2008. [En línea]. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a07.pdf>
- [30] D. Chamorro, "Contabilidad Administrativa: Un enfoque Gerencial de Costos", Cali, 2016, p. 13, 14.

ANEXOS

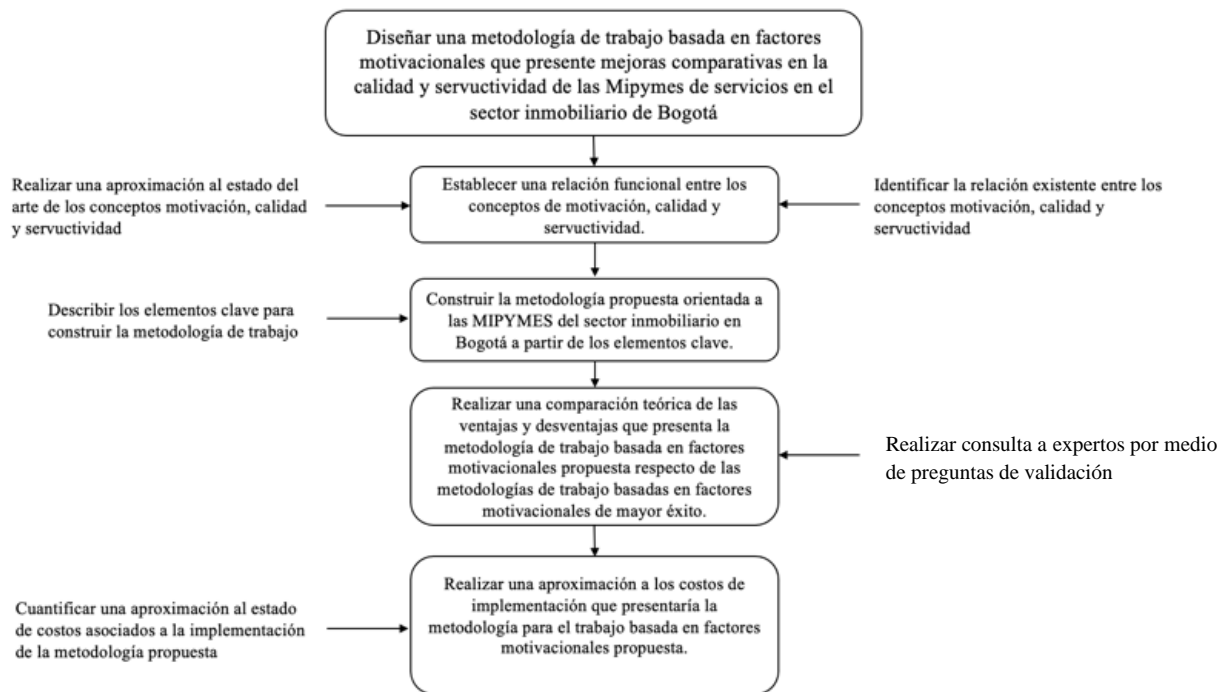
Anexo 1.

Árbol de problemas



Nota: Situación problema con sus respectivas causas y efectos.

Anexo 2.



Nota: Diagrama de bloques con los objetivos de la investigación junto con las actividades necesarias para dar respuesta a la pregunta problema.

Anexo 3.

Caso 1 - Motivación inicial											
Empleado	Servuctividad 1 (Servicios/horas)	Servuctividad 2 (Servicios/horas)	Servuctividad 3 (Servicios/horas)	t. jornada (hr)	t.i (hr)	t. servicio (hr)	t.is (hr)	Sum. Serv. Ent. 2	Sum. Exp. Serv.	Sum. Serv. Ent. 1	Qm
1	0,5	0,5	0,5	8	0	2	0	100	100	100	0
2	0,5	0,5	0,5	8	0	2	0	100	100	100	0
3	0,5	0,5	0,5	8	0	2	0	100	100	100	0
4	0,5	0,5	0,5	8	0	2	0	100	100	100	0
5	0,5	0,5	0,5	8	0	2	0	100	100	100	0
Caso 2 - Efecto de cambio en el Tiempo del Servicio											
Empleado	Servuctividad 1 (Servicios/horas)	Servuctividad 2 (Servicios/horas)	Servuctividad 3 (Servicios/horas)	t. jornada (hr)	t.i (hr)	t. servicio (hr)	t.is (hr)	Sum. Serv. Ent. 2	Sum. Exp. Serv.	Sum. Serv. Ent. 1	Qm
1	0,625	0,625	0,625	8	0	2	-0,4	100	100	100	0
2	0,625	0,625	0,625	8	0	2	-0,4	100	100	100	0
3	0,625	0,625	0,625	8	0	2	-0,4	100	100	100	0
4	0,625	0,625	0,625	8	0	2	-0,4	100	100	100	0
5	0,625	0,625	0,625	8	0	2	-0,4	100	100	100	0
Caso 3 - Efecto de cambio en el Tiempo de Servicio y la Calidad											
Empleado	Servuctividad 1 (Servicios/horas)	Servuctividad 2 (Servicios/horas)	Servuctividad 3 (Servicios/horas)	t. jornada (hr)	t.i (hr)	t. servicio (hr)	t.is (hr)	Sum. Serv. Ent. 2	Sum. Exp. Serv.	Sum. Serv. Ent. 1	Qm
1	0,64375	0,64375	0,64375	8	0	2	-0,4	103	100	100	3
2	0,6625	0,6625	0,6625	8	0	2	-0,4	106	100	100	6
3	0,68125	0,68125	0,68125	8	0	2	-0,4	109	100	100	9
4	0,7	0,7	0,7	8	0	2	-0,4	112	100	100	12
5	0,71875	0,71875	0,71875	8	0	2	-0,4	115	100	100	15
Caso 4 - Efecto de cambio en el Tiempo de Servicio, Calidad y Tiempo de la Jornada											
Empleado	Servuctividad 1 (Servicios/horas)	Servuctividad 2 (Servicios/horas)	Servuctividad 3 (Servicios/horas)	t. jornada (hr)	t.i (hr)	t. servicio (hr)	t.is (hr)	Sum. Serv. Ent. 2	Sum. Exp. Serv.	Sum. Serv. Ent. 1	Qm
1	0,6375	0,6375	0,6375	8	1	2	-0,4	102	100	100	2
2	0,65	0,65	0,65	8	1	2	-0,4	104	100	100	4
3	0,6625	0,6625	0,6625	8	1	2	-0,4	106	100	100	6
4	0,675	0,675	0,675	8	1	2	-0,4	108	100	100	8
5	0,6875	0,6875	0,6875	8	1	2	-0,4	110	100	100	10

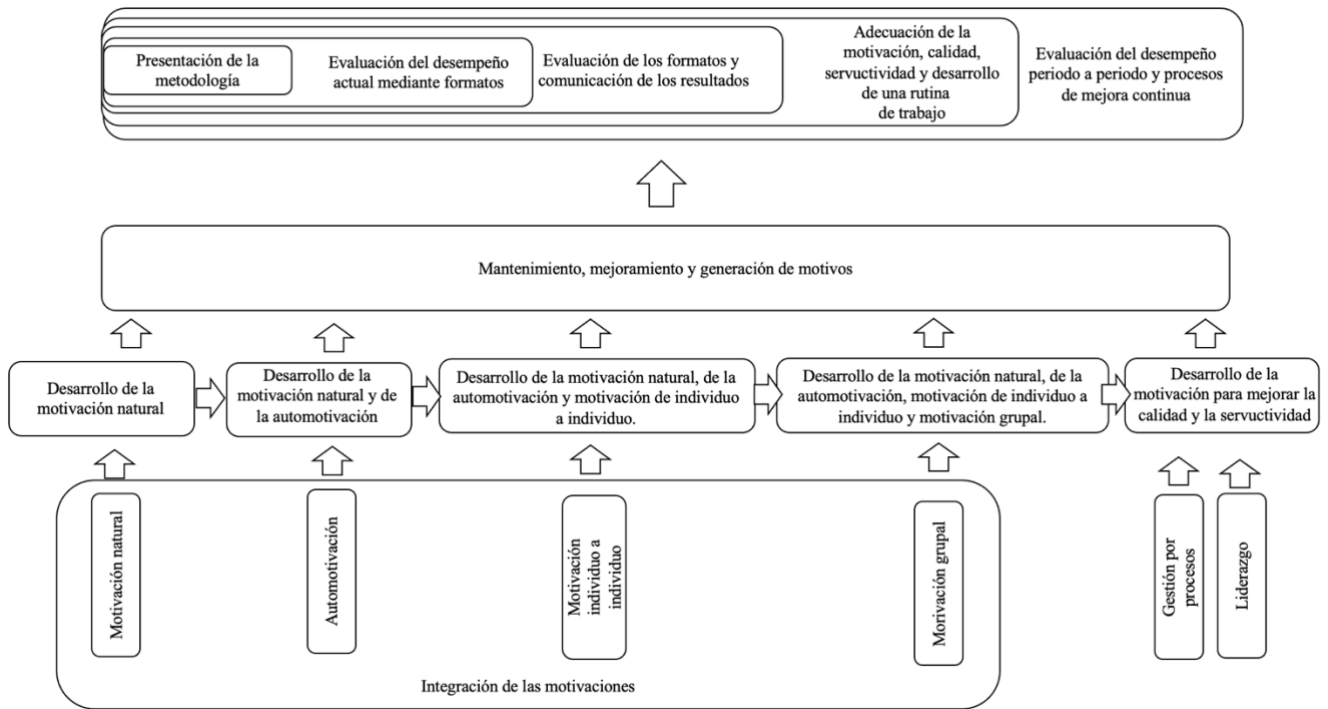
Anexo 4.

Autor y año	Próposito	Resultados	Hallazgos
<p>F. Palmero, C. Guerrero, C. Gómez, A. Carpi y R. Goyareb. "Manual de teorías emocionales y motivacionales". 2011</p>	<p>Contemplar aproximaciones teóricas actuales y antiguas en el campo de la motivación y emoción.</p>	<p>Cualquier organismo siempre tiene un determinado nivel de actividad; lo que es lo mismo: cualquier organismo siempre tiene un determinado nivel de motivación. Un organismo se encuentra siempre en un estado de relativa motivación, ya que, en cierta medida, siempre existe algún objetivo o meta hacia el que se dirige la conducta de ese organismo, o del que se quiere alejar dicho organismo.</p>	<p>La motivación natural es el proceso cíclico y perpetuo que realiza el ambiente por mantener una buena conducta en los seres humanos; buenos estados y relaciones adecuadas en las personas. La motivación dada por el ambiente es una motivación perpetua que es mayoritariamente intrínseca en los seres humanos aunque también se presenta de manera extrínseca.</p>
<p>F. Propios. "Motivo para la acción"</p>	<p>Buscar armonizar las dimensiones humanas y su Desarrollo con el fin de mantener la construcción de una motivación laboral permanente.</p>	<p>Auto motivarse es darse a sí mismo razones, impulso, entusiasmo e interés que provoca una acción específica o un determinado comportamiento. Es influir en el estado de ánimo (propio) para proceder de forma precisa y efectiva</p>	<p>La automotivación es el gobierno de los motivos y estímulos, el cual es el ítem más importante, especialmente el gobierno de los motivos vinculados a las necesidades, propósitos, objetivos y metas trascendentales, seguido del gobierno de los motivos y estímulos vinculados a las necesidades, propósitos, objetivos y metas que deben satisfacerse periódicamente.</p>
<p>M. Choliz. "Psicología de la motivación". España. 2002</p>	<p>Lograr un aprovechamiento de las fuerzas y potencias</p>	<p>El motivado, dentro de los muchos propósitos para los que pueda ser</p>	<p>La motivación individuo a individuo se da al considerar la competencia logra</p>

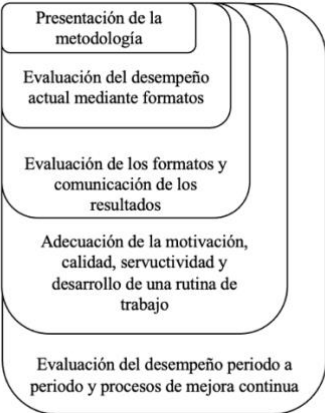
	<p>inconscientes y las conscientes de la persona motivada</p>	<p>motivado, normalmente afronta situaciones de cooperación y competencia. Considerando la cooperación, se puede establecer la relación ganar-ganar en la relación motivador-motivado y en las diversas relaciones del motivado.</p>	<p>alcanzar el triunfo y la victoria son un motivo importante, como lo es también mejorar también su propio desempeño. Es usual también que los incrementos en el salario sean usados como motivos para incrementar el desempeño de los trabajadores.</p>
<p>X. Jiang, "How to motivate people working in teams". China, 2010.</p>	<p>Obtener una conducta particular y general deseada para alcanzar los objetivos y metas personales y empresariales.</p>	<p>Un motivo es una razón para hacer algo. La motivación (grupal) está relacionada con los factores que influyen a las personas a comportarse de ciertas maneras. La teoría motivacional examina el proceso de motivación y explica por qué las personas en sus trabajos se comportan en la forma en como ellos lo hacen en términos de sus esfuerzos. Está también describe cómo alentar a las personas a aplicar sus esfuerzos y habilidades para lograr los objetivos organizacionales tan bien como satisfacen sus propias necesidades</p>	<p>Cuando se plantea la posibilidad de motivar un grupo, se debe entender el proceso de motivación desde la unidad existencial del grupo humano y su relación con la realidad, la cual es una integración de los seres, las voluntades, las conductas, los estados, las relaciones y la propiedad. Esta integración presenta la propiedad de que la suma de los esfuerzos del grupo es superior a la suma del esfuerzo de los individuos por separado.</p>
<p>M. Armstrong, "Armstrong's Handbook of Management and</p>	<p>Establecer una gestión acorde a los objetivos empresariales y que</p>	<p>La división en una serie de procesos individuales, que son métodos de operación</p>	<p>La gestión por procesos permite obtener ganancias y crear valor para los</p>

<p>Leadership: A Guide to Managing for Results". 2009.</p>	<p>permita brindar un ambiente laboral en aras a la generación de motivos y calidad de vida laboral.</p>	<p>diseñados para ayudar en el logro de los objetivos.</p>	<p>accionistas, producir y entregar servicios valiosos a un costo razonable para los clientes y brindar oportunidades de desarrollo y empleo gratificantes para los empleados.</p>
<p>R. A. Gómez, El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. 2008.</p>	<p>Definir una herramienta que permita que el desarrollo de la gestión del talento humano sea acorde a la metodología de trabajo desde factores motivacionales propuesta.</p>	<p>La importancia del liderazgo está en que es la base para poder guiar una organización y las personas que interactúan en ella; depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas y los objetivos</p>	<p>El liderazgo es el proceso de lograr que las personas hagan todo lo posible para lograr el resultado deseado. Implica desarrollar y comunicar una visión de futuro, motivar a las personas y lograr su compromiso.</p>

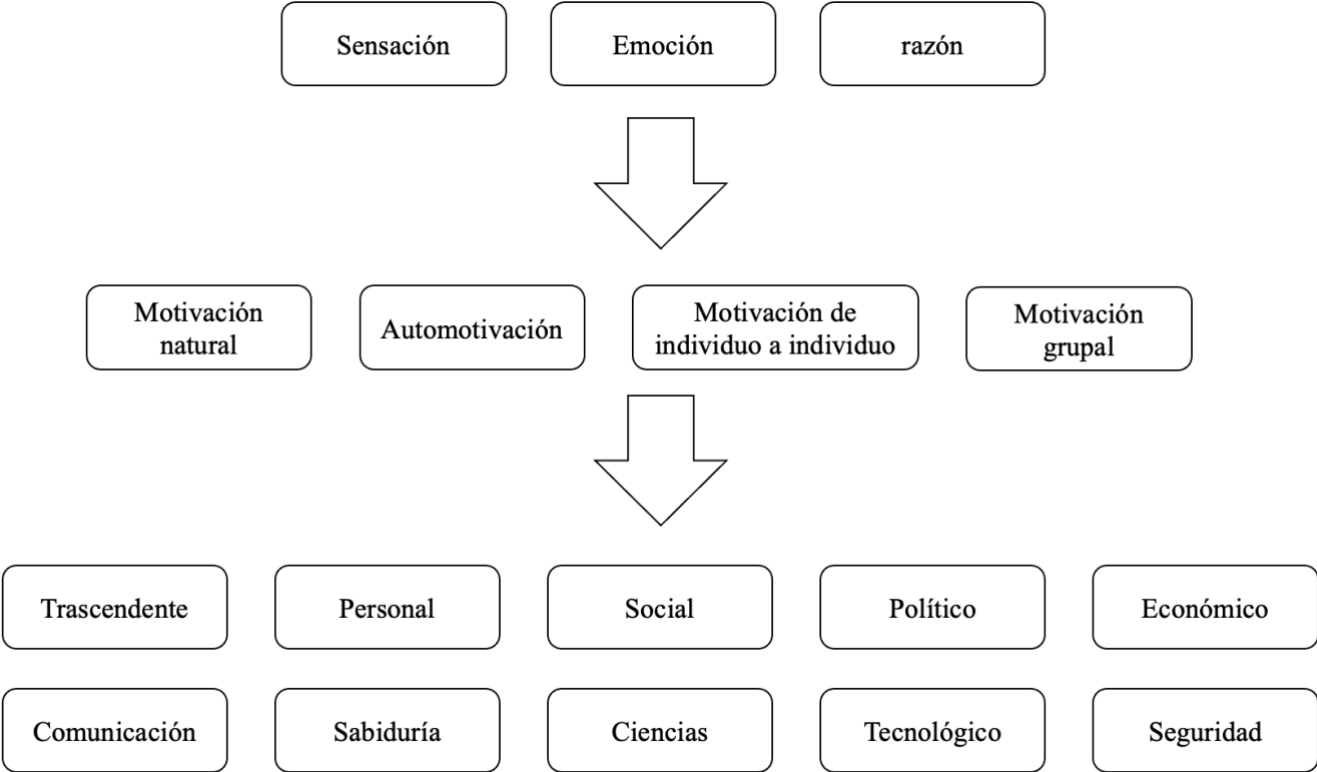
Anexo 5.



Anexo 6.



Anexo 7.



Fuente: Elaboración de los autores

Anexo 8.

FORMATO DE BALANCE ENERGÉTICO INDIVIDUAL		
Nombre:		
Edad:		
Cargo:		
Motivos	Objetivos	Balance energético
1. Motivación Natural	2. Objetivos naturales	3. Motivación - Objetivos Naturales
Escriba los motivos naturales de los que es consciente	Escriba los objetivos naturales que busca usted satisfacer	Su resultado parcial es de
1.	1.	0
2.	2.	Conforme a la energía recibida de la Motivación Natural y al gasto energético que presentan los Objetivos Naturales, ¿Considera usted que puede cumplir con sus objetivos naturales? (Sí, No, Porqué)
3.	3.	
4.	4.	
5.	5.	
En una escala de 0 a 100, cuánta energía le brinda la motivación natural	Considerando la escala anterior, de 0 a 100, cuánto es el gasto energético para cumplir con estos objetivos	
4. Automotivación	5. Objetivos personales	6. Motivación - Objetivos Personales
Escriba aquí sus motivos personales	Escriba aquí sus objetivos personales	Su resultado parcial es de
1.	1.	0
2.	2.	Conforme a la energía recibida de la Automotivación y al gasto energético que presentan los Objetivos Personales, ¿Considera usted que puede cumplir con sus objetivos personales? (Sí, No, Porqué)
3.	3.	
4.	4.	
5.	5.	
En una escala de 0 a 100, cuánta energía le brinda la automotivación	Considerando la escala anterior, de 0 a 100, cuánto es el gasto energético para cumplir con estos objetivos	
7. Motivación individual y grupal	8. Objetivos en conjunto - grupales	9. Motivación - Objetivos en conjunto - grupales
Escriba los motivos que otros sujetos o grupos le han brindado	Escriba los objetivos que otros sujetos o grupos le han asignado	Su resultado parcial es de
1.	1.	0
2.	2.	Conforme a la energía recibida de la Motivación individual y grupal y al gasto energético que presentan los Objetivos en conjunto - grupales, ¿Considera usted que puede cumplir con sus objetivos en conjunto - grupales? (Sí, No, Porqué)
3.	3.	
4.	4.	
5.	5.	
En una escala de 0 a 200, cuánta energía le brinda la Motivación individual y grupal	Considerando la escala anterior, de 0 a 200, cuánto es el gasto energético para cumplir con estos objetivos	
Su resultado para este formato es:		
Balance energético		Con una puntuación de
3. Motivación - Objetivos Naturales	(Favorable/Desfavorable)	0
6. Motivación - Objetivos Personales	(Favorable/Desfavorable)	0
9. Motivación - Objetivos en conjunto - grupales	(Favorable/Desfavorable)	0
Se sugiere:		

Anexo 9.

FORMATO DE BALANCE ENERGÉTICO GRUPAL		
Grupo		
Nombre integrantes	Edad	Posición
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
Motivos	Objetivos	Balace energético
1. Motivación Natural	2. Objetivos naturales	3. Motivación- Objetivos Naturales
Escriban los motivos naturales de los que son conscientes	Escriban los objetivos naturales que buscan satisfacer	El resultado parcial es de
1.	1.	0 Ex
2.	2.	0 Max
3.	3.	0 Min
4.	4.	
5.	5.	Conforme a la energía recibida de la Motivación Natural y al gasto energético que presentan los Objetivos Naturales, ¿Consideran ustedes que pueden cumplir con sus objetivos naturales? (Si, No, Porqué)
En una escala de 0 a 100, cuanta energía les brinda la motivación natural (Valor exacto o Rango)	Considerando la escala anterior, de 0 a 100, cuanto es el gasto energético que se necesita el cumplir con estos objetivos (Valor exacto o Rango)	
Ex		
Max		
Min		
4. Motivación grupal	5. Objetivos grupales	6. Motivación- Objetivos grupales
Escriba los motivos que el grupo brinda	Escriba los objetivos del grupo	El resultado parcial es de
1.	1.	0 Ex
2.	2.	0 Max
3.	3.	0 Min
4.	4.	
5.	5.	Conforme a la energía recibida de la Motivación grupal y al gasto energético que presentan los Objetivos grupales, ¿Consideran ustedes que pueden cumplir con sus objetivos grupales? (Si, No, Porqué)
En una escala de 0 a 100, cuanta energía les brinda la Motivación grupal (Valor exacto o Rango)	Considerando la escala anterior, de 0 a 100, cuanto es el gasto energético que se necesita para cumplir con estos objetivos (Valor exacto o Rango)	
Ex		
Max		
Min		
Su resultado para este formato es		
Balace energético		Con una puntuación de
3. Motivación- Objetivos Naturales Ex	(Favorable/Desfavorable)	0
3. Motivación- Objetivos Naturales Max	(Favorable/Desfavorable)	0
3. Motivación- Objetivos Naturales Min	(Favorable/Desfavorable)	0
6. Motivación- Objetivos grupales Ex	(Favorable/Desfavorable)	0
6. Motivación- Objetivos grupales Max	(Favorable/Desfavorable)	0
6. Motivación- Objetivos grupales Min	(Favorable/Desfavorable)	0
Se sugiere		

Anexo 10

Primer Cuestionario

Nombre: Juan Pablo Escorcía

Edad: 34 años

Ocupación: Docente y Empresario Sector Turístico

¿Cuál es su apreciación de la metodología de trabajo basada en factores motivacionales propuesta?

Me Parece interesante pues toca diferentes variables que vinculadas con la motivación. Presenta ecuaciones que relacionan los factores de motivación, calidad y servuctividad.

¿Cuales son las ventajas de la metodología propuesta y cuales son las desventajas considerando la metodología de Stringer, Didham y Theivananthampillai?

Ventaja: Hay simplicidad en la implementación haciendo uso de cuatro motivaciones en el proyecto en vez de ocho.

Desventaja: No hay tanta especificidad como al trabajar con las ocho motivaciones

¿Cuales son las ventajas de la metodología propuesta y cuales son las desventajas considerando la metodología de Ivanka Dimitrova Ignatova y dirigida por Emilio Jesus Golf Laville?

Ventaja: Tiene en cuenta la metodología propuesta los factores intrínsecos y extrínsecos a la vez.

Desventaja: La metodología de Ivanka Dimitrova Ignatova y dirigida por Emilio Jesus Golf Laville es más fácil en su implementación y es más extrínseca la motivación por lo que puede brindar unos resultados muy favorables.

¿Que aspectos de la metodología mejoraría?

Se debería Desarrollar una sensibilidad para las ecuaciones propuestas.

Es importante presentar de manera aún más específica el como aplicarla en la organización, sin considerar tanto la parte numérica. Simplificarla para futura aplicación en empresas.

Seria bueno aplicar la metodología para poder obtener feedback y ver si se da una medición adecuada de las variables.

Anexo 11

Segundo Cuestionario

Nombre: Dayana Alejo Ordoñez

Edad: 28 años

Ocupación: Ingeniera de Sistema, Estudiante en Gestión empresarial y Especialista en gestión de proyectos

¿Cual es su apreciación de la metodología de trabajo basada en factores motivacionales propuesta?

Es importante tener un tipo de metodología así. Es valiosa en la medida en que establece una motivación individual y grupal.

¿Cuales son las ventajas de la metodología propuesta y cuales son las desventajas considerando la metodología de Stringer, Didham y Theivananthampillai?

Ventaja: Existe una evaluación individual. Existe una segmentación de las motivaciones.

Desventaja: Énfasis en la comunicación asertiva, valorar la motivación intrínseca sobre la extrínseca. Esta debe ser equilibrada.

¿Cuales son las ventajas de la metodología propuesta y cuales son las desventajas considerando la metodología de Ivanka Dimitrova Ignatova y dirigida por Emilio Jesus Golf Laville?

Ventajas: Se presenta una formulación matemática que acompaña a la motivación. Se relaciona la motivación con los términos de Calidad y Servuctividad.

Desventajas: Se presentan estrategias para la motivación. La forma de medición podría hacerse mas clara.

Que aspectos de la metodología mejoraría?

El formato de evaluación del desempeño podría ser más sencillo. Se debe establecer con quien se debe diligenciar el formato debido a su robustez. Se debe ser muy cuidadoso con la forma de medir las variables y la motivación. Implementarla para validar el funcionamiento de la misma y su aceptación.

Anexo 12

COSTOS (COP)	Costos Fijos	Costos Variables	Costos Mixtos	Costos totales
Costo de la Motivación Natural				
Costo de sensibilización a la motivación natural	2286666,667	-	-	2286666,667
Costo de la evaluación de desempeño	-	685474,5	-	685474,5
Costo de la adecuación de la Motivación, para mejorar la Calidad y Servuctividad	-	7080009	-	7080009
Costo de procesos de mejora continua	-	3369740	-	3369740
Total	2286666,667	11135223,5	0	13421890,17
Costo de la Motivación Natural y la Automotivación				
Costo de sensibilización a la motivación natural y la automotivación	4573333,333	-	-	4573333,333
Costo de la evaluación de desempeño	-	1370949	-	1370949
Costo de la adecuación de la Motivación, para mejorar la Calidad y Servuctividad	-	14160018	-	14160018
Costo de procesos de mejora continua	-	6739480	-	6739480
Costo de horas extra	-	0	-	0
Total	4573333,333	22270447	0	26843780,33
Costo de la Motivación Natural, la Automotivación y de la Motivación de individuo a individuo				
Costo de sensibilización a la motivación natural, la automotivación y la motivación de individuo a individuo	6860000	-	-	6860000
Costo de la evaluación de desempeño	-	2056423,5	-	2056423,5
Costo de la adecuación de la Motivación, para mejorar la Calidad y Servuctividad	-	21240027	-	21240027
Costo de procesos de mejora continua	-	10109220	-	10109220
Costo de horas extra	-	0	-	0
Total	6860000	33405670,5	0	40265670,5
Costo de la Motivación Natural, la Automotivación, de la Motivación de individuo a individuo y Motivación grupal				
Costo de sensibilización a la motivación natural, la automotivación, la motivación de individuo a individuo y Motivación grupal	9146666,667	-	-	9146666,667
Costo de la evaluación de desempeño	-	2741898	-	2741898
Costo de la adecuación de la Motivación, para mejorar la Calidad y Servuctividad	-	28320036	-	28320036
Costo de procesos de mejora continua	-	13478960	-	13478960
Costo de horas extra	-	0	-	0
Total	9146666,667	44540894	0	53687560,67
Costos de Calidad				
Costo de la inspección	1341666,667	-	-	1341666,667
Costo del Control de Calidad	1341666,667	-	-	1341666,667
Costo del Aseguramiento de la calidad	1341666,667	-	-	1341666,667
Costo de la Gestión Total de la Calidad	-	-	4900000	4900000
Costo del Mejoramiento Continuo de la Calidad	-	-	4763937	4763937
Total	4025000	0	9663937	13688937
Costos Totales Motivación Natural	6311666,667	11135223,5	9663937	27110827,17
Costos Totales Motivación Natural y Automotivación	8598333,333	22270447	9663937	40532717,33
Costos Totales Motivación Natural, Automotivación y Motivación de Individuo a individuo	10885000	33405670,5	9663937	53954607,5
Costos Totales Motivación Natural, Automotivación, Motivación de Individuo a individuo y Motivación grupal	13171666,67	44540894	9663937	67376497,67

*Estos costos se basaron en salarios obtenidos de los resultados arrojados en la base de datos arrojada en la página web <https://tusalario.org/>, co.talent.com y el informe del observatorio para la educación titulado Seguimiento a Graduados de Educación Superior, por lo tanto, se estima para las siguientes profesiones:

Ingeniero Industrial tiene un salario de \$3'369.740

Ingeniero de Gestión de Proyectos, con nivel educativo maestría tiene un salario de \$7'080.009

Ingeniero de Calidad, con nivel educativo especialización años tiene un salario de \$4'025.000

Gerente de Operaciones, con nivel educativo maestría tiene un salario de \$9'800.000

Psicólogo Corporativo, con nivel educativo universitario tiene un salario de \$2'741.898

Los montos de los costos se establecieron a partir de periodos de trabajo mensuales para los mencionados puestos de trabajo. Se estima que estos costos apliquen para una empresa de aproximadamente 100 personas.