



FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA
DE POPAYÁN
35 ANIVERSARIO

LA MOTIVACIÓN COMO COMPETENCIA PARA GARANTIZAR EL ÉXITO LABORAL

ÁREA TEMÁTICA
ENFOQUES MODERNOS GERENCIALES

PAOLA ANDREA MAHE PEÑA

FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
POPAYAN, CAUCA
2019



Sedes administrativas: Claustro San José Calle 5 No. 8-58 - Los Robles Km 8 vía al sur
Sede Norte del Cauca: Calle 4 No. 10-50 Santander de Quilichao

Popayán, Cauca, Colombia

PBX (57-2) 8320225 | www.fup.edu.co | Fundación Universitaria de Popayán





FUNDACIÓN
**UNIVERSITARIA
DE POPAYÁN**
35 ANIVERSARIO

LA MOTIVACIÓN COMO COMPETENCIA PARA GARANTIZAR EL ÉXITO LABORAL

PAOLA ANDREA MAHE PEÑA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Especialista en
Gerencia del talento Humano

Asesora temática
SONIA GAVIRIA ARMERO

FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
POPAYAN, CAUCA
2019



Sedes administrativas: Claustro San José Calle 5 No. 8-58 - Los Robles Km 8 vía al sur
Sede Norte del Cauca: Calle 4 No. 10-50 Santander de Quilichao

Popayán, Cauca, Colombia

PBX (57-2) 8320225 | www.fup.edu.co | Fundación Universitaria de Popayán





FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA
DE POPAYÁN
35 ANIVERSARIO

FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN
ESPECIALIZACION GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS
ESTUDIO DE CASOS

PROGRAMA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO CURSO / NCR	
SEMESTRE	OPCIÓN DE GRADO – ESTUDIO DE CASOS	PERIODO ACADÉMICO	
DOCENTE	SONIA GAVIRIA ARMERO	PERFIL DE ESTUDIOS	Mg
NOMBRES Y APELLIDOS		ID	CEDULA
PAOLA ANDREA MAHE PEÑA		23182031	3166098710
PRESENTACIÓN DE EXPERIENCIA			
Proyecto	La Motivación como competencia para garantizar el éxito laboral		
Enfoque temático	Enfoques modernos gerenciales		
Observación	Conferencia dada en la visita a la Universidad Benito Juarez, Puebla, México		



Sedes administrativas: Claustro San José Calle 5 No. 8-58 - Los Robles Km 8 vía al sur
Sede Norte del Cauca: Calle 4 No. 10-50 Santander de Quilichao

Popayán, Cauca, Colombia

PBX (57-2) 8320225 | www.fup.edu.co | Fundación Universitaria de Popayán





INTRODUCCIÓN

En los últimos 20 años, las organizaciones se han visto enfrentadas a grandes retos, que las han llevado a hacer cambios sustanciales para poder mantenerse a flote. El éxito hoy en día de una organización depende inicialmente, de esa capacidad de adaptarse a todo lo que ocurre a su alrededor, empezando por algo de lo que siempre hablamos y que aún, nos es difícil asimilar cuando de aplicar procesos se trata: la globalización y todo lo que llegó con ella. Dentro de todos estos cambios sociales, políticos, tecnológicos; las personas entramos a revisar nuestro rol en las organizaciones y las empresas a entender que no somos un costo en el que se incurre sino que por el contrario, somos el eje central del crecimiento de la misma, y que todos debemos estar alineados hacia los mismos objetivos. Pero, ¿cómo hacer, que todos los colaboradores estén realmente centrados en pro de los objetivos misionales de la organización y no tanto en la satisfacción de intereses personales?

Bueno, considero que entonces lo que debemos alinear es justamente eso: los propósitos, los sueños, las metas de las personas, con el crecimiento de la organización. De repente suena un poco utópico, pero porque no intentarlo.

Lo que se pretende en este documento, es revisar y conocer el término competencias y cuáles son las aquellas competencias laborales más solicitadas por las empresas hoy en día. Spencer y Spencer hablan de la motivación, como una de las competencias que debemos tener las personas para lograr nuestros objetivos, y desde ahí personalmente considero, que es la motivación y la capacidad de auto-motivarse la competencia central para garantizar el éxito laboral y personal. Por lo cual hablaremos de aquellas teorías de la motivación que se han estudiado para saber cuáles son los factores que motivan laboralmente a los colaboradores.

Además, enfocados en las competencias más solicitadas y en las cortas encuestas realizadas, revisaremos cuales de esas competencias podríamos desarrollar si nos encontramos realmente motivados con nuestro puesto de trabajo.



OBJETIVOS

General: Estudiar La Motivación como competencia para garantizar el éxito laboral.

Específicos:

- Hacer un análisis sobre las competencias laborales y las teorías de la motivación
- Indagar sobre los aspectos que motivan al colaborador en su trabajo
- Identificar las competencias que se desarrollan con la motivación del colaborador

1. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO

1.1 MARCO CONCEPTUAL

Competencia Laboral: son los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo exitosamente una determinada actividad laboral

Cualidades: se refiere a las características propias e innatas atribuibles a un ser animado o inanimado

Habilidad: El concepto habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la destreza o facilidad para desarrollar algunas actividades o tareas.

Conocimiento: Se suele entender como:

*Hechos o información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.

*Lo que se adquiere como contenido intelectual relativo a un campo determinado o a la totalidad del universo.

*Conciencia o familiaridad adquirida por la experiencia de un hecho o situación.

Felicidad: es una emoción que se produce en un ser vivo cuando cree haber alcanzado una meta deseada.



Motivación: Puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo». Otros autores definen la motivación como «la raíz dinámica del comportamiento»; es decir, «los factores o determinantes internos que incitan a una acción»

Liderazgo: Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.¹ También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

1.2 MARCO TEORICO

1.2.1 COMPETENCIAS LABORALES

De un tiempo para acá se empezó a hablar de competencias: esas cualidades, habilidades o conocimientos que tiene una persona que la hace desempeñarse muy bien en un trabajo o incluso en la vida misma. Y aunque ese tema empezó a acuñarse en países como Colombia, México y Chile alrededor del año 2000, tiene sus orígenes por allá en 1973, cuando David McClelland, profesor de Harvard, impulso este tema con su artículo “Evaluar la competencia en lugar de inteligencia” (Universidad de Harvard) según la traducción al español.

Para McClelland, el éxito de una persona en el trabajo, no dependía de su título profesional o de unas pruebas psicológicas que se le realizaban, sino que “desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona: sus competencias” además que medir a una persona por los títulos y experiencias “Se encuentran frecuentemente sesgados contra minorías, las mujeres y personas de niveles socioeconómicos bajos.”

McClelland de 1940 a 1960 hizo seguimiento a ocho estudiantes que tenían buenas calificaciones y ocho estudiantes que no tenían buen rendimiento académico, y lo que encontró fue que en los



dos grupos había personas exitosas, por lo que concluyo que “no existe correlación directa entre el desempeño laboral y los test de inteligencia.” (Tomado del artículo: Evaluar la competencia en lugar de inteligencia)

Si ya sabemos entonces que ser buenos académicamente hablando, no es una garantía de éxito, tenemos que ver cuáles son esas características que sí lo son.

Spencer y Spencer (1993) clasificaron las competencias en cinco tipos: 1.- Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. 2.- Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. 3.- Concepto propio, o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. 4.- Conocimiento: Muchas pruebas de conocimiento miden los conocimientos memorizados sin una comprensión cabal, cuando lo que es verdaderamente importante es la habilidad para encontrar información. La memorización de hechos específicos es mucho menos importante que el saber dónde encontrarlos cuando sea necesario.

Segundo, las pruebas de conocimiento son “respondientes” miden la habilidad de los examinados para elegir cuál de las varias opciones es la respuesta correcta, pero no miden si una persona puede actuar basándose en ese conocimiento. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará. 5.- Destreza: La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental. Los mismos autores dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar, como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales. Las competencias de conocimiento superficial y de destreza son relativamente fáciles de desarrollar; el entrenamiento es la manera más efectiva en cuanto al costo para garantizar las habilidades de los empleados.

Le Bofert es uno de los expertos internacionales más relevantes en el mundo de las competencias laborales, y él define las competencias como “una construcción, como el resultado de una



combinación pertinente de varios recursos cognitivos (conocimientos, redes de información, redes de relación, saber hacer)” que se movilizan para lograr un desempeño.

Martha Alles, escritora Argentina sobre temas de Recursos Humanos y Competencias, escribió el libro “Diccionario por competencias” entre otros tantos sobre el tema, donde reúne las competencias generales que debe tener un colaborador; sin embargo, para Martha Alles es claro, que cada empresa es diferente, y por tanto cada una de ellas deberían tener su propio diccionario de competencias. Cómo hacerlo? Literalmente sugiere que se entreviste a cada uno de los colaboradores cuyo desempeño es superior a los demás, con respecto a su puesto de trabajo y el cómo hace cada una de las actividades. Por otro lado, sugiere que al realizar entrevistas de trabajo, las preguntas se enfoquen en lo que se ha hecho y no en lo que se debería hacer. De esa manera, se puede identificar la competencia de la persona por sus acciones y no por sus creencias.

Existen muchos autores y por tanto muchos conceptos sobre competencias, sin embargo la mayor parte de las definiciones se relacionan con los términos: características o capacidades de las personas. En realidad, la COMPETENCIA es una sumatoria de diferentes cualidades que las personas poseen, pero lo más importante, es que puedan llevarlos a la acción: “Una competencia se demuestra real y efectiva cuando los conocimientos (Saber), las habilidades (Saber hacer) y las actitudes (saber ser) se accionan generando los objetivos de la gestión del desempeño”, es decir, cuando realmente podemos demostrar que podemos hacer un trabajo y lo hacemos bien, de acuerdo a lo requerido por la empresa.

En este sentido, y hablando de competencias laborales concluimos que las competencias se consolidan dentro de un proceso de gestión del desempeño, que debe ser claro. Por este motivo es tan importante para las organizaciones tener definida y socializada su estrategia corporativa: la misión, la visión, los valores, por los cuales todos los colaboradores van a trabajar para cumplir y sacar adelante.

Es entonces la organización, la que debe propiciar un ambiente de trabajo que favorezca el desarrollo laboral, personal y profesional. Generar confianza en las relaciones interpersonales no



sólo horizontales sino también las verticales Vincular la capacitación con objetivos relacionados al desarrollo del Saber hacer- Saber y el Saber Ser Multiplicar y desarrollar las competencias de cada una de las personas de la organización.

También se han realizado distintas clasificaciones, las cuales han sido aplicadas a diferentes contextos.

TIPOS DE COMPETENCIAS

BASICAS: Son las competencias fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral.

GENÉRICAS: Se refieren al conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que están relacionados entre sí, y que permiten el desempeño satisfactorio de una persona

ESPECÍFICAS: Son aquellas propias de una profesión, directamente vinculadas con la ocupación.

Cada organización debe tener claro qué busca, que competencias necesita para cada uno de los cargos que tiene y así poder tener a la persona correcta en el cargo adecuado.

1.2.2 MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación laboral es fundamental para que los colaboradores de una empresa sean realmente productivos. Un empleado que no esté motivado, no sólo no trabaja de forma eficiente, sino que contamina a los demás y a la organización.

La pregunta: ¿Cómo motivar a los empleados? Está siendo realmente formulada hoy en día, porque cada vez es más claro para los empresarios la importancia del talento humano, de hecho, el concepto recurso humano dejó de ser utilizado para hablar de talento: esas personas que son las que logran o no los objetivos organizacionales.

Si los líderes de las empresas, logran esa motivación, se garantizan personas realmente comprometidas y por tanto realmente productivas.

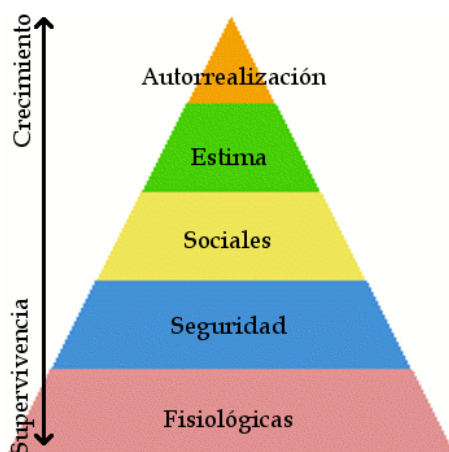


Para definir la motivación, se divide la palabra en sí: Motiv – acción; es decir que la motivación son esos motivos que nos llevan a la acción, en este contexto Miguel Ángel Cornejo en uno de sus libros nos dice que la desmotivación no existe, todo lo que hacemos es motivado por algo positiva o negativamente, por eso es tan importante conocer esos motivos que hacen que nuestros colaboradores realicen acciones que beneficien a la Organización.

Muchos autores han hablado de Teorías de la motivación, en el presente documento tocaré algunas de ellas y las que fueron relevantes para este ejercicio:

1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (“Motivación y personalidad”, Sagitario 1954)

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.





Autorrealización	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

2. Teoría del factor dual de Herzberg (The motivation to work”, John Wiley, Nueva York, 1967)

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.
- Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.



Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización) (Leidecker y Hall, 1989)[12].

Factores Higiénicos	Factores motivadores
<ul style="list-style-type: none">- Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.- Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.- Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.- Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.- Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.- Control técnico.	<ul style="list-style-type: none">- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.- Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.- Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.- Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.- Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Tomado de Keith Davis, "Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior", New York, McGraw Hill, 1979

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de job enrichment (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de



más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios (Engel y Redmann, 1987)[13]:

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

3. Teoría X y Teoría Y de McGregor (The human side of Enterprise” en MIT Press, Cambridge, 1966)

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización (Grensing, 1989) [16]

Hipótesis X	Hipótesis Y
<ul style="list-style-type: none">– La gente no quiere trabajar.– La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.– La gente tiene poca creatividad.– La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.– La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	<ul style="list-style-type: none">– Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.– La gente prefiere autonomía.– Todos somos creativos en potencia– La motivación ocurre en todos los niveles– Gente Motivada puede autodirigirse



4. Teoría de McClelland (McClelland, 1989)

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

- **Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación
- **Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.
- **Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.



DESARROLLO DEL TRABAJO.

Con base en lo estudiado en el módulo de enfoques modernos gerenciales y mi interés particular en el tema de motivación laboral, se realizó este estudio para analizar, si la motivación puede o no desarrollar competencias laborales, teniendo en cuenta que hoy en día hay mucha demanda de profesionales y en algunas organizaciones, personas que no cumplen a cabalidad con sus tareas. Adicional, hay empresas cuyos empleados no se sienten satisfechos y tienen gran rotación de personal lo cual es muy costoso para la empresa; de ahí el interés para saber qué motiva a las personas y/o cómo desde los cargos de liderazgo podemos motivar para que todos estén enfocadas en cumplir con su misión y crecer junto con la organización.

Para conocer de primera mano, qué motiva a las personas en el trabajo, se realizó una pequeña encuesta, por redes sociales y a un grupo de personas de distintos cargos y de diferentes sectores de la ciudad, y así poder definir, de acuerdo a las motivaciones, como podemos desarrollar algunas competencias que serán útiles en el medio laboral.

En redes se hizo la siguiente pregunta:

Enumere de acuerdo a lo que Ud considera más importante para motivar al personal, siendo 1 lo más importante y 8 lo menos importante:



Políticas y administración ____

Relación con los compañeros ____

La responsabilidad ____

Progreso en el trabajo ____

El Salario ____

Seguridad ____

Logro ____

Condiciones laborales ____

En Persona o vía telefónica se les pidió a los conocidos que escogieran una de las respuestas anteriores, la cual consideraran más importante para estar motivado y ser productivo en el trabajo.

La finalidad de la conversación con los conocidos era indagar más a fondo su respuesta. Por ejemplo, si una persona contestaba que el salario era lo más importante, le pedía que imaginara un escenario donde el salario llegaba trabajase o no, para entonces indagar más a fondo que es lo que realmente haría que realizara un trabajo excepcional.

Por otro lado, y revisando un estudio realizado por LinkedIn sobre las 10 competencias más demandadas en el 2019, analizar cuáles de ellas se pueden desarrollar a partir de la motivación de los empleados.

Según el estudio "The Skills companies need most", (realizado por LinkedIn): "existen 25 habilidades duras y 5 habilidades blandas que marcarán la agenda en materia de selección en el 2019. Estas competencias se determinaron tras observar las habilidades que tienen una alta demanda en relación con su oferta: la demanda se mide identificando las habilidades enumeradas en los perfiles de LinkedIn de las personas que son contratadas a las tasas más altas. Para la realización de este estudio, sólo las ciudades con más de 100,000 miembros de LinkedIn fueron incluidas, tratando de esta manera de evitar sesgos y centrándose en las poblaciones donde el establecimiento de medias tuviese una fiabilidad significativa."



Las habilidades duras se definen como "habilidades específicas que se pueden enseñar y que es posible definir y medir, como redacción, matemáticas, lectura o la capacidad de usar programas de software". Son más fáciles de medir que las blandas.

Las habilidades blandas se definen como "menos tangibles y más difíciles de cuantificar, como el saber estar, llevarse bien con los demás, escuchar o participar en conversaciones pequeñas". Son más difíciles de medir, sin embargo, estas habilidades suelen ser bastante flexibles y pueden ayudar a una persona a prosperar en una variedad de profesiones o industrias.

Las competencias del saber, o habilidades duras para el estudio de LinkedIn, se desarrollan capacitándose; sin embargo las del ser, o habilidades blandas que son más difíciles de identificar podríamos ver cómo desarrollarlas. Según el estudio son: Trabajo en equipo, toma de decisiones, comunicación eficaz, adaptabilidad, empatía, orientación a resultados entre otras.

3. RESULTADOS

En redes sociales se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Condiciones laborales: 33%
2. Progreso en el trabajo: 15%
3. Logro 13%
4. La responsabilidad 11%
5. Relación con los compañeros 9%
6. Políticas y Administración 8%
7. Seguridad 6%
8. Salario 5%

En la encuesta personal o telefónica, condiciones laborales obtuvo el 80% de los consultados.

Dejando claro que las personas necesitan sentirse bien en su trabajo, más allá del salario que



pudiesen recibir, contrario a lo que pensaríamos y aclarando siempre, que la compensación económica es importante.

A la pregunta de si el salario es motivador, la respuesta es No, sin embargo, si no se recibe un salario justo o un pago a tiempo, si es un factor de motivación negativa. El dinero, un aumento de salario no moviliza la conducta puesto que si recibimos un aumento, por ej., sabemos que para recibir otro se necesita mucho más que seguir siendo productivos.

4. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Diego Escribano (1999) define el desarrollo de competencias como el «conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño». Desarrollar competencias es un tema básico en el proceso de gestión humana, y está muy ligado a la capacitación cuando de competencias genéricas, aquellas del saber (conocimiento) se trata. Igualmente, las organizaciones hoy en día, también se están preocupando por aquellas competencias del Saber Hacer y del Ser, y encontramos toda una gama de capacitaciones en habilidades blandas (trabajo en equipo, liderazgo etc) en el mercado.

Ahora, dependiendo el sector económico al que pertenezca la empresa y dependiendo el cargo que se ocupe dentro de ella, hay mucho que se debe aprender, mejorar o perfeccionar. Sin embargo, y aunque la empresa ponga a disposición recursos de capacitación, hay algo en lo que se debe realizar un gran esfuerzo: MOTIVACIÓN. Tener a los colaboradores contentos con su trabajo, con su cargo, con el líder (más que jefe); enfocados en cumplir las metas de la organización, conocedores de la finalidad de su trabajo, sintiéndose importantes por lo que hacen, valorados, tenidos en cuenta. Todo esto realmente lograría un gran cambio positivo en todo sentido en las organizaciones.

Cuando se estudian las teorías de la motivación, y se piensa en aquellas competencias tan valoradas hoy en día es innegable pensar en todo lo que se logra, cuando se tiene a un colaborador



contento. Cuando una persona está motivada por si misma o por otros, logran todo lo que se proponen.

Un sector donde se puede ver claramente el tema motivacional para lograr objetivos, es el nuevo (viejo realmente) modelo de negocio llamado Network marketing. Hoy en día un porcentaje alto de la población pertenece a este tipo de negocio o forma de hacer negocio, y cada vez es más común conocer por lo menos UNA persona que tiene éxito. Dentro de mi indagación al respecto, empecé a seguir por redes sociales a estas personas cuya vida les cambio con el negocio (diferentes empresa, mismo forma de trabajar) y lo que pude observar es el sentido de pertenencia, la credibilidad que sienten, la ganas de crecer, de ser líderes e impactar a otras personas, y es sorprendente ver cómo trabajan incansables por lograr lo que todos deseamos: estabilidad económica y tiempo para disfrutarla.

Pero el no rendirse lo logran gracias a que las mismas compañías se encargan de que las personas se sientan importantes, de darles todas las herramientas que necesitan para desarrollar su negocio, además de un buen producto que recomendar. De valorar, felicitar en público, edificar a las personas, hacerles saber que pueden lograrlo y recordarles siempre cuál es ese motivo que tienen para hacerlo: Conocer el motivo!

Que bueno sería que las organizaciones, o los líderes de cada área conocieran realmente a sus colaboradores, cuáles son sus necesidades, sus motivaciones, que esperan encontrar en su lugar de trabajo. E hicieran lo que hacen estas empresas de Network marketing: motivar, edificar, y crecer exponencialmente.

Las personas tienen sueños y necesidades diferentes, conociéndolos, hacemos sentir que esa persona es importante, y que lo que hace también lo es.

“Cerca de dos décadas de estudios científicos señalan que la cultura de la felicidad en el trabajo se está convirtiendo en una de las mayores ventajas competitivas de las economías.” (Art. Trabajadores felices hacen empresas más rentables y exitosas -Revista Dinero) y empresas como Mattelsa en Colombia lo demuestran.

Mattelsa fue creada hace 10 por un grupo de jóvenes millennials y hoy en día tienen una de las empresas de ropa más rentable y de mayor proyección en el País, cuentan con 53 tiendas



distribuidas en 42 Municipios: “No somos una empresa, somos una comunidad con mentalidad de atletas, enfocados en ser la mejor versión de nosotros mismos todos los días” (Mateo Jaca, Director General) Les gusta lo que hacen, y lo hacen con pasión retándose cada uno para ser mejor, apoyándose, y así logrando crecer y expandir su negocio.

Las empresas deben adaptarse a la cultura de la felicidad, si los gerentes se siguen enfocando en los resultados económicos sin pensar en las personas se tardarán más en obtener los resultados.

Cada año Deloitte realiza un estudio con altos directivos de grandes multinacionales, donde se definen las tendencias que marcan la gestión de las empresas y de recursos humanos: las tecnologías, los horarios flexibles y los buenos líderes (no jefes) marcan esas tendencias, así que las empresas desde las más pequeñas deben ajustarse a los cambios.

Gefes y no Jefes: Gefes como Gestores de Felicidad es el camino para tener equipos de trabajo productivos. Gefes que hablen de nosotros, de necesitamos hacer tal cosa para lograr tal objetivo, no aquellos que hablan del YO, yo necesito que hagan. Así que definitivamente las competencias del Saber Ser, las cualidades intrínsecas, que dependen de lo que eres y quieres, se pueden desarrollar si la empresa logra tener motivadas a las personas.

Great place to work, es una compañía que realiza encuestas de clima organizacional para identificar las mejores empresas para trabajar en varios países. Y porqué las empresas se postulan? Porque hoy en día es muy importante atraer el talento, tener su marca posicionada, para que todos quieran pertenecer a su empresa. Esta compañía evalúa las prácticas de gestión humana, la importancia que las organizaciones dan a las personas. Definitivamente, saber cuan motivadas se encuentran y que tan felices son en sus trabajos.



5. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES/ MES	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	x	x	x	x	x	X														
ANÁLISIS Y RECOLECCIÓN DE DATOS																				
ELABORACIÓN DE DOCUMENTO																				
SOCIALIZACIÓN																				x

6. RECURSOS. Propios

DOCUMENTACIÓN Y SOPORTES

Bibliografía/ Infografía

- MASLOW, A. H. “Motivación y personalidad”, Sagitario 1954
- HERZBERG, F, MAUSNER, B Y SNYDERMAN, B.: “The motivation to work”, John Wiley, Nueva York, 1967
- McCLELLAN, D.C.: “Estudio de la motivación Humana”, Madrid Narcea 1989.
- McCLELLAND, D.C. (1973). Testing for competences rather than for intelligence. American Psychologist, 28
- McGREGOR, DOUGLAS, “The human side of Enterprise” en \diamond MIT Press, C
- SPENCER & SPENCER, “Evaluación de Competencias en el trabajo” 1993
- MARTHA ALLES “Diccionario de competencias” Buenos Aires, Argentina 2002
- FUENTES G. 2016, Trabajadores felices, hacen empresas más rentables y exitosas, *Revista Dinero*
- VALENCIA, M. 2005 LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Recuperado desde: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>



	<ul style="list-style-type: none">GONZALEZ, F. 2017. Casos de Éxito Pymes. Recuperado desde https://www.pymas.com.co/casos-de-exito/ejemplo-casos-de-exito-pymes-mattelsa	
ANEXOS		

