

**Impacto de las capacitaciones realizadas en el primer bimestre del 2015 en la
motivación y el desempeño laboral de los empleados del departamento comercial
de la empresa unión de representaciones Ltda.**

Presentado por:

Sonia Esperanza Castañeda Urrea.

Edward Oswaldo Gámez Rojas.

Universidad la Gran Colombia

Facultad de Postgrados y Formación continuada

Especialización en Pedagogía y Docencia Universitaria

Bogotá

2016

**Impacto de las capacitaciones realizadas en el primer bimestre del 2015 en la
motivación y el desempeño laboral de los empleados del departamento comercial
de la empresa unión de representaciones Ltda.**

Presentado por:

Sonia Esperanza Castañeda Urrea.

Edward Oswaldo Gámez Rojas.

Presentado a:

Javier Oswaldo Moreno Caro

Docente

Universidad la Gran Colombia

Facultad de Postgrados y Formación continuada

Especialización en Pedagogía y Docencia Universitaria

Bogotá

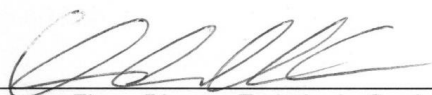
2016

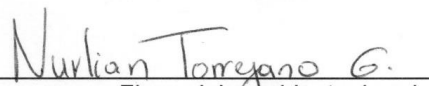
hablar con el jurado para
unos modif. y estudio de
publicación

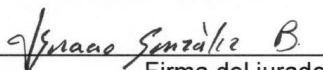
 Afiliado a la Asociación Colombiana de Universidades "ASCUIN"	UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA	EMISIÓN	PÁGINA 35 / 40
	CÓDIGO: GUÍA PARA LA PRESENTACIÓN Y ENTREGA DE ARTÍCULOS, TRABAJOS DE GRADO, TESINAS Y/O MONOGRAFÍAS EN CD-ROM AL DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA	REVISIÓN	No. REV

NOTA DE ACEPTACIÓN

Observaciones


Firma Director Trabajo de Grado


Firma del presidente jurado


Firma del jurado


Firma del jurado

Ciudad Bogotá, 20 de Febrero de 2016

		UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA	EMISIÓN	PÁGINA 36 / 41
Afiliada a la Asociación Colombiana de Universidades "ASCOIN"		CÓDIGO: GUIA PARA LA PRESENTACIÓN Y ENTREGA DE ARTÍCULOS, TRABAJOS DE GRADO, TESINAS Y/O MONOGRAFÍAS EN CD-ROM AL DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA	REVISIÓN	No. REV

**CARTA DE REMISIÓN Y APROBACIÓN DEL ARTÍCULO, TRABAJO DE GRADO, TESINA Y/O
MONOGRAFÍA
(Decano de Facultad)**

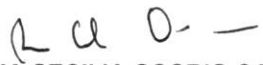
Bogotá D.C. 11 de Mayo de 2016.

Señores:
Departamento de Biblioteca
Universidad La Gran Colombia
Ciudad

Estimados señores:

Me dirijo a ustedes en mi calidad de Decano (a), con el fin de poner en su conocimiento la aprobación y entrega del trabajo de grado de los estudiantes EDWARD OSWALDO GAMEZ ROJAS Y SONIA ESPERANZA CASTAÑEDA URREA TITULADO **IMPACTO DE LAS CAPACITACIONES REALIZADAS EN EL PRIMER BIMESTRE DEL 2015 EN LA MOTIVACION Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA UNION DE REPRESENTACIONES LTDA.** Por lo anterior, informo que este trabajo reúne los requisitos exigidos en el Acuerdo 004 de Mayo de 2013.

Sin otro particular,


ANA CECILIA OSORIO CARDONA
Decana Facultad de Postgrado y Formación continuada

 Afiliado a la Asociación Colombiana de Universidades "ASCUJ"	UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA		EMISIÓN	PÁGINA 37 / 41
	CÓDIGO: GUIA PARA LA PRESENTACIÓN Y ENTREGA DE ARTÍCULOS, TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y/O MONOGRAFÍAS EN CD-ROM AL DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA		REVISIÓN	No. REV

(Anexo 4)

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE AUTORES PARA ARTÍCULO, TESIS, TRABAJOS y/o
MONOGRAFÍAS DE GRADO (licencia de uso)**

Bogotá D.C. 11 de Mayo 2016

Señores:

Departamento de Biblioteca

Universidad La Gran Colombia

Ciudad

Estimados señores:

Yo (nosotros)

EDWARD OSWALDO GAMEZ ROJAS , con C.C. No **80.851.987**

SONIA ESPERANZA CASTAÑEDA URREA , con C.C. No **52.366.510**

Autores exclusivos del Trabajo de Grado titulado: **Impacto de las capacitaciones realizadas en el primer bimestre del 2015 en la motivación y el desempeño laboral de los empleados del departamento comercial de la empresa unión de representaciones Ltda.** Para optar el título como **ESPECIALISTA EN PEDAGOGIA Y DOCENCIA UNIVERSITARIA** presentado y aprobado en el año 2016 autorizamos a la Universidad La Gran Colombia obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación; conforme al art. 2, 12, 30 (modificado por el art 5 de la ley 1520/2012), y 72 de la ley 23 de de 1982, Ley 44 de 1993, art. 4 y 11 Decisión Andina 351 de 1993 art. 11, Decreto 460 de 1995, Circular No 06/2002 de la Dirección Nacional de Derechos de Autor para las Instituciones de Educación Superior, art. 15 Ley 1520 de 2012 y demás normas generales en la materia.

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la Biblioteca.	x	
2. La consulta física o electrónica según corresponda.	x	
3. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer	x	
4. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet	x	

 Afiliada a la Asociación Colombiana de Universidades "ASCUIN"	UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA	EMISIÓN	PÁGINA 38 / 41
	CÓDIGO: GUIA PARA LA PRESENTACIÓN Y ENTREGA DE ARTÍCULOS, TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y/O MONOGRAFÍAS EN CD-ROM AL DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA	REVISIÓN	No. REV

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
5. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Universidad para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas Facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones	x	
6. La inclusión en el repositorio Biblioteca Digital de la Universidad La Gran Colombia	x	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, el presente consentimiento parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

"son propiedad de los autores los derechos morales sobre el trabajo", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables; la Universidad La Gran Colombia está obligada a RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas convenientes para garantizar su cumplimiento.

NOTA: Información Confidencial:

Esta Monografía o Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, confidencial y demás similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. SI ☐ NO ☒

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta, tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

Firma.....
 Nombre.....SONIA F. CASTAÑEDA U.
 C.C. No. 52366510 de Bogotá

Firma.....
 Nombre.....GONZALO GARCÍA RIVERA
 C.C. No. 80.851.982 de Bogotá

Firma.....
 Nombre.....
 C.C. No.....de.....

 Afiliada a la Asociación Colombiana de Universidades "ASCUIN"	UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA CÓDIGO: GUIA PARA LA PRESENTACIÓN Y ENTREGA DE ARTÍCULOS, TRABAJOS DE GRADO, TESINAS Y/O MONOGRAFÍAS EN CD-ROM AL DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA	EMISIÓN REVISIÓN	PÁGINA 40 / 41 No. REV
---	--	---	--

altos niveles de motivación. Por ello se desarrolló un estudio descriptivo con un diseño pre test-pos test con un grupo de 24 participantes a quienes se les aplicó una encuesta denominada la escala de motivación en el trabajo R- MAWS antes y después de una capacitación. El producto de análisis de datos demostró que los niveles de motivación y desempeño laboral aumentaron significativamente luego de que los empleados del departamento comercial de la empresa Unión de Representaciones Ltda. Participaran en la capacitación de comunicación asertiva y herramientas para el manejo del estrés laboral.

Resumen

Un alto índice de trabajadores ha reflejado en los últimos años, numerosas deficiencias en el desempeño laboral, debido a diversos factores influyentes como el trabajo bajo presión, disminución de beneficios para los empleados, falta de motivación, irrelevancia en las capacitaciones a nivel laboral, así como estrategias pedagógicas pobres y poco pertinentes. Factores determinantes según las culturas, políticas y aspectos sociales que no permiten a los empleados disponer de las herramientas suficientes para la ejecución exitosa de la labor diaria en su puesto de trabajo. Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación es determinar la efectividad que tienen las capacitaciones como herramienta para obtener y mejorar el desempeño en el rol laboral y cómo esto influye en la motivación y la satisfacción con el fin de generar mejores resultados y mayor productividad, así como un excelente ambiente laboral y altos niveles de motivación. Por ello se desarrolló un estudio descriptivo con un diseño pre test-pos test con un grupo de 24 participantes a quienes se les aplicó una encuesta denominada la escala de motivación en el trabajo R- MAWS antes y después de una capacitación. El producto de análisis de datos demostró que los niveles de motivación y desempeño laboral aumentaron significativamente luego de que los empleados del departamento comercial de la empresa Unión de Representaciones Ltda. Participaran en la capacitación de comunicación asertiva y herramientas para el manejo del estrés laboral.

PALABRAS CLAVE: Capacitación, desempeño, motivación, comunicación, productividad.

Fuente: Tesauro de la UNESCO.

Abstract

A high rate of workers has been reflected in recent years, numerous shortcomings in work performance due to various influencing factors such as working under pressure, decreased employee benefits, lack of motivation, irrelevance in training at work context, as well as poor teaching and irrelevant strategies. Determining factors in cultures, political and social aspects that do not allow employees to have sufficient tools for the successful implementation of the daily work in their job. Therefore, the objective of this research is to determine the effectiveness of the training modules as a tool for improving performance in the work role and how it influences the motivation and satisfaction in order to generate better results by increasing productivity, a pleasant work environment and high levels of motivation. For this reason, the design of this research involves an experimental group of 24 participants whom were applied a pretest and a post-test of the scale of work motivation R- MAWS in order to verify the impact factors of the training conducted by Union officials Representaciones Ltda. After analyzing data, this may show that the levels of motivation and job performance increased significantly after employees of the commercial department of the company Union Representation Ltda participated in training assertive communication and tools for managing work stress.

Key words: work training, performance, motivation, communication, productivity.

Fuente: Tesouro de la UNESCO.

Introducción

Las capacitaciones en el ámbito laboral han permitido un gran avance en diversas áreas empresariales, ya que por medio de éstas se obtienen herramientas y estrategias tanto en contextos laborales como en los personales, de allí la gran importancia de la formación continua de los empleados de Unión de Representaciones Ltda., tal como lo indica Reyes (2009), quien aborda el tema del impacto de las capacitaciones desde el enfoque empresarial como herramienta necesaria para el desarrollo de una determinada función, por lo que las capacitaciones estarán dirigidas a todos los empleados sin importar el cargo y el rol que estén desempeñando en la empresa.

Diferentes empresas han empezado a aplicar diversas herramientas de formación para mejorar el desempeño, la motivación y la satisfacción laboral, tales como las capacitaciones enfocadas al bienestar del empleado las cuales permiten al colaborador conocer y apropiarse estrategias con el propósito de que la cotidianidad laboral genere sensaciones de agrado y mayor productividad.

Para que los empleados por medio de las capacitaciones fortalezcan la motivación y el desempeño laboral es importante entender que las empresas al ejecutar esta herramienta deben propender por el bienestar de sus funcionarios; el propósito es que la organización no ofrezca únicamente capacitaciones sobre las funciones específicas de los puestos de trabajo y los perfiles profesionales que exige, sino que además los capaciten en temas que les generen satisfacción y

que contribuyan al fortalecimiento de otras dimensiones como la personal, familiar, intelectual y laboral.

En razón a lo anterior, este trabajo de investigación se enfoca básicamente en la importancia que tiene el talento humano para la organización, por lo tanto se analizan los procesos de capacitación y su influencia en la motivación y en el desempeño laboral. Para ello se tomaron como referentes nueve estudios que describen y relacionan las tres categorías objeto de análisis de este trabajo. Con esta serie de estudios, se pudo evidenciar que la medición del impacto que generan las capacitaciones en el contexto laboral, bien sea a nivel general o aplicado a un entorno particular, se convierte en una tarea fundamental para determinar posibles falencias en los procesos de capacitación desde sus inicios o para identificar en qué momento se presenta la desconexión entre lo aprendido y el ambiente laboral concreto. Se hace necesario analizar diferentes factores ligados a los procesos de capacitación partiendo por un lado del proceso como tal, y de otro, de ciertos elementos como son la motivación o interés inherentes a la persona que recibe esta formación y que posteriormente pondrá en práctica en su puesto de trabajo.

Como complemento sustantivo a la investigación, se abordan las bases teóricas que fundamentan epistemológicamente las categorías incluidas en esta investigación tales como la capacitación laboral, el desempeño laboral y la motivación destacando como principales exponentes a Dessler (1994), Werther y Davis (1996), Chiavenato (2001) quienes analizan los diferentes elementos de un entorno organizacional y sus diferentes configuraciones, Maslow (1943) y su piramide de las necesidades y a Frederick Herzberg (1968) quien establece una de las teorías más pertinentes sobre motivación para el caso que nos ocupa.

En relación a la estrategia de investigación, se desarrolló un estudio de orden descriptivo con un diseño Pre test-Post test a un solo grupo de 24 participantes a quienes se les aplicó la encuesta en la escala de motivación en el trabajo R- MAWS antes y después de la capacitación realizada con los funcionarios de Unión de Representaciones Ltda.

La recolección de información se realizó a través de la aplicación de una encuesta Pre test cuyo objetivo fue determinar el nivel de motivación y satisfacción que se manifestaba antes de realizar una capacitación de comunicación asertiva y herramientas para el manejo del estrés laboral, y con el Pos test fue posible comprobar que éste tipo de capacitación aumentó los niveles de motivación y satisfacción generando un sentimiento de compromiso personal y pertenencia con la organización y su desempeño laboral. Para el análisis de la información obtenida se utilizó el software estadístico SPSS, el cual permitió la transformación de la información en datos cuantitativos que facilitaron la agrupación y clasificación de las variables en aras de conocer su relación e impacto.

Dentro de las principales conclusiones se pudo determinar que una capacitación estructurada de manera apropiada y con los elementos pedagógicos y didácticos suficientes genera aumento de los niveles de motivación mejorando de esta manera el desempeño laboral y la productividad de la empresa. Simultáneamente, las capacitaciones complementarias al tema laboral como son el manejo de estrés y la comunicación asertiva mejoran otros aspectos a nivel personal de los funcionarios que finalmente también tienen injerencia en el desempeño profesional.

Finalmente, de acuerdo con los resultados obtenidos del estudio se realizaron algunas recomendaciones a los directivos de la empresa con el fin de orientar y reenfocar sus futuros procesos de capacitación en donde se tenga en cuenta que el desempeño laboral se alimenta de diversos elementos personales adicionales al contexto puramente organizacional.

Líneas De Investigación

Línea institucional de investigación

Pedagogía y Educación para la Inclusión y la Equidad Social.

De acuerdo con La Universidad la Gran Colombia (2015) la línea de Investigación “Pedagogía y Educación para la inclusión y la equidad social” parte del supuesto de que la Universidad crea y realiza una cultura superior para lo superior considerada como un proceso de humanización creciente y renovación constante de los más altos valores humanos, vitalizados por el diálogo fecundo entre las disciplinas del saber, para la construcción de las comunidades humanas, lo cual requiere abrir nuevas temáticas de Investigación pedagógica y cultural con énfasis en la ética de la solidaridad”.

La línea de Investigación en Pedagogía y Educación para la inclusión y la equidad social, se ve reflejada en esta investigación a partir del propósito que tiene la universidad de generar un impacto social derivado del análisis y transformación de la realidad de su entorno en donde el estudiante debe caracterizarse por ser un individuo de calidades y cualidades excelsas, buscando a través de su proceso de formación e investigación el bien común enmarcado en valores como la solidaridad, el respeto y el compromiso.

Línea Primaria De Investigación**Pensamiento Socio Crítico para la Construcción Significativa y Solidaria Del Conocimiento**

El interés de este estudio se vincula con esta línea de investigación puesto que se pretende intervenir específicamente en el impacto de las capacitaciones empresariales para el desarrollo de competencias, conocimientos y habilidades que faciliten la actividad profesional. Un desempeño laboral exitoso depende directamente del conocimiento preciso y oportuno que se tenga acerca de las actividades puntuales a realizar en el puesto de trabajo.

Por esta razón la mayoría de las empresas invierten dinero, tiempo y esfuerzo en la implementación de procesos de capacitación que redunden en un mejor desempeño y coadyuven a la consecución de metas tanto individuales como colectivas. En este sentido una reflexión crítica y sistemática de estos espacios de formación se hace necesaria en aras de generar políticas, estrategias y planes de mejora que faciliten un aprendizaje activo, creativo e innovador que se pueda transferir coherente y funcionalmente a las tareas cotidianas que desarrollan los funcionarios de una empresa. De esta forma resulta esencial desarrollar espacios académicos de discusión donde se identifiquen falencias o problemáticas desde los referentes teóricos y la puesta en marcha de sus postulados.

Antecedentes

En este estudio se analizarán tres categorías específicas; (a) las capacitaciones en el contexto empresarial, (b) su incidencia en el desempeño laboral y (c) la motivación, categorías relacionadas directamente con el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas que deben articularse de manera armónica al momento de enfrentarse al mercado laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, se tomarán como referente los siguientes 9 estudios: Urzúa & Puentes (2010) *La Evidencia del Impacto de los Programas de Capacitación en el Desempeño en el Mercado Laboral*, Banco Interamericano de Desarrollo; Reyes Benítez (2009) *Metodología para Medir el Impacto de la Capacitación en Dependiente de Servicio Gastronómico del Hotel Breezes Bella Costa*, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”; Delgado & Di Antonio (2010) *La Motivación Laboral y su Incidencia en el Desempeño Organizacional: un estudio de caso*, Universidad Central de Venezuela; Velasco, Bautista, Sánchez, & Cruz (2011) *La Motivación Como Factor De Influencia en el Desempeño Laboral Del Área Docente Del Instituto Tecnológico Superior De Tantoyuca*; Huamaní Supo(2005) *Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral* y Díez & Abreu (2009) *Impacto de la capacitación interna en la productividad y la estandarización de procesos productivos: un estudio de caso, Mexico*.

Urzúa y Puentes (2010) toman como referencia alrededor de 200 estudios realizados en Latinoamérica y el Caribe relacionados con la participación de una población en programas de capacitación y su efecto en el desempeño laboral discriminando variables de tipo social, económico y demográfico, concluyendo que la evidencia arrojada por estos estudios resulta insuficiente a la hora de determinar la verdadera efectividad de dichos espacios de formación para

el mejoramiento de condiciones laborales o la consecución de empleo por parte de las personas participantes.

Reyes (2009) aborda el tema del impacto de las capacitaciones desde el enfoque empresarial como herramienta necesaria para el desarrollo de una determinada función. Concluye con la elaboración de una propuesta de acciones para identificar y diseñar estrategias y tácticas que faciliten a los directivos de las áreas de capacitación los elementos necesarios para la elaboración de programas más eficientes y enfocados al desarrollo cognitivo del desempeño laboral, teniendo como base la evaluación del proceso y la medición del impacto de la capacitación en los funcionarios. De igual manera resalta la importancia de la medición constante que se debe realizar a los procesos de capacitación fundamentado en una estructura lógica que relacione conceptos determinantes como son la formación y el aprendizaje y cómo este seguimiento permanente permite proyectar la consecución de metas basada en objetivos claros y estructurados que posteriormente pueden ser alineados a los planes de acción de una empresa, para este caso en particular, hotelera.

Delgado & Di Antonio (2010) orientaron la investigación en la importancia que tiene el talento humano en las organizaciones e identificaron los factores que afectan la motivación laboral e influyen en el desempeño eficiente de las funciones asignadas. La metodología utilizada para este proyecto fue la investigación de campo en la empresa de Bienes Raíces “Multiviviendas C.A.” con el fin de analizar el grado de satisfacción personal y laboral, mediante la aplicación de una encuesta la cual permitió evaluar factores tales como: el salario, el clima organizacional y las relaciones laborales, como principales causas de desmotivación, concluyendo que la población de

la empresa en estudio demostró alto grado de desmotivación y bajo desempeño laboral. Se evidenció que la retribución económica dejó de ser un motivador principal y dio paso a la estabilidad y la seguridad del empleo, el ambiente laboral y el reconocimiento de la labor desempeñada, las posibilidades de un ascenso o promoción. De igual manera propusieron un conjunto de herramientas para mejorar la gestión gerencial en cuanto a la aplicación de políticas y estrategias motivadoras que influyan positivamente en los empleados, en pro del logro de los objetivos personales y organizacionales.

Velasco, Bautista, Sánchez, & Cruz (2011) se propusieron evaluar la motivación de los docentes del Departamento de Ciencias Básicas y su desempeño en el periodo entre agosto 2005 a enero 2016 correspondiente al primer semestre de pregrado de Ingeniería Industrial del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca, con el fin de identificar los factores que dificultan el logro de las metas de la institución que afectan directamente a los estudiantes e influyen en la productividad de los docentes.

Para alcanzar los objetivos de su investigación plantearon un diseño no experimental con un estudio correlacional entre la motivación y la productividad a través del desempeño docente y su influencia en los estudiantes. Concluyeron que determinado grupo de docentes presentan mayor productividad ya que la asignación de las materias que impartían era afines a su formación profesional y propusieron considerar la implementación de recompensas en educación; como la capacitación, participación en conferencias y talleres, como medio de actualización, realización y crecimiento personal y profesional.

Huamani (2005) realizó una investigación cuantitativa y expresó los resultados en un estudio correlacional de los factores motivacionales y su influencia en el desempeño laboral con el fin de identificar los aspectos críticos que afectan directamente el potencial humano. Y propuso mediante un plan de acción mejorar los factores de motivación e incentivar a un excelente desempeño con la implementación de la evaluación del desempeño laboral, con la cual se buscó identificar aspectos como el ambiente laboral, los equipos defectuosos, la falta de colaboración de superiores y la información deficiente que dificulta el desarrollo de las funciones asignadas.

Diez & Abreu (2009) en su investigación resaltan la importancia del recurso humano para el funcionamiento de la organización y la necesidad de contar con un proceso de capacitación permanente para el mejoramiento de la productividad y de la competitividad. En el estudio de caso de la empresa FRISA, determinaron que debido a la crisis económica mundial, la compañía realizó reducción de costos afectando directamente el área de capacitación y formación profesional, la cual era ejecutada por una entidad externa. Propusieron un modelo de capacitación de instructores internos, compuesto por el mismo personal de la empresa, los cuales se formaron como instructores internos quienes su vez capacitaron a sus compañeros en las diversas áreas de producción, multiplicando el saber, potenciando el recurso humano y generando personas integrales, las cuales contribuyeron no solo a la mejora de la productividad, sino que fortalecieron la empresa para superar la crisis y lograr mantener la organización.

Khan (2012) en su investigación *The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees*, analiza el impacto de la capacitación y la motivación en el desempeño laboral de los empleados de dos entidades escogidas; una entidad bancaria (Habib Bank) y una universidad

(Federal Urdu University), concluyendo que la capacitación contribuye de manera más relevante al desempeño laboral que otros factores tales como la motivación, la tecnología, el manejo del comportamiento y el ambiente laboral; de igual manera, se evidencia una relación e impacto positivos entre el desempeño laboral, la capacitación y la motivación. Finalmente, el estudio indica que si la empresa tiene estructurado y enfocado un plan de capacitaciones permanentes y pertinentes será más fácil fortalecer y mejorar los niveles de desempeño de sus empleados a corto, mediano y largo plazo.

En su investigación *The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia*, Salleh, Dzulkifli, Wan, Mat (2011) se plantearon como propósito determinar el efecto de la motivación en el desempeño laboral de los funcionarios estatales en Malasia, enfocándose específicamente en el tipo de motivación de filiación, la cual se define como la necesidad de interacción con otras personas con múltiples fines. Entre sus conclusiones más importantes, señalan que la motivación de filiación y el desempeño laboral están positivamente relacionados determinando que los funcionarios estatales con niveles más altos de motivación de filiación y tendencias más fuertes a establecer relaciones interpersonales serán los que demuestren un mayor y mejor desempeño en sus puestos de trabajo. De otra parte, la información recolectada sirve como insumo para los procesos de selección y reclutamiento de personal donde resulta pertinente la implementación de un sistema de evaluación más robusto que permita identificar ciertas características y rasgos específicos que eventualmente redundarán en un buen desempeño laboral.

Para Asim (2013), en su investigación *Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan*, la variable independiente *motivación*, la variable mediadora *capacitación*, y la variable dependiente *desempeño del funcionario*, están fuertemente relacionadas en el contexto educativo, de acuerdo con la información recolectada de los participantes encuestados de diferentes universidades en Pakistan y la modelación de dichos datos a través de la aplicación de pruebas estadísticas de correlación y regresiones lineales. De igual manera, mediante este estudio se determinó que la motivación está fuertemente influenciada por factores como la promoción, los incentivos pecuniarios y las mejoras salariales que reciben los funcionarios durante su permanencia en el puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta la serie de estudios anteriormente expuestos se puede evidenciar que la medición del impacto que generan las capacitaciones en el contexto laboral, bien sea a nivel general o aplicado a un entorno particular, se convierte en una tarea fundamental para determinar posibles falencias en los procesos de capacitación desde sus inicios o para identificar en qué momento se presenta la desconexión entre lo aprendido y el ambiente laboral concreto. Se hace necesario analizar diferentes factores ligados a los procesos de capacitación partiendo por un lado del proceso como tal, y de otro, de ciertos elementos como son la motivación o interés inherentes a la persona que recibe esta formación y que posteriormente pondrá en práctica en su puesto de trabajo.

Planteamiento Del Problema

En el contexto laboral actual existen una serie de exigencias mínimas de desempeño y productividad que deben ser cumplidas tanto por el personal directivo como por todos los funcionarios de una empresa en todos los niveles, del cumplimiento satisfactorio de estas

dependerá el éxito o el fracaso de la compañía en un mercado empresarial altamente competitivo hoy en día.

Para alcanzar esto, las empresas y sus directivos han evolucionado en los temas de productividad y desempeño enfocando su atención y esfuerzos en el recurso humano que compone la compañía, entendiendo y asumiendo al individuo como un ser integral que puede y debe ser aprovechado, potenciando su conocimiento y alineando su proyecto de vida con el de la empresa a cambio de una remuneración económica y una serie de factores de reconocimiento que consoliden un desempeño laboral satisfactorio y exitoso tanto para su realización personal como para las metas de la empresa.

Uno de los factores que garantizan el éxito de un funcionario de cualquier compañía en su lugar de trabajo es el conocimiento, experticia y manejo que tenga de sus funciones y cómo ejecutar aquellas tareas de su cotidianidad laboral de la mejor manera. Sin embargo esto solo es posible mediante la convergencia de varios elementos contextuales, principalmente las herramientas de formación ofrecida por la empresa y algunos elementos de naturaleza individual como la motivación y el interés para aprender nuevas cosas en su actividad laboral.

Para el caso puntual de la compañía **“Unión de Representaciones Ltda.”**, la formación laboral está enfocada a la transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas relacionados con el entorno comercial, atención al cliente, perfilación y captación de clientes potenciales en el sector turístico. Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario realizar una trazabilidad rigurosa a todo el proceso de capacitación o formación laboral en aras de determinar su pertinencia, su

verdadero impacto en el desempeño laboral y su efectiva conexión con las funciones asignadas para los puestos de trabajo del departamento comercial de la compañía.

Aunado a lo anterior, resulta esencial determinar cómo influyen factores personales como la motivación al momento de internalizar esta serie de conocimientos y ponerlos en práctica en un contexto real, ya que una de las principales preocupaciones de la empresa gira en torno a la generación de una mayor competitividad que impacte diferencialmente el negocio del turismo a través del fortalecimiento del recurso humano del área comercial, en términos de calificación y cualificación, más allá de simplemente medir en términos cuantificables el número de capacitaciones realizadas y el de funcionarios capacitados en un periodo de tiempo determinado; en este orden de ideas, para el caso que nos ocupa la pregunta de la investigación es la siguiente

Pregunta de investigación

¿Cuál es el impacto de las capacitaciones realizadas por la empresa “**Unión de Representaciones Ltda.**” en la motivación y el desempeño laboral de los funcionarios del área comercial durante el primer bimestre de 2015?

Objetivos

El análisis riguroso de los procesos de capacitación o formación laboral para el desarrollo de ciertas destrezas o habilidades en el área comercial de la compañía “**Unión de Representaciones Ltda.**” es una necesidad que apunta al mejoramiento continuo y a la

identificación de falencias que posteriormente se convertirán en oportunidades para optimizar procesos y personas. Determinar la existencia de una verdadera conexión entre las capacitaciones y el desempeño y su impacto en el contexto laboral ayudarán a clarificar el panorama y servirá de insumo para la toma de decisiones a nivel corporativo.

Objetivo General

Analizar el impacto de los procesos de capacitaciones en la motivación y el desempeño laboral de los funcionarios del área comercial de la empresa **Unión de Representaciones Ltda.** durante el primer bimestre de 2015.

Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de motivación y satisfacción laboral de los empleados de **“Unión de Representaciones Ltda.”** a través de un instrumento de Pre Test y Post Test.
- Identificar la metodología a nivel pedagógico y didáctico implementada en los procesos de formación y capacitación laboral en la empresa **“Unión de Representaciones Ltda.”**
- Determinar la pertinencia de los contenidos de las capacitaciones independiente de las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo.

Justificación

En el marco empresarial, actualmente las organizaciones se enfrentan a un panorama cada día más exigente, competitivo e innovador, inmerso en un constante movimiento que genera transformaciones sociales, políticas y económicas, para las cuales deben prepararse y alinearse desde su base de constitución legal hasta su direccionamiento estratégico. Y de esta manera

afrontar el desafío de engranar la consecución de los objetivos empresariales y sus intereses particulares.

En este contexto, la organización reconoce la importancia que tiene el recurso humano en el desarrollo de actividad, además se constituye como uno de los ejes principales que determinarán el éxito o fracaso de una compañía. Razón por la cual, la formación oportuna y permanente del talento humano y la asignación eficiente de funciones o cargos, debe formar parte trascendental en la construcción del plan de mejora y estratégico de una empresa.

Conocer si realmente existe una articulación entre los procesos de capacitación y un buen desempeño laboral que impacte directamente la productividad y el éxito de una empresa debe ser una preocupación constante a nivel directivo de una compañía. A este respecto suelen existir vacíos conceptuales y prácticos que impiden tener una visión más clara de la importancia de una buena formación basada en lecciones aprendidas, experiencias exitosas de personas o de otras compañías con la misma línea de negocio, o incluso la oportunidad de involucrar un pensamiento prospectivo e innovador, individual o colectivo, que desarrollen habilidades y competencias aplicables más allá del entorno laboral y que impacten positivamente la vida profesional del colaborador.

De acuerdo con lo anterior descrito, es necesario realizar este tipo de estudios en aras de generar un análisis y diagnóstico de cómo se están manejando los procesos de formación y capacitación en la empresa Unión de Representaciones Ltda. y así posicionar la capacitación o formación del personal activo laboralmente como uno de los aspectos estratégicos más relevantes que tendrá efectos al corto, mediano y largo plazo. La preocupación principal actualmente se centra

en cuestiones netamente cuantitativas, es decir, el número de capacitaciones entregadas al personal y por ende el número de personas capacitadas y no en detenerse a analizar el contenido, la pertinencia y la trascendencia que realmente tiene o tendrá un programa de formación que implica tiempo y presupuesto.

Además, mediante este proceso debe ser imperante proponer el diseño e implementación de herramientas de seguimiento constante que permita realizar procesos de evaluación y posterior mejora de posibles falencias que se evidenciarán a lo largo del periodo de vida productivo de esta empresa.

Es importante tener en cuenta que del éxito y la trascendencia de una empresa se obtiene más que beneficios económicos, las organizaciones generan trabajo, este a su vez mejora la calidad de vida de las personas afectando directamente las familias, que son el componente esencial de la sociedad. Si bien las empresas son el motor productivo de la economía de un país, también tiene una gran responsabilidad como entes generadores de estabilidad, mejores condiciones sociales y prosperidad.

Marco Teórico

La tendencia actual del mundo corporativo tiene como eje central la medición, ya sea cuantitativa, a modo de información en cifras; estadísticas, estimados, tendencias, etc., o cualitativa, la cual pretende profundizar en el fenómeno e incluir muchas más variables que en ocasiones no son tan evidentes o que simplemente no se podrían traducir a números debido a su complejidad. En referencia a las capacitaciones laborales y la medición de su impacto en el desempeño laboral se debe tener en cuenta primeramente al protagonista de estos procesos: el

componente humano, ya que resulta incoherente o incompleto desconectar los factores personales como la motivación al momento de estudiar las influencias reciprocas que se desarrollan en un contexto laboral.

En razón a lo anterior, lo primero que se debe mencionar es cómo se estructuran las necesidades de capacitación del componente humano en una empresa para generar cambios verdaderamente significativos en su dinámica cotidiana.

La Capacitación Laboral.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la palabra capacitación significa hacer alguien apto, habilitarlo para la realización de una actividad mediante un proceso de instrucción, en el entorno organizacional, la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad, de ahí que la capacitación es una herramienta imprescindible en el ámbito laboral que cada vez más demanda y se identifica con elementos propios de una educación formal y apunta a dar una respuesta adecuada a la proyección de la organización o empresa. En este aspecto Dessler (1994), resalta la importancia de una adecuada formación laboral para contar con un personal altamente calificado que desarrolle sus tareas de forma ordenada en aras de mejorar la productividad empresarial y a su vez actitudes, habilidades y su conocimiento a nivel general. La capacitación según Silieo (2001):

“consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador... Es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y

se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores”
(Citado por Diez & Abreu, 2009).

Al interior de la empresa es necesario realizar un diagnóstico que refleje las cualidades y fortalezas de los empleados con el objetivo de perfilar sus potencialidades y así enfocar los planes de capacitación y su ubicación en un cargo específico. A este respecto Sosa Sálica (2004), afirma que las actividades de capacitación no alcanzan su máxima efectividad en la medida que no generen cambios psicológicos en el recurso humano y que a su vez estos cambios tengan injerencia a nivel económico y posteriormente a escala social, se trata de gerenciar el talento humano en función de las necesidades puntuales de la compañía sin olvidar el potencial del recurso humano, y de esta manera contribuir al desarrollo personal e intelectual del individuo así como a la realización empresarial en su actividad económica.

Sin embargo, lo anterior sólo es posible en la medida que los directivos de las empresas sean conscientes de la necesidad de invertir en su recurso humano y conciban los procesos de formación o capacitación como elementos diferenciadores y herramientas estratégicas que van a generar un valor agregado traducido en competitividad, productividad y rentabilidad.

En concordancia con lo anterior, los planes de capacitación que proyecte la empresa deben tener en cuenta tres aspectos fundamentales que permitirán estructurarlos coherentemente:

- El primer elemento es, como ya se mencionó, la identificación de las necesidades individuales con el propósito de suplirlas desde las competencias de la empresa. Maslow (1943), plantea en su pirámide de las necesidades de acuerdo a su nivel de relevancia:

necesidades básicas, de seguridad y protección, sociales, de estima y autorrealización, las cuales si son cubiertas de manera pertinente y en un alto grado, impactarán de manera positiva el desempeño laboral de cualquier trabajador.

- El segundo factor hace referencia a la identificación de las necesidades propias del puesto de trabajo que se quiere cubrir, en este aspecto es necesario definir roles, perfiles y funciones concretas que permitan tener claridad al momento de escoger el funcionario idóneo. Para esta tarea es indispensable hacer uso, en la medida de lo posible, de herramientas tecnológicas como software de análisis, bases de datos y en general todo el cumulo de información disponible sobre la empresa, su estructura, su funcionamiento y el recurso humano. De acuerdo con Werther y Davis (1996) “la información sobre los puestos de trabajo se obtiene a través de un proceso denominado *análisis de puestos* en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan.
- El tercer aspecto se refiere a las necesidades de la organización o empresa, las cuales deben provenir de un análisis holístico generado desde un nivel estratégico, estructurando estudios de la mayoría de condiciones externas que posiblemente afectaran el desempeño de la organización y partir de ahí comenzar a direccionar los objetivos de la empresa. Para esta labor las investigaciones de mercado resultan particularmente útiles a la hora de dar una orientación relativamente acertada de lo que va a encontrar en el entorno y cómo será la relación con su producto o servicio en términos de viabilidad, riesgos, tiempo de vida, ciclos, diversificación, activación entre otros, de igual manera, tener claro como eje transversal los factores o características diferenciadoras de su producto o servicio hará más efectiva y acertada la tarea de orientar los destinos de la organización.

De acuerdo con Cuesta (2009) la formación o capacitación es la respuesta oportuna a la necesidad de mejorar las habilidades de los funcionarios, se trata de generar un ambiente de adaptabilidad a las demandas permanentemente cambiantes de sus puestos de trabajo, a los cambios de orden tecnológico, o simplemente brindar una retroalimentación o actualizar al personal, con el propósito de aumentar las competencias del recurso humano y por consiguiente, la competitividad y productividad de la empresa. Existen varios métodos de formación o capacitación:

El desarrollo de habilidades y destrezas específicas para las funciones del cargo las cuales requieren de entrenadores, habitualmente internos, a través de dos modalidades: entrenamiento en el puesto de trabajo, y capacitación fuera del puesto de trabajo, en la misma empresa.

Formación de personal con mando (supervisores, gerentes, coordinadores y de personal de cierto nivel jerárquico dentro de la organización) que resulta útil al momento de impartir conocimientos generales sobre temas de Administración, personal y medios técnicos.

Capacitaciones fuera de la empresa con organizaciones dedicadas exclusivamente a esta actividad, en donde el funcionario se dispone a entrar en un proceso de inmersión desvinculándose temporalmente de sus funciones cotidianas. Actualmente en la empresa “Unión de Representaciones Ltda” la mayoría de las capacitaciones obedecen al primer punto señalado anteriormente; se realiza una formación en puesto de trabajo liderado por agentes internos con más permanencia y antigüedad en el cargo o en la organización. En una primera etapa se hace uso de un espacio acondicionado con computadores en los cuales se ha instalado un software que permite conocer en detalle los productos que comercializa la empresa, allí mismo durante el proceso de

capacitación se le entrega a los funcionarios en formación un material de apoyo que consiste en folletos informativos y un portafolio de servicios actualizado con las novedades de los productos el cual deben estudiar y conocer teniendo en cuenta que es allí donde se remiten una vez tengan interacción con los posibles clientes. Aunado a esto, se dictan protocolos de atención telefónica y presencial donde se reitera constantemente la necesidad de generar empatía y resolver cualquier duda que manifieste la persona interesada.

Finalmente el personal capacitado entra en una fase canguro, la cual consiste en observar a un funcionario que ya desempeña el cargo realizando un procedimiento de venta en todas sus etapas incluyendo las herramientas vistas durante todo el proceso. Este espacio pretende que el funcionario observe en un contexto real a que se enfrentará y así tener la oportunidad de hacer preguntas, aclarar dudas y conocer su entorno laboral.

Desempeño Laboral

De igual manera, otra de las categorías a abordar en este trabajo es la del desempeño laboral entendido como la manera en que los funcionarios de una empresa u organización desarrollan con alto grado de calidad unas funciones asignadas las cuales son susceptibles de ser evaluadas a través de una revisión permanente; generalmente se realiza un diagnóstico del rendimiento del empleado para así poder determinar su permanencia, promoción, posible reubicación o incluso su despido. Según Chiavenato (2001) los encargados del seguimiento y evaluación del recurso humano de una compañía deben tener en cuenta, para evaluar acertadamente a los funcionarios, indicadores como las habilidades desarrolladas o innatas, la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, y la

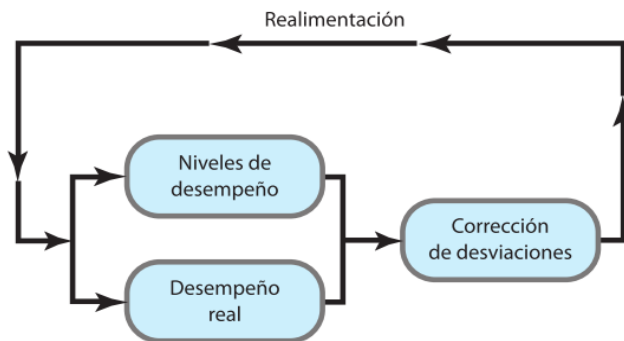
productividad; así como la eficiencia en la utilización de los recursos asignado, la eficacia y oportunidad para llevar a cabo sus tareas cotidianas.

Para entender mejor el concepto de desempeño laboral hay que remitirse a lo relacionado con los niveles de desempeño en el puesto de trabajo, en donde de manera puntual y específica se identifican, se observan y se analizan las variables influyentes, las necesidades y los desempeños individuales. A este respecto Werther & Davis (1996), plantean una formulación de estos niveles con dos objetivos específicos:

1) se constituyen en objetivos de desempeño, a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claro y razonable constituye uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. Cuando no existen niveles adecuados, la moral y la motivación de los trabajadores puede descender.

2) los niveles de desempeño constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se estableció la labor. Son indispensables para los gerentes y los especialistas de administración de capital humano, porque permiten evaluar y medir el desempeño general y controlarlo. Todos los sistemas de control poseen cuatro características: tienen parámetros, efectúan mediciones, requieren correcciones y proporcionan realimentación. La relación entre estos cuatro factores se ilustra en la figura 1.

Figura 1 Niveles de Desempeño.



Fuente: Werther, W. B., & Davis, K. (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw Hill (Pag. 103).

Ahora bien, el desempeño laboral, una vez medido de manera individual también debe converger con una relación de trabajo colectivo, competencias como la adaptabilidad, el trabajo “bajo presión”, el trabajo en equipo y la capacidad de conciliación y de llegar a acuerdos en plazos determinados se configuran como otras aristas que deben ser analizadas al momento de entender el desempeño laboral en su máxima expresión.

En razón a lo anterior, un desempeño exitoso debe ser un reflejo de la gestión acertada desde los niveles de planeación hasta la concreción de las actividades micro y macro que redundan en la calidad del producto o servicio prestado. Así las cosas, si un personal presentara falencias a nivel de desempeño es pertinente revisar asuntos de orden motivacional o incluso de orden personal ya que esto influirá en el comportamiento individual y organizacional.

La Motivación.

La motivación es un factor trascendental al momento de reconocer el recurso humano como elemento esencial en el logro de los objetivos de la organización, por tanto es necesario entender el concepto de motivación desde la definición enciclopédica hasta la definición según la psicología y la filosofía.

De acuerdo con el diccionario de la lengua española se define como motivación “1. Acción y efecto de motivar; 2. Motivo (causa) y 3. Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia” Real academia española (2012).

Etimológicamente “la palabra motivación proviene de combinar el latín *motivus* que significa movimiento y el sufijo *-ción* (actuar, acción y efecto)” Origen de la palabras (1998).

Desde el campo de la psicología y la filosofía la motivación se define como aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme determinada conducta hasta lograr los objetivos o metas planteadas. (Velasco, bautista, sánchez, & cruz, 2011).

En términos generales, la motivación es el impulso, el deseo o la necesidad que lleva a la persona a tener un comportamiento determinado. Chiavenato (2001), define la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea, dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

El comportamiento es un proceso dinámico que va cambiando con el paso del tiempo y se relaciona con los objetivos que el individuo espera alcanzar, bien sea para cumplir un deseo o satisfacer una necesidad. Sin embargo, la motivación y el comportamiento es diferente en cada persona, depende de los factores biológicos, psicológicos y culturales que lo afecten en un momento determinado. El impulso de actuar proviene de su ser interno o procesos mentales, o externo generado por el ambiente. Con el fin de complementar lo anterior Chiavenato (2001), explica el comportamiento humano, con las siguientes premisas (Citado por Velasco et. 2011):

- **El comportamiento es causado:** coexistencia de factores internos; la herencia y factores externos; el ambiente, que influyen u originan el comportamiento.
- **El comportamiento es motivado:** los motivos nacen de una necesidad, un deseo, una tendencia o un impulso que genera un comportamiento.
- **El comportamiento está orientado hacia objetivos:** el comportamiento es motivado por una finalidad, cumple un objetivo, no es casual.

Para el tema de investigación, resulta importante engranar la motivación con los procesos organizacionales e identificar los factores o motivos que afectan directa o indirectamente la conducta laboral, en busca de un entendimiento común que finalmente alcance los objetivos personales y empresariales.

Teniendo en cuenta lo anterior, la motivación laboral tiene su fundamento teórico más cercano en Frederick Herzberg (1968) y la teoría de la motivación (Ramió & Ballart 1993) en cuanto a la existencia de dos factores: intrínsecos y extrínsecos que explica porque las personas con actitud hacia el trabajo llegan en algún momento a desarrollar sentimientos

de insatisfacción. Herzberg, en su teoría plantea la pregunta: ¿Qué quieren las personas de su trabajo?, de las múltiples respuesta obtuvo información sobre los factores que afectaban los sentimientos de las personas hacia el trabajo y sugiere dos clases de factores:

- **los factores intrínsecos o motivadores** “Destacan cinco factores como determinantes importantes de la satisfacción laboral: *realización, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción*” (Ramió & Ballart 1993).
- **los factores extrínsecos o higiénicos** “a diferencia de los satisfactorios, los no gratificantes producían insistentemente cambios a corto plazo en las actitudes laborales.

Los principales aspectos no gratificantes eran: *política y administración de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales*” (Ramió & Ballart 1993). Los factores extrínsecos en si mismos no generan motivación pero disminuyen la insatisfacción.

En el contexto laboral, la motivación está ligada con los factores intrínsecos; satisfacción generada por su alto desempeño, el desarrollo personal y el reconocimiento de sus logros, siempre que el reconocimiento conlleve a una promoción o ascenso, y los factores extrínsecos cuando estos actúan en pro de generar una mejor calidad de vida, armonioso ambiente laboral, seguridad de empleo y proyección social.

Pero más allá de la organización y su fundamento laboral, la motivación tiene gran influencia en el hombre y de manera individual, ya que los motivos o las necesidades determinan

el comportamiento humano, para lo que se precisa abordar la teoría de las necesidades expuestas por Abraham Maslow (1943).

De acuerdo con Maslow (1943) el hombre tiene dos tipos de necesidades las primarias que corresponden a las fisiológicas y las de seguridad; y las secundarias que son necesidades de amor, estima y autorrealización. (Citado por Huamaní Supo, 2005):

- **Necesidades Primarias** o de orden inferior: hacen referencia a la supervivencia, manteminiento involuntario e instintivo del hombre.
- **Necesidades Fisiológicas:** comer, respirar, eliminar, descansar.
- **Necesidades de seguridad o protección:** estabilidad, orden, cobijo.

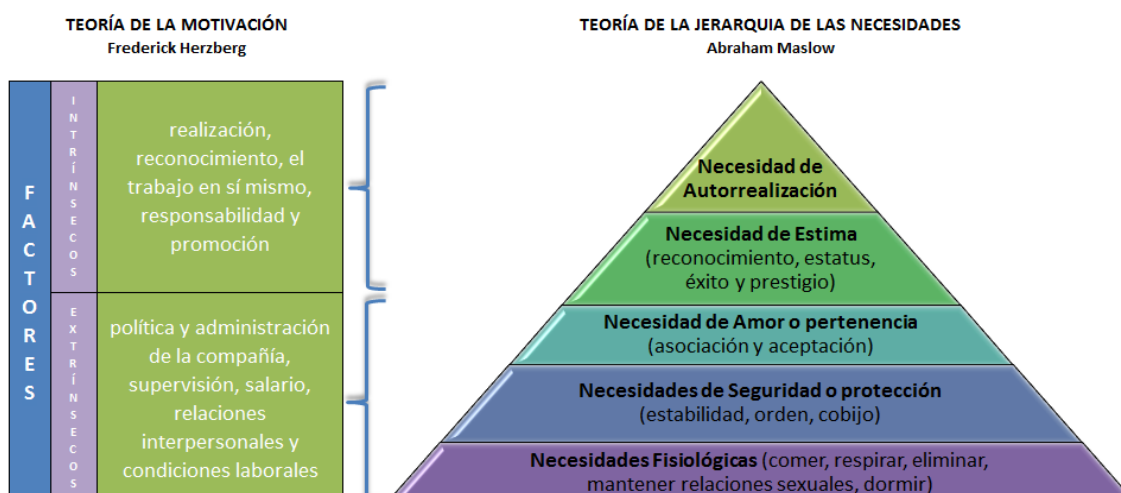
Una vez estas necesidades estan satifechas el hombre busca satisfacer otras necesidades,

- **Necesidades Secundarias** o de orden superior: hacen referencia a la relacion que se estable con los demas seres humanos y su desarrollo personal:
- **Necesidad de Amor o pertenencia:** cuando el ser humano esta listo para compartise con otros, formar un hogar o familia.
- **Necesidad de Estima:** sentimientos de reconocimiento, estatus, éxito y prestigio en el ambio social.
- **Necesidad de Autorealización:** estado de armonía y entendimiento, sentimiento de autosuperación y competitividad, cultura del éxito.

El enfoque de esta teoría determina que el hombre esta motivado permanentemente y a medida que satisface una necesidad surge otra.

Para el contexto organizacional, resulta importante identificar que nivel de necesidades se satisfacen y como estas influyen en el comportamiento del recurso humano y su motivación para el logro de objetivos. En relación con lo anterior, se puede establecer una relación entre las teorías de Frederick Herzberg y Abraham Maslow representadas en la siguiente gráfica:

Figura 2. Relación de las Teorías de Motivación

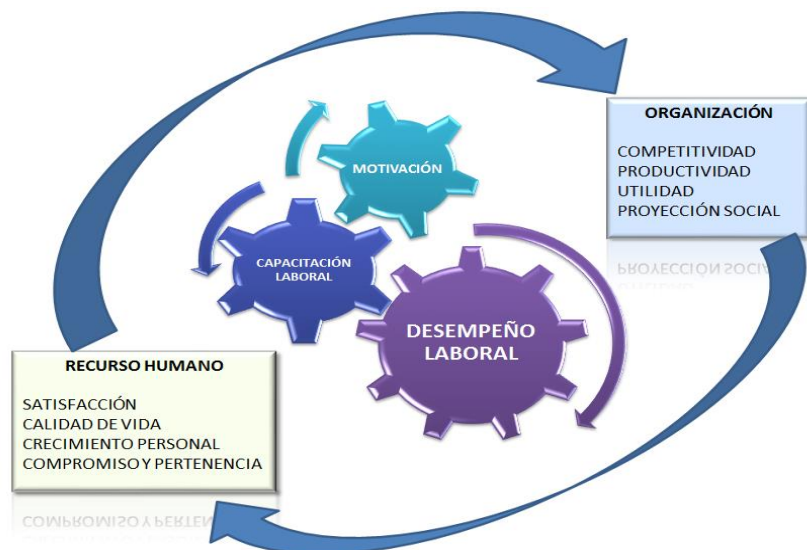


Fuente: Elaboración propia en relación con los postulados de las teorías de motivación de Herzberg y Maslow.

El análisis de estos dos enfoques es un aporte teórico importante para esta investigación en el sentido que permite reconocer las necesidades individuales y la responsabilidad que tiene la organización para satisfacerlas. Si bien el fin de toda empresa es generar utilidades, es indispensable que se reflejen también en la mejora de las necesidades del talento humano, componente estratégico de la organización, en busca de un crecimiento común.

En referencia a las capacitaciones laborales y la medición de su impacto en el desempeño laboral, se demuestra que las capacitaciones optimizan el desempeño, ya que permiten herramientas de conocimiento y aprendizaje necesarias para la realización eficiente de las actividades asignadas al talento humano, generando sentimientos de autorrealización, mejoran la motivación del personal, crean compromiso con la organización, fortalecen el trabajo en equipo y favorecen a la competitividad empresarial. Como complemento a lo anterior en la siguiente figura, se represen el ensamble de las tres categorías:

Figura 3. Relación de las categorías



Fuente: Elaboración propia en relación con las categorías de esta investigación.

La empresa que capacita de manera integral a su talento humano y esta capacitación permite competencias más allá del desarrollo de la actividad asignada, alcanza más que

rendimientos económicos, mejora la calidad de vida de sus colaboradores, lo cual se reflejan directamente en las familias y participa en la construcción de una mejor sociedad.

Marco Metodológico

El presente trabajo se desarrolla bajo el enfoque cualitativo, en dónde se buscó determinar la efectividad de las capacitaciones realizadas por la empresa **Unión de Representaciones Ltda.** en la motivación, la satisfacción y la contribución en el desempeño laboral de los funcionarios del área comercial durante el primer bimestre de 2015. A través del Pre Test se buscó identificar las características motivacionales y la satisfacción de los empleados, posteriormente intervenir con la capacitación de comunicación asertiva y herramientas para el manejo del estrés laboral y por último evaluar la efectividad de la misma. Así mismo el tipo de investigación que se utilizó es de carácter descriptivo, de acuerdo con Herrera y Ruiz:

“los estudios descriptivos, se ocupan de describir fenómenos; en el sentido más amplio, esto significa que buscan una representación verbal, numérica o gráfica de algún fenómeno de interés. Con este propósito general “...examinan individuos, grupos, instituciones, métodos y materiales con el propósito de describir, comparar, contrastar, clasificar, analizar e interpretar las entidades y eventos que constituyen sus campos de investigación” (en Paramo 2013, p.46)

De acuerdo con lo anterior, el carácter descriptivo es pertinente en esta investigación ya que cuantificara los datos obtenidos en términos estadísticos en relación con el impacto que tienen las capacitaciones en la motivación y en el desempeño laboral de la empresa **Unión de Representaciones Ltda.**

Diseño de Investigación

Para el desarrollo de la investigación se diseñó un instrumento de Pre Test y Post Test el cual se aplicó a un grupo de 24 funcionarios, los participantes no fueron escogidos aleatoriamente por tanto el grupo tratamiento sirve como grupo control (se compara el “antes” con el “después”). Con la población no se tuvo tiempo adicional después de capacitación para realizar seguimiento por lo tanto la observación es longitudinal, pues se aplicó el instrumento antes y después de la capacitación y así determinar cómo evoluciona la motivación y el desempeño.

Participantes.

Los participantes fueron funcionarios de la empresa **Unión de Representaciones Ltda.** Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia ya que se eligió un grupo de 24 funcionarios que ejercen diversas labores dentro de departamento comercial; todos mayores de 18 años hombres y mujeres.

Se consideraron como criterios de inclusión ser funcionarios activos de **Unión de Representaciones Ltda.**, mayores de 18 años, aceptar la participación en la capacitación de comunicación asertiva y manejo del estrés laboral, firmar el consentimiento informado y aceptar los tiempos destinados para la ejecución de la capacitación. Como criterios de exclusión se tomó en cuenta que los funcionarios no estuvieran de acuerdo con la participación en la capacitación y los tiempos de disponibilidad para la ejecución de la misma.

Instrumentos

Escala de Motivación Laboral

Para la medición de la variable Motivación Intrínseca, se utilizó la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) elaborada por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni en el año 2010; y adaptada al español por Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van Den Broeck, Martin-Albo y Núñez (2012). El instrumento ha sido transculturalmente validado por expertos en motivación en 10 diferentes idiomas, entre ellos se encuentran el inglés, francés, holandés y español, por lo que es una herramienta que puede utilizarse en diversos países.

El sustento teórico de la prueba es el de la Teoría de la Autodeterminación; es por ello, que se miden a través de la misma, las cinco dimensiones que ésta propone (Herrera & Matos, 2009):

- **A-motivación:** corresponde a los reactivos 9, 11 y 18, los cuales hacen referencia a la ausencia de motivación hacia una actividad o tarea. Ejemplo: “No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo”.
- **Regulación Externa:** corresponde a los reactivos 4, 5, 7, 14, 19 y se refiere a realizar una actividad con el objetivo de recibir una recompensa o evitar un castigo. Ejemplo; “Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo”.
- **Regulación Introyectada:** corresponde a los reactivos 3, 6, 8. Hace referencia a comprometerse a realizar una acción para evadir sentimientos de culpa por no cumplir

con lo requerido por otros. Ejemplo: “Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo”.

- **Regulación Identificada:** está compuesta por los reactivos 1,15, 16, 17 y se refiere a realizar una actividad porque la persona se identifica con su valor o significado y porque la considera importante. Ejemplo: “Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.”
- **Motivación Intrínseca:** corresponde a los a los reactivos 2, 10, 12 y se define como el acto de realizar una actividad por sí misma, porque que interesante y agradable. Ejemplo: “Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante”

La escala está conformada por 19 reactivos con un formato de respuesta tipo Likert, el cual cuenta con 7 opciones de respuesta: “Totalmente en Desacuerdo”, “En Desacuerdo”, “Levemente en Desacuerdo”, “Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo”, “Levemente de Acuerdo”, “De Acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo”, éstos reactivos, a su vez, responden a una pregunta general que se presenta al inicio “¿Por qué pones o pondrías empeño en tu trabajo actual?”. La calificación de esta escala varía entre 1 y 7 puntos, considerando a la opción “Totalmente en Desacuerdo” como puntaje 1 y “Totalmente de Acuerdo” como puntaje 7.

En cuanto a los análisis de confiabilidad, todas las sub escalas del instrumento presentan un índice de confiabilidad (alfa de cronbach) superior a .70 (regulación externa .75; regulación introyectada .77; regulación identificada .88; motivación intrínseca .91, por lo que los datos pueden considerarse confiables (Gagné et al., 2010). Asimismo, en un estudio realizado en Canadá por Trepanier, Fernet y Austin (2012), en el cual se buscaba investigar sobre el acoso psicológico

en ambientes de trabajo, se tuvo una confiabilidad elevada en las sub áreas motivación externa (.73), introyectada (.64), identificada (.60) e intrínseca (.86). Estos datos corroboran la alta confiabilidad del instrumento.

Escala de Satisfacción Laboral.

Para medir la variable Satisfacción Laboral, se utilizó la versión validada en español de la Escala de Satisfacción Laboral (Price, 1997, en Alarco, 2010) anteriormente utilizada en el Proyecto Psychones (Psychological Contracting Across Employment Situations Project) (Rigotti, Mohr, De Cuyper, De Witte, Bernhard, Isaksson, de Jong, Schalk, Caballer, Gracia, Peirò, Ramos, Clinton, Guest, Krausz & Staynvarts, 2003, en Alarco, 2010).

La Escala de Satisfacción Laboral está compuesta por cuatro reactivos, dos de ellos de connotación positiva y dos con connotación negativas que hace referencia al nivel de satisfacción que se tiene con las afirmaciones (ítems) a presentar, y luego, aparecen los mencionados ítems; “No estoy contento con mi trabajo”, “Con frecuencia me aburro en mi trabajo”, “La mayoría de los días estoy entusiasmado con mi trabajo” y “Disfruto de mi trabajo”.

El instrumento cuenta con una escala de respuesta en formato Likert, la cual presenta cinco opciones: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, en parte de acuerdo, en parte en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. La calificación varía entre 1 a 5 puntos, siendo 1 la opción “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. La escala mostró una confiabilidad de .72.

La técnica utilizada para identificar la metodología a nivel pedagógico y didáctico implementada en los procesos de formación y capacitación laboral en la empresa fue la técnica de recolección Observación Participante la cual se constituye a partir de identificación de perspectivas que comparten los grupos poblacionales objetos de estudio (Mack y Cols, 2005). Se trata de conocer de primera mano e interactuando con la población bajo estudio sus diferentes posiciones y perspectivas y su forma de conexión entre ellas. En razón a lo anterior, la participación en las capacitaciones y las interacciones o charlas informales con los demás participantes fueron determinantes para concluir y definir características a nivel didáctico y pedagógico presentes en el proceso de capacitación.

Procedimiento.

A continuación se evidencia el procedimiento que se llevó a cabo para la ejecución de la capacitación de comunicación asertiva y herramientas para el manejo del estrés laboral:

- **Promoción de la capacitación:** Citar y reunir a los funcionarios de Unión de Representaciones Ltda. previamente informados sobre la capacitación que se implementaría en las instalaciones de la empresa, quienes tomaron la decisión de participar y firmaron en ese mismo momento el formato de consentimiento informado, leído previamente por las personas encargadas.

- **Evaluación inicial:** Se realizó la aplicación del Pre Test de la escala de motivación laboral y la escala de satisfacción laboral; se explicó la manera en que se realizaría la capacitación y los objetivos de la misma.
- **Intervención** (Anexo 4): Se dio inicio a la capacitación previamente diseñada para los funcionarios de Unión de Representaciones Ltda., en donde se manejaron temas como la comunicación asertiva y su importancia en la ejecución para la atención adecuada a los clientes y la sana convivencia con sus compañeros de trabajo, posterior se enseñaron estrategias para el manejo del estrés con el fin de contribuir tanto con el ambiente laboral como con la salud de cada uno de los participantes.
- **Evaluación final:** Al terminar la ejecución de la capacitación se aplicó nuevamente a cada uno de los funcionarios las escalas de motivación y de satisfacción laboral para evaluar la efectividad de la capacitación y verificar si de esta manera aumentan sus niveles de motivación y satisfacción laboral, adicional se buscó un espacio de interacción donde los participantes expresaron los cambios identificados o la opinión general en donde se definió lo que aportó al ámbito laboral la capacitación. Los resultados al realizar el análisis del Pre Test y el Post Test arrojaron un cambio en los niveles de satisfacción y motivación en el trabajo, lo que indica que la ejecución de la capacitación fue efectiva.

Análisis de la Información.

El análisis de la información se realizó por medio del paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), el cual facilitó la conversión de datos cualitativos a cuantitativos, así como el análisis de sus relaciones, características y tendencias a través de estadísticos descriptivos tales como media, mediana, moda y varianza entre otros.

Datos Demográficos.

Tabla 1. Estadísticos.

Variable Demográfica		Genero	Edad	Escolaridad	Estado Civil
N	Valid Missing	24	24	24	24
		0	0	0	0
Media		1,42	27,29	3,17	4,75
Mediana		1,00	27,00	3,00	5,00
Moda		1	20	4	5
Desviación estándar		,504	7,000	,816	,676
Varianza		,254	48,998	,667	,457

De acuerdo con los resultados obtenidos se encontró una alta participación del género femenino con un promedio de 1.42 con una varianza de 0,254, frente a la población total el promedio de edad es de 27 años con una desviación estándar de 0,504. La escolaridad tiene un promedio de 3,17 con una desviación estándar de 0,816 y entre los funcionarios predominan los solteros con una media de 4,75 y una varianza de 0,457.

Detalle Demográfico de la Población.**Tabla 2. Genero**

		Frecuencia	% Participación	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valid	femenino	14	58,3	58,3	58,3
	masculino	10	41,7	41,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

En referencia a la variable Genero se obtuvo una participación del 58,3% equivalente a 14 mujeres y del 41,7% equivalente a 10 hombres de la población total.

Tabla 3. Edad

		Frecuencia	% Participación	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valid	20	4	16,7	16,7	20,8
	27	3	12,5	12,5	54,2
	30	3	12,5	12,5	79,2
	21	2	8,3	8,3	29,2
	23	2	8,3	8,3	37,5
	29	2	8,3	8,3	66,7
	38	2	8,3	8,3	95,8
	18	1	4,2	4,2	4,2
	24	1	4,2	4,2	41,7
	28	1	4,2	4,2	58,3
	32	1	4,2	4,2	83,3
	33	1	4,2	4,2	87,5
	47	1	4,2	4,2	100
	Total	24	100	100	

La mayor participación obtenida de la población en estudio con un 41,7% se encuentra entre los rangos de 20 y 30 años, con un promedio de edad de 26 años, equivalente a 10 personas de la muestra, el 33,2% de participación equivalente a 8 personas se encuentra entre los rangos de

21 a 38 años con un promedio de edad de 28 años y 25.2% de participación equivalente a 6 personas entre los rangos de 18 a 47 años con un promedio de edad de 30 años.

Tabla 4. Escolaridad

		Frecuencia	% Participación	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Valid	Técnico	6	25,0	25,0	25,0
	Tecnólogo	8	33,3	33,3	58,3
	Profesional	10	41,7	41,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Frente a los niveles de escolaridad se obtuvo que el 41.7% equivalente a 10 personas son profesionales, el 33.3% equivalente a 8 personas son tecnólogos y el 25.0% equivalente a 6 personas tiene un nivel académico técnico.

Tabla 5. Estado civil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valid	Casado	1	4,2	4,2	4,2
	unión libre	3	12,5	12,5	16,7
	Soltero	20	83,3	83,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Se identificó que 20 de los funcionarios son solteros equivalente al 83,3% de participación de la población total; el 12.5% de participación equivale a 3 funcionarios que conviven en unión libre y un 4,2% de participación equivalente a 1 funcionario en estado civil casado.

Resultados

Nivel de motivación y satisfacción laboral.

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento denominado *Escala de Motivación y Satisfacción Laboral* a 24 empleados del departamento comercial de la empresa **Unión de Representaciones Ltda.**

Escala de Motivación Laboral.

¿PORQUÉ PONES O PONDRIÁS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO EN GENERAL?

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	REACTIVO
A-motivación	Hace referencia a la ausencia de motivación hacia una actividad o tarea.	9, 11, 18.

Reactivo 9 “Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo”

Reactivo 11 “Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.”

Reactivo 18 “No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo”

Pre Test

ALTERNATIVAS	f ₉	%	f ₁₁	%	f ₁₈	%
1. Totalmente en desacuerdo	11	45,83	3	12,50	11	45,83
2. En desacuerdo	10	41,67	4	16,67	11	45,83
3. Levemente en desacuerdo	1	4,17	1	4,17	0	0,00
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00	2	8,33	1	4,17
5. Levemente de acuerdo	1	4,17	4	16,67	0	0,00
6. De acuerdo	1	4,17	8	33,33	1	4,17
7. Totalmente de acuerdo	0	0,00	2	8,33	0	0,00
TOTAL	24	100,00	5	100,00	24	100,00

Post Test

ALTERNATIVAS	f ₉	%	f ₁₁	%	f ₁₈	%
1. Totalmente en desacuerdo	21	87,50	2	8,33	20	83,33
2. En desacuerdo	2	8,33	12	50,00	3	12,50
3. Levemente en desacuerdo	0	0,00	2	8,33	0	0,00
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00	2	8,33	1	4,17
5. Levemente de acuerdo	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6. De acuerdo	1	4,17	3	12,50	0	0,00
7. Totalmente de acuerdo	0	0,00	3	12,50	0	0,00
TOTAL	24	100,00	24	100,00	24	100,00

Como se puede observar el resultado del Pre Test arrojó que para los reactivo 9 y 18; el 89.58% (la suma de la opción 1 y 2) equivalente en promedio 21 personas consideraban estar “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” con la creencia que no vale la pena y el sentimiento de perder el tiempo al poner esfuerzo en el trabajo. Una vez realizada la capacitación el resultado corresponde al 95.83% (la suma de la opción 1 y 2) equivalente a 23 participantes en promedio que manifestaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la afirmación.

También se observa que antes de la capacitación para el reactivo 11; un 50% (suma de la opción 5 y 6) se sienten “levemente de acuerdo” y “de acuerdo” con la afirmación “Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.”, después de la capacitación el

58.33% (suma de la opción 1 y 2) de los participantes sostiene sentirse menos temerosos de perder el trabajo y pasan a estar “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” con la afirmación.

En este orden de ideas, para la dimensión A-motivación se puede concluir que antes de la capacitación el 69.79% los participantes presentaban bajos niveles de motivación hacia el trabajo, después de la capacitación se observó aumento del 76.08% en promedio lo cual generó cambios positivos frente al trabajo. Es pertinente asignarle un peso de 2.5 puntos antes de la capacitación y 1.50 puntos después como resultado total de la prueba para esta dimensión.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	REACTIVO
Regulación Externa	Se refiere a realizar una actividad con el objetivo de recibir una recompensa o evitar un castigo.	4, 5, 7, 14, 19

Reactivo 4 “Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo.”

Reactivo 5 “Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.)”

Reactivo 7 “Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.)”

Reactivo 14 “Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo”

Reactivo 19 “Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.)”

Pre Test

ALTERNATIVAS	f ₄	%	f ₅	%	f ₇	%	f ₁₄	%	f ₁₉	%
1. Totalmente en desacuerdo	2	8,33	1	4,17	1	4,17	4	16,67	4	16,67
2. En desacuerdo	7	29,17	8	33,33	8	33,33	7	29,17	8	33,33
3. Levemente en desacuerdo	1	4,17	3	12,50	3	12,50	3	12,50	0	0,00
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	25,00	6	25,00	2	8,33	6	25,00	3	12,50
5. Levemente de acuerdo	2	8,33	4	16,67	5	20,83	3	12,50	4	16,67
6. De acuerdo	5	20,83	2	8,33	5	20,83	1	4,17	5	20,83
7. Totalmente de acuerdo	1	4,17	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL	24	100,00	24	100,00	24	100,00	24	100,00	24	100,00

Post Test

ALTERNATIVAS	f ₄	%	f ₅	%	f ₇	%	f ₁₄	%	f ₁₉	%
1. Totalmente en desacuerdo	4	16,67	4	16,67	3	12,50	7	29,17	5	20,83
2. En desacuerdo	4	16,67	7	29,17	3	12,50	10	41,67	9	37,50
3. Levemente en desacuerdo	6	25,00	5	20,83	8	33,33	0	0,00	4	16,67
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	20,83	6	25,00	3	12,50	4	16,67	3	12,50
5. Levemente de acuerdo	3	12,50	1	4,17	3	12,50	0	0,00	1	4,17
6. De acuerdo	2	8,33	1	4,17	1	4,17	3	12,50	2	8,33
7. Totalmente de acuerdo	0	0,00	0	0,00	3	12,50	0	0,00	0	0,00
TOTAL	24	100,00	24	100,00	24	100,00	24	100,00	24	100,00

El resultado del Pre Test se concentró en el 34.72% (suma la opción 4,5 y 6) “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “Levemente de acuerdo” y “de acuerdo”; para los reactivos 5,7 y 19 en los aspectos externos como a la crítica, la aprobación y el respeto de otros para realizar un trabajo específico, del mismo modo para los reactivos 4 y 14 con una participación del 25% en la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, en los aspectos como la seguridad en el trabajo y la recompensa financiera. Una vez realizada la capacitación se observó el incremento del 43.05% (suma la opción 1 y 2) pasaron a estar “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” para los reactivos 5,7 y 19; del 41.67% (suma la opción 2 y 3) “en desacuerdo” y “levemente en desacuerdo” para el reactivo 4 y del 70.84% (suma la opción 1 y 2) “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” para el reactivo 14.

Del análisis de los resultados para la dimensión Regulación Externa se puede concluir que los aspectos negativos que influyen en la motivación de los participantes disminuyeron después de la capacitación pasando del 29.86% del Pre Test con un puntaje inicial de 3.0, al 51.86% de participación en opiniones positivas lo cual permite asignarle un puntaje final de 1.5 para esta dimensión.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	REACTIVO
Regulación Introyectada	Hace referencia a comprometerse a realizar una acción para evadir sentimientos de culpa por no cumplir con lo requerido por otros.	3, 6, 8

Reactivo 3 “Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.”

Reactivo 6 “Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo”

Reactivo 8 “Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo”

Pre Test

ALTERNATIVAS	f ₃	%	f ₆	%	f ₈	%
1. Totalmente en desacuerdo	0	0,00	0	0,00	1	4,17
2. En desacuerdo	0	0,00	1	4,17	5	20,83
3. Levemente en desacuerdo	1	4,17	1	4,17	3	12,50
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	12,50	2	8,33	1	4,17
5. Levemente de acuerdo	0	0,00	3	12,50	2	8,33
6. De acuerdo	13	54,17	7	29,17	8	33,33
7. Totalmente de acuerdo	7	29,17	10	41,67	4	16,67
TOTAL	24	100,00	24	100,00	24	100,00

Post Test

ALTERNATIVAS	f ₃	%	f ₆	%	f ₈	%
1. Totalmente en desacuerdo	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2. En desacuerdo	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3. Levemente en desacuerdo	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00	0	0,00	2	8,33
5. Levemente de acuerdo	2	8,33	0	0,00	2	8,33
6. De acuerdo	3	12,50	6	25,00	5	20,83
7. Totalmente de acuerdo	19	79,17	18	75,00	15	62,50
TOTAL	24	100,00	24	100,00	24	100,00

Para esta dimensión, se puede observar que el pre test arrojó como resultado en los reactivos 3, 6 y 8 que el 38.89% en promedio de las respuestas se inclinaron por la opción 6. “De acuerdo” para las afirmaciones de este ítem. El resultado del Post Test confirmó que la capacitación aumento los niveles de importancia en un 72.22% en promedio concentrando el mayor número de participación para la opción 7. “Totalmente de acuerdo.

La valoración de los sujetos con el Pre Test para la dimensión Regulación Introyectada arrojó que en los reactivos 3, 6 y 8 los cuales implican sentimientos positivos frente al trabajo, alcanzaron un puntaje de 2.0, el cual aumento frente al resultado del Post Test con un puntaje final de 3.0.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	REACTIVO
Regulación Identificada	Se refiere a realizar una actividad porque la persona se identifica con su valor o significado y porque la considera importante.	1,15, 16, 17

Reactivo 1 “Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.”

Reactivo 15 “Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo”

Reactivo 16 “Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí”

Reactivo 17 “Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.”

Pre Test

ALTERNATIVAS	f ₁	%	f ₁₅	%	f ₁₆	%	f ₁₇	%
1. Totalmente en desacuerdo	1	4,17	0	0,00	0	0,00	2	8,33
2. En desacuerdo	0	0,00	0	0,00	2	8,33	6	25,00
3. Levemente en desacuerdo	0	0,00	1	4,17	2	8,33	2	8,33
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	12,50	2	8,33	1	4,17	2	8,33
5. Levemente de acuerdo	2	8,33	3	12,50	3	12,50	5	20,83
6. De acuerdo	11	45,83	8	33,33	8	33,33	5	20,83
7. Totalmente de acuerdo	7	29,17	10	41,67	8	33,33	2	8,33
TOTAL	24	100,00	24	100,00	24	100,00	24	100,00

Post Test

ALTERNATIVAS	f ₁	%	f ₁₅	%	f ₁₆	%	f ₁₇	%
1. Totalmente en desacuerdo	0	0,00	0	0,00	1	4,17	1	4,17
2. En desacuerdo	0	0,00	0	0,00	1	4,17	1	4,17
3. Levemente en desacuerdo	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00	0	0,00	2	8,33	2	8,33
5. Levemente de acuerdo	1	4,17	0	0,00	1	4,17	1	4,17
6. De acuerdo	5	20,83	6	25,00	7	29,17	7	29,17
7. Totalmente de acuerdo	18	75,00	18	75,00	12	50,00	12	50,00
TOTAL	24	100,00	24	100,00	24	100,00	24	100,00

Como se puede observar, los resultados del Pre Test para los reactivos 1,15, 16 y 17 se concentraron en el 54.16% (suma de la opción 5 y 6) equivalente a 12 persona participantes en promedio, la cuales estaban “de acuerdo” y “levemente de acuerdo” con cada afirmación. Una vez realizada la capacitación los resultado del Post Test revelaron que se generó un aumento en la opción “totalmente de acuerdo” al 62.50% equivalente a 15 participantes.

En este orden de ideas, para la dimensión Regulación Identificada se puede concluir que el resultado arrojado por el Post Test no se apartó considerablemente al resultado del Pre Test, lo cual indica que las personas consideran el trabajo como algo importante y de valor en sí mismo. Manteniendo el puntaje inicial en 1.5 para esta dimensión.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	REACTIVO
Motivación Intrínseca	Se define como el acto de realizar una actividad por sí misma, porque es interesante y agradable.	2, 10, 12

Reactivo 2 “Porque me divierto haciendo mi trabajo”

Reactivo 10 “Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante”

Reactivo 12 “Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante”

Pre Test

ALTERNATIVAS	f ₂	%	f ₁₀	%	f ₁₂	%
1. Totalmente en desacuerdo	0	0,00	1	4,17	1	4,17
2. En desacuerdo	1	4,17	6	25,00	2	8,33
3. Levemente en desacuerdo	2	8,33	7	29,17	1	4,17
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4,17	6	25,00	5	20,83
5. Levemente de acuerdo	7	29,17	6	25,00	7	29,17
6. De acuerdo	10	41,67	6	25,00	4	16,67
7. Totalmente de acuerdo	3	12,50	6	25,00	4	16,67
TOTAL	24	100,00	5	158,33	24	100,00

Post Test

ALTERNATIVAS	f ₂	%	f ₁₀	%	f ₁₂	%
1. Totalmente en desacuerdo	0	0,00	0	0,00	1	4,17
2. En desacuerdo	0	0,00	0	0,00	1	4,17
3. Levemente en desacuerdo	0	0,00	1	4,17	0	0,00
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00	0	0,00	1	4,17
5. Levemente de acuerdo	3	12,50	2	8,33	1	4,17
6. De acuerdo	7	29,17	7	29,17	9	37,50
7. Totalmente de acuerdo	14	58,33	14	58,33	11	45,83
TOTAL	24	100,00	5	100,00	24	100,00

Los niveles de motivación intrínseca, de acuerdo con los resultados del Pre Test arrojaron que el 41.67% equivalente a 10 personas opinaron estar de acuerdo en; que se divierten haciendo su trabajo (reactivo 2), del mismo modo el 29.17% equivalente a 7 personas estaban levemente de acuerdo que hacer su trabajo es interesante y emocionante (reactivos 10 y 12). Después de la capacitación se observó que en promedio el 54.16% equivalente a 14 personas participantes se inclinaron por la opción “totalmente de acuerdo” a que el trabajo les parece divertido, interesante y emocionante.

De esta forma podemos concluir que la valoración de los participantes después de recibir la capacitación para los reactivos 2,10 y 12 fue positiva y registró aumento en los niveles de motivación intrínseca ocupando un puntaje final de 2.5, frente a la valoración inicial de 1.0 punto.

Escala de Satisfacción Laboral.

Enunciaciones Negativas: “No estoy contento con mi trabajo” y” Con frecuencia me aburro en mi trabajo”.

Pre Test

ALTERNATIVAS	f ₁	%	f ₂	%
5. Totalmente de Acuerdo	0	0,0	0	0,0
4. De acuerdo	2	8,3	3	12,5
3. En parte de Acuerdo, en parte en Desacuerdo	4	16,7	6	25,0
2. En Desacuerdo	12	50,0	11	45,8
1. Totalmente en Desacuerdo	6	25,0	4	16,7
TOTAL	24	100,00	24	100,0

Post Test

ALTERNATIVAS	f ₁	%	f ₂	%
5. Totalmente de Acuerdo	0	0,0	0	0,0
4. De acuerdo	2	8,3	0	0,0
3. En parte de Acuerdo, en parte en Desacuerdo	1	4,2	3	12,5
2. En Desacuerdo	8	33,3	13	54,2
1. Totalmente en Desacuerdo	13	54,2	8	33,3
TOTAL	24	100,00	24	100,0

Como se puede observar, el resultado de pre test arrojó que el 50% equivalente a 12 personas y el 45.80% equivalente a 11 personas opinaron sentirse en desacuerdo con las afirmaciones “No estoy contento con mi trabajo” y “Con frecuencia me aburro en mi trabajo” respectivamente. Una vez realizada la capacitación el 54.20% equivalente a 13 personas cambiaron de opinión y se inclinaron por la opción totalmente de en desacuerdo para la afirmación “No estoy contento con mi trabajo” y en desacuerdo con la afirmación “Con frecuencia me aburro en mi trabajo”. Alcanzo un puntaje final de 4.5, en comparación del puntaje de 6.0 que inicialmente se asignó para este ítem.

Concluyendo de esta manera que los índices de insatisfacción en los aspectos negativos disminuyeron después de la capacitación.

Enunciaciones Positivas; “La mayoría de los días estoy entusiasmado con mi trabajo” y “Disfruto de mi trabajo”

Pre Test

ALTERNATIVAS	f ₃	%	f ₄	%
5. Totalmente de Acuerdo	2	8,3	4	16,7
4. De acuerdo	15	62,5	14	58,3
3. En parte de Acuerdo, en parte en Desacuerdo	3	12,5	3	12,5
2. En Desacuerdo	3	12,5	3	12,5
1. Totalmente en Desacuerdo	1	4,2	0	0,0
TOTAL	24	100,00	24	100,0

Post Test

ALTERNATIVAS	f ₃	%	f ₄	%
5. Totalmente de Acuerdo	11	45,8	14	58,3
4. De acuerdo	11	45,8	9	37,5
3. En parte de Acuerdo, en parte en Desacuerdo	2	8,3	1	4,2
2. En Desacuerdo	0	0,0	0	0,0
1. Totalmente en Desacuerdo	0	0,0	0	0,0
TOTAL	24	100,00	24	100,0

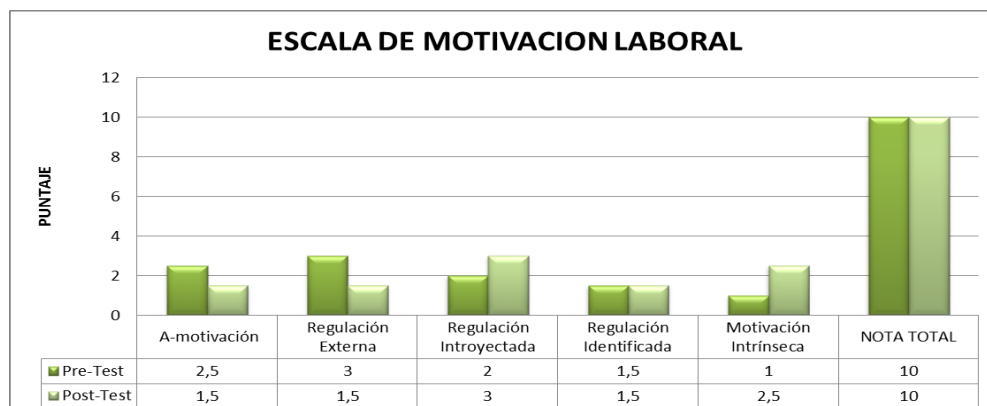
Así mismo, para evaluar los aspectos positivos el pre test arrojó que el 25% (suma de la opción 2 y 3) se encontraban en desacuerdo con la afirmación “La mayoría de los días estoy

entusiasmado con mi trabajo” y en parte de acuerdo, en parte en desacuerdo con que la afirmación “Disfruto de mi trabajo”, el post test por su parte indicó que el 91.60% (suma de la opción 4 y 5) opinaron sentirse de acuerdo y totalmente de acuerdo con el entusiasmo hacia el trabajo y el 95.80% disfruta de su trabajo. Teniendo en cuenta que el puntaje asignado en el pre test fue de 3.5 puntos, el resultado del post test demostró un aumento en el nivel de satisfacción reasignado el puntaje final en 5.5.

Mediante el resultado obtenido se determinó que gran parte de la población aumento sus niveles de motivación y satisfacción laboral después de la capacitación de comunicación asertiva y herramientas para el manejo del estrés laboral, representado de la siguiente manera:

Escala de Motivación Laboral

PUNTAJE ASIGANDO	Pre-Test	Post- Test
A-motivación	2,5	1,5
Regulación Externa	3	1,5
Regulación Introyectada	2	3
Regulación Identificada	1,5	1,5
Motivación Intrínseca	1	2,5
NOTA TOTAL	10	10

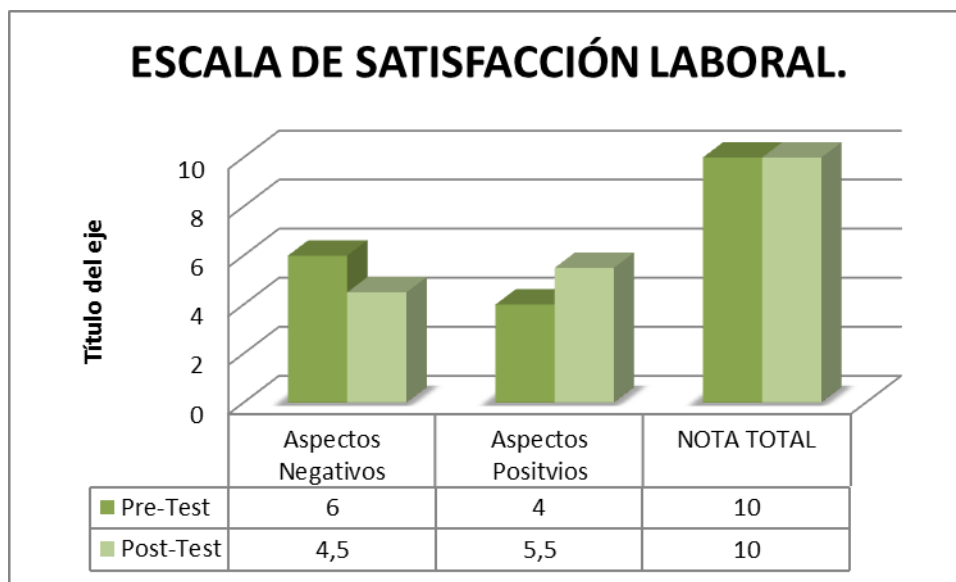
Grafico 1. Escala de Motivación Laboral

Como resultado final se observó que una vez realizada la capacitación el nivel de motivación presento un crecimiento del 0,17% en el promedio en relación con la media partiendo 4,23 en el Pres Test y 4,56 en el Post Test, con una desviación estándar positiva del 1,55 inicialmente al 1,09 al finalizar y una reducción de 0,46 de desviación.

Escala de Satisfacción Laboral

PUNTAJE ASIGANDO	Pre-Test	Post-Test
Aspectos Negativos	6	4,5
Aspectos Positvios	4	5,5
NOTA TOTAL	10	10

Grafico 2. Escala de Satisfacción Laboral



Una vez realizada la capacitación se midió el nivel de satisfacción a través del Post Test dando como resultado un crecimiento del 0,14% en el promedio de la media de satisfacción partiendo de 2,95 y finalizando en 3,09 con una desviación estándar positiva pasando del 0,91 en el Pre Test al 0,70 en el Post Test, reducción de 0,21 en la desviación.

Descripción de la metodología y los recursos utilizados en la capacitación.

Generalmente las capacitaciones diseñadas en las empresas están enfocadas principalmente en los aspectos organizacionales y a las funciones específicas de cada cargo, las cuales brindan las herramientas básicas para el desarrollo de su actividad. Con el transcurrir del tiempo las funciones tienden a volverse rutinarias y monótonas, afectando de forma indirecta la motivación y satisfacción de los funcionarios y de forma directa la productividad laboral.

En relación con lo anterior, se hace necesaria la implementación de capacitaciones que generen bienestar y mayor compromiso con la labor desempeñada y que a su vez brinden otra serie de herramientas aplicables al entorno laboral, pero que no están contempladas en los contenidos de formación empresarial, como es el caso de la capacitación de comunicación asertiva y herramientas para el manejo del estrés laboral.

El objetivo principal de la capacitación radicó en dotar al funcionario de técnicas para el desarrollo de ciertas destrezas o habilidades para el manejo de emociones y estrategias para mejorar la comunicación.

La capacitación se desarrolló en dos fases con un tiempo estimado de 1 hora para cada fase. En la primera fase se realizó una presentación rápida de los participantes, se explicó el tema central de la capacitación, se dieron instrucciones para el manejo de la respiración y se conceptualizó los diferentes métodos de respiración y su importancia, luego se realizó la dinámica central la cual radica básicamente en una sesión de relajación. La segunda fase se abordó temas sobre la comunicación y los tipos de comunicación, se realizó una actividad utilizando hojas en blanco y crayones con el fin de contextualizar los conceptos tratados. Al finalizar cada fase se realizó una evaluación reflexiva sobre lo que aprendió y la importancia que puede tener en el contexto personal y laboral.

Pertinencia de los contenidos de las capacitaciones.

Los contenidos de las capacitaciones de formación empresarial implementados en la empresa Unión de Representaciones Ltda., se basan específicamente en temas relacionados con los productos del portafolio, las herramientas tecnológicas que están a disposición para el desempeño de la labor asignada, la delimitación de funciones y procedimientos correspondiente al cargo y la estructura organizacional.

La pertinencia de los contenidos de la capacitación de comunicación asertiva y herramientas para el manejo del estrés laboral realizada en la empresa se relacionan directamente con el manejo y la comunicación con de los clientes, teniendo en cuenta que Unión de Representaciones Ltda., es una empresa del sector turístico y requiere que su personal cuente con actitudes de servicio y buen trato, proactivo para indagar en las necesidades y gustos del cliente, propositivo de dar alternativas y soluciones más efectivas, para lo cual el talento humano necesita de herramientas para una mantener una buena comunicación y el manejo de las emociones.

Conclusiones

Al realizar este trabajo de investigación se analizó el impacto de las capacitaciones en la motivación y el desempeño laboral con los funcionarios del área comercial de la empresa **Unión de Representaciones Ltda.”** durante el primer bimestre de 2015 de las que se obtuvo las siguientes conclusiones:

El equilibrio corporativo u organizacional se logra a partir de la confluencia de distintos factores que hacen parte permanente o temporal de un entorno colectivo, además de pensar en elementos de orden formal, constitutivo, logístico y funcional, se deben tener en cuenta una serie

de aspectos inherentes principalmente al componente humano; identificar, entender y velar por la satisfacción de la necesidades de los colaboradores de una empresa se ha convertido en un imperante estratégico que de manera directa o indirecta llevará a la compañía a lograr los objetivos propuestos además de beneficiar entornos familiares y por ende sociales.

Tal como lo afirma Maslow (1943), el ser humano tiene una serie de necesidades las cuales ocupan una jerarquía e importancia en la vida de cualquier persona, sin embargo no es suficiente con cumplirlas, existen también experiencias que una vez vividas logran generan en el ser humano sentimientos altamente satisfactorios como la bondad, el amor, la comprensión y la armonía que permiten al individuo alcanzar su autorrealización y autosuficiencia en todas sus dimensiones, por esta razón, las empresas hoy en día deben ser conscientes de esta tarea y propender por incidir positivamente en la vida de sus funcionarios.

Con la implementación de capacitaciones relacionadas con temas netamente laborales, la empresa **Unión de Representaciones Ltda.** ha logrado impactar solamente, y de manera no tan significativa, el desempeño laboral de sus empleados ya que su principal preocupación radica en la importancia que debe tener el conocimiento del producto por parte del funcionario del área comercial, sin embargo, a través de este estudio se pudo evidenciar que los procesos de capacitación no contaban con las suficientes fortalezas para generar un verdadero cambio a nivel de desempeño y satisfacción personal en cada uno de los puestos de trabajo. Además se logro identificar que no existe un grupo, dependencia o personal encargado de realizar seguimiento a los procesos de capacitación en aras de lograr un verdadero diagnostico, identificar falencias o factores de cambio y posteriormente implementar estrategias de mejora.

Igualmente, las capacitaciones solo abordaban un aspecto de todo el entorno laboral, asunto que claramente significa un sesgo para una evaluación holística del desempeño de un trabajador, ya que no se trata de observar el panorama laboral únicamente desde un ángulo propiamente organizacional sino que es necesario explorar temas de orden personal, humanista e inherentes a la realización plena del ser, sin desconocer el alcance que la compañía puede tener a la hora de proveer elementos que coadyuven a su concreción.

El sector turístico y las empresas que participan activamente de un entorno comercial requieren personal con un alto grado de sensibilidad hacia la empatía y las relaciones interpersonales, deben ser personas que alcancen en un corto tiempo de interacción grados de afinidad y proximidad con sus potenciales clientes, además de ser personas que logren diferenciar claramente entornos hostiles y de presión y salgan adelante de cualquier situación conflictiva. En razón a lo anterior, que periódicamente se implementen capacitaciones de temáticas más humanistas resultarán benéficos al momento de pretender potencializar competencias de tipo personal aplicadas a entornos de interacción en ventas.

Conocer las necesidades de los empleados en materia emocional, afectiva y de realización personal, puede llevar a la empresa a identificar fortalezas y oportunidades de mejora en cada uno de sus funcionarios, esto a su vez permitirá un mejor proceso de definición y asignación de funciones y roles dentro de la organización y así mismo organizar de manera más funcional grupos de trabajo que aporten acertadamente a los objetivos macro de la compañía sin dejar de lado componentes de productividad y políticas organizacionales. Se trata de coordinar armónicamente

los distintos componentes organizacionales en aras de alcanzar un equilibrio permanente y sostenible.

En razón a lo anterior, los resultados obtenidos con la presente investigación demostraron que el desarrollo de programas de capacitación alternos o complementarios a la formación estrictamente organizacional brinda herramientas que fortalecen las habilidades y destrezas de los funcionarios en aras de mejorar el desempeño laboral y generar altos niveles de motivación y satisfacción.

De acuerdo con el análisis de los resultados, se demostró que la capacitación disminuyó los niveles negativos frente al trabajo y mejoró y reafirmó los aspectos positivos de orden personal que influyen en el desarrollo de las tareas asignadas.

Otro aspecto relevante que surge de esta investigación es el hecho que el desarrollo y la implementación de programas de capacitación complementarios afectan directamente el desempeño laboral, teniendo en cuenta que mediante este tipo de formación se puede brindar herramientas y técnicas que desarrollan en el funcionario habilidades en aras de mejorar significativamente la productividad.

Finalmente se puede afirmar que un recurso humano motivado y capacitado integralmente incide positivamente en la consecución de objetivos y la productividad de cualquier empresa, sin embargo esto solo se materializa en la medida en que los directivos de la organización reconozcan la importancia del talento humano como el eje central de su funcionamiento y se dimensione que su satisfacción y estabilidad en los diferentes aspectos como el emocional, intelectual, económico

y familiar son la base para que estos individuos realicen su trabajo de la mejor manera entregando su mejor versión día a día.

Recomendaciones

Con base a los resultados obtenidos en esta investigación se pueden hacer las siguientes recomendaciones dirigidas inicialmente al nivel directivo y estratégico de la empresa y para futuros proyectos de investigación que se realicen en otras áreas u organizaciones.

A nivel estratégico empresarial se sugiere abordar temáticas que capaciten y fortalezcan al funcionario en estrategias y técnicas que le faciliten el logro o cierre de ventas, para lo cual se proponen contenidos en modelos de capacitación para fuerza de ventas productivas como: cierre de negocios, ventas efectivas, Coaching de ventas, programación neurolingüística, manejo de objeciones y presentaciones efectivas y manejo de público.

En complemento se sugiere realizar talleres o capacitaciones outdoor con énfasis en trabajo en equipo y comunicación asertiva en aras de mejorar los niveles de motivación empresarial y de compromiso laboral.

De igual manera, se sugiere a la empresa fortalecer y capacitar al personal que integra el área de recursos humanos, ya que son ellos los directos responsables de realizar procesos de selección, reubicación laboral así como todo el tema de bienestar organizacional y clima laboral.

Se debe fortalecer un grupo existente o comisionar algún personal de otras dependencias para realizar seguimiento y evaluar los procesos de capacitación de la empresa en aras de diagnosticar e identificar su verdadera funcionalidad dentro de los componentes organizacionales. En lo posible los integrantes del grupo o algunos de ellos deben tener conocimientos en educación y/o estrategias pedagógicas para facilitar la implementación y lograr la conexión entre contenidos y metodologías de aula y enseñanza –aprendizaje.

Conocer y explorar temas de satisfacción laboral relacionados con la autorrealización y contribución desde su rol en la sociedad y en la compañía, resulta determinante a la hora de decidir que estrategias implementar para conseguir fidelizar a los empleados aprovechando y fortaleciendo el sentido de pertenencia y el nivel de compromiso que se verá reflejado en la productividad y éxito de la compañía en donde el propósito principal sea garantizar un escenario de desarrollo mutuo enmarcado en el aprendizaje, reconocimiento y valoración de su aporte individual y colectivo.

Finalmente, frente al tema organizacional, se sugiere a los directivos realizar periódicamente encuentros o integraciones donde el personal pueda asistir con su familia y se le haga un reconocimiento a lo valioso de su rol y contribución dentro de la organización. Asimismo, presupuestar y diseñar un plan de estímulos e incentivos que sean ampliamente socializados y que se corrobore la percepción de los colaboradores frente a ellos, en la medida de lo posible, sería ideal que los mismos funcionarios tengan un espacio propositivo donde manifiesten sus preferencias frente a este tema.

Desde otra perspectiva, para los futuros proyectos de investigación que se podrían derivar del actual, se sugiere explorar los datos obtenidos a partir de análisis de correlación entre variables:

- ¿En qué grado y qué tipo de correlación existe entre la motivación y la satisfacción laboral?
- ¿En qué grado y qué tipo de correlación existe entre la motivación/ la satisfacción y el desempeño laboral, dado este último en términos de ventas realizadas?
- ¿Existe algún tipo de correlación entre la motivación, la satisfacción laboral, el desempeño y variables sociodemográficas como el nivel de escolaridad o el estado civil?

Por otra parte se sugiere realizar un análisis estadístico inferencial con los datos disponibles en este trabajo para determinar si hay diferencia significativa entre el pre test y el post test para cada variable a través de una prueba T de Student para muestras relacionadas.

Bibliografía

- Chaivenato, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos 5 Edición*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cuesta Santos, A. (2001). *Gestión de Competencias*. La Habana: Academia.
- Delgado, M., & Di Antonio, A. (2010). *La Motivación Laboral y su Incidencia en el Desempeño Organizacional: un estudio de caso*. . Caracas.
- Dessler, G. (1994). *Administración de Personal. 6ta Edición*. Mexico: Prentice Hall.
- Diez, J., & Abreu, J. L. (2009). *Impacto De La Capacitación Interna En La Productividad Y Estandarización De Procesos Productivos: Un Estudio De Caso*. Mexico.

Enciclopedia Virtual . (2011). *eumed.net*. Recuperado el 02 de 05 de 2015, de Enciclopedia Virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/indice.htm>

Etimologias dechile.net. (1998). *dechile.net*. Recuperado el 1 de Junio de 2015, de Etimología de Motivación: <http://etimologias.dechile.net/?motivacio.n>

Huamaní Supo, L. B. (2005). *Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral*. La Habana: Universidad La Habana de Cuba.

La capacitación en la administración de recursos Humanos. (2006). *La web de los recursos humanos y el empleo*. Recuperado el 2015 de 06 de 2015, de <http://www.rhweb.com/capacitacion.html>

Maslow, A. (1943). *Una Teoría sobre la Motivación Humana (A Theory of Human Motivation)*. Brooklyn: Brooklyn College.

Páramo, P. (2008). Observación Participante. En P. Páramo, *La Investigación en las Ciencias Sociales. Técnicas de Recolección de Información*. (pág. 172). Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

Paramo, P. (2013). Estrategias de Investigación. En *La Investigación en Ciencias Sociales* (pág. 46).

Ramió, C., & Ballart, X. (1993). Lecturas de Teoría de la Organización. En M. d. Públicas. España: Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado.

Real Academia Española. (2012). Recuperado el 1 de Junio de 2015, de Diccionario de la lengua española: <http://lema.rae.es/drae/?val=motivacion>

Real Academia Española. (2012). *Real Academia Española*. Recuperado el 1 de Junio de 2015, de Diccionario de la lengua española: <http://lema.rae.es/drae/?val=motivacion>

Reyes Benítez, L. (2009). *Metodología para medir el impacto de la capacitación en la dependencia de servicio gastronómico del Hotel Breezes Bella Costa*. MATANZAS.

Sosa Sálica, M. (2004). *La capacitación y el desarrollo del capital humano*.

Sosa Sálica, M. (s.f.). *La Capacitación y el Desarrollo del Capital Humano*. Recuperado el 02 de mayo de 2015, de <http://www.monografias.com>

Teoría de los dos factores de Herzberg. (2002). *gestiopolis.com*. Recuperado el 05 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>

UNESCO. (27 de 01 de 2016). *Tesaurus de la UNESCO*. Obtenido de <http://databases.unesco.org/thessp/>

Universidad La Gran Colombia. (2015). Recuperado el 02 de 05 de 2015, de <http://www.ulagrancolombia.edu.co/>

Urzúa, S., & Puentes, E. (2010). *La Evidencia del Impacto de los Programas de Capacitación en el Desempeño en el Mercado Laboral*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Velasco, E., Bautista, H., Sánchez, F., & Cruz, L. (2011). *eumed.net Enciclopedia Virtual*. Recuperado el 01 de Junio de 2015, de La Motivación Como Factor De Influencia En El Desempeño Laboral Del Área Docente Del Instituto Tecnológico Superior De Tantoyuca: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/indice.htm>

Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw Hill.

Ferraz filho, odair; cirera oswaldo, yeda; rueda elias spers, valéria; aparecida dias, elaine; (2012). Impacto de los estresores laborales en los profesionales y en las

organizaciones análisis de investigaciones publicadas. *Invenio*, sin mes, 67-80

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición.). México: McGraw Hill.

Anexos**Anexo 1****Formato de datos sociodemográficos****DATOS SOCIODEMOGRAFICOS**

NOMBRE: _____ SEXO _____ EDAD _____

NIVEL DE ESCOLARIDAD: _____ CARGO: _____

ESTADOCIVIL: _____

Anexo 2

ESCALA DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO - R-MAWS (Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni, 2010)							
Instrucciones: A continuación, se muestran proposiciones relacionadas a los motivos por los que usted se desempeña en su trabajo en general. Para cada uno de los 19 enunciados, indique por favor en qué medida la proposición corresponde actualmente a uno de los motivos por los que usted se encuentra realizando su trabajo. Marque con una equis (X) la letra de su elección y trate de contestar de acuerdo al enunciado que mejor refleje su punto de vista. No existen respuestas correctas ni incorrectas. Las opciones de respuesta son las siguientes: A: Totalmente de Acuerdo B: De Acuerdo C: Levemente de Acuerdo D: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo E: Levemente en Desacuerdo F: En Desacuerdo G: Totalmente en Desacuerdo							
¿PORQUÉ PONES O PONDRÍAS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO EN GENERAL?	G: Totalmente en Desacuerdo	F: En Desacuerdo	E: Levemente en Desacuerdo	D: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	C: Levemente de Acuerdo	B: De Acuerdo	A: Totalmente de Acuerdo
1. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.							
2. Porque me divierto haciendo mi trabajo.							
3. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.							
4. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo.							
5. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
6. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo							
7. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
8. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.							
9. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.							
10. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.							
11. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.							
12. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.							
13. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido							
14. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo							
15. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo							
16. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí							
17. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.							
18. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.							
19. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							

Anexo 3

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL (Alarco, 2010)					
Instrucciones: A continuación, encontrará 4 enunciados relacionados a su trabajo. Indique por favor en qué medida está de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Tomar en consideración la siguiente escala: A. Totalmente en Desacuerdo B. En Desacuerdo C. En parte de Acuerdo, en parte en Desacuerdo D. De acuerdo E. Totalmente de Acuerdo					
	E. Totalmente de Acuerdo	D. De acuerdo	C. En parte de Acuerdo, en parte en Desacuerdo	B. En Desacuerdo	A. Totalmente en Desacuerdo
1. No estoy contento con mi trabajo.					
2. Con frecuencia me aburro en mi trabajo.					
3. La mayoría de los días estoy entusiasmado con mi trabajo.					
4. Disfruto de mi trabajo.					

Anexo 4***Protocolo de Capacitación*****Capacitación de comunicación asertiva y herramientas para el manejo del estrés laboral.*****Fase 1. Herramientas para el manejo del estrés laboral***

Población: Funcionarios de Unión de Representaciones Ltda.

Importante: La ejecución de las técnicas de respiración y relajación solo las ejecutara un profesional en el tema como psicólogo, terapeuta ocupacional o personas calificadas para la ejecución de la misma.

Objetivos:

- Ofrecer herramientas que fortalezcan a los funcionarios sobre el manejo de las emociones.
- Sensibilizar a los funcionarios sobre la importancia de nuestro cuerpo y la búsqueda de un equilibrio psicofísico.
- Brindar estrategias de apoyo en el trabajo para el mejoramiento del control de emociones.

Duración: 1 hora

Materiales: No Aplica

Desarrollo:**A. Saludo (Tiempo estimado 5 minutos)**

Presentación de los encargados y el propósito de la actividad.

B. Dinámica (Tiempo estimado 10 minutos)

Se solicita a los participantes que se ubiquen en el espacio lo más cómodo que se sientan, es decir sin elementos que obstaculicen su espacio. Se comenta sobre la importancia de saber respirar, se habla entonces de la respiración diafragmática que es cuando se siente como se infla el estómago cuando se hace la inhalación. Se les da la instrucción que para la respiración diafragmática se manejan tres (3) tiempos desde que se inhala hasta que se exhala y que es una respiración lenta y controlada al ritmo de cada quién.

Entonces de pie, se solicita a los participantes que separen sus piernas y tengan las piernas sueltas (no tensas), preferiblemente con los ojos cerrados se les solicita que tomen aire por la nariz, sostengan el aire lo más que puedan en el estómago y luego lentamente lo exhalen por la boca.

Se realiza el ejercicio 4,4, 6 es decir primero respiran cuatro veces descansan, posterior cuatro veces descansan y la última ronda 6 veces y descansan. Al finalizar se le recomienda a los participantes que lo realicen tres veces en el día en la mañana, medio día y en la noche.

C. Actividad central (Tiempo estimado 35 minutos)

El encargado organiza a los participantes de una forma en que cada uno se sienta lo más cómodo posible. Y comienza a relatar: en este momento, le vamos a regalar a una persona muy importante un momento hermoso con ella, nos vamos a dar ese regalo a nosotros mismos.

Quiero que cerremos los ojos y pongamos atención a nuestra respiración. Inhala suave y profundamente y siente como el aire ingresa por tus fosas nasales y exhala suave y profundamente

mientras sientes como sale el aire por tu boca y como nuestro cuerpo se relaja. Con cada inhalación y exhalación vamos a ingresar a un estado relajado, hermoso y de serenidad. A partir de ahora, voy a contar regresivamente desde diez hasta llegar a uno y vamos a ir entrando más y más en un estado muy profundo de paz y calma, 10...respirando suave y profundamente, 9, 8...cada vez más y más profundo, 7, 6, 5, 4, 3...sentimos como la paz llena nuestro ser, 2, 1, disfrutemos ahora de la tranquilidad. Inhalamos lento y profundamente... descargamos todo nuestro cuerpo como si estuviéramos flotando, como si estuviéramos en el espacio exterior.

Ahí en la nada, el espacio nos lleva flotando a ninguna parte, sin rumbo, solo estamos siendo llevados por él, y ahí vamos nosotros... Lentamente inhalamos... y soltamos por la boca.

En esa inmensa oscuridad, de repente, empezamos a brillar. Todo nuestro cuerpo empieza a brillar con gran luz. Ahí, flotando en el espacio, brillamos con gran luz.

Ahora, con esa profunda tranquilidad, vemos que esta brillante luz sube por nuestro cuerpo, como si estuviera siendo atraída por algo, poco a poco sube, y notamos un sonido hermoso, parpadeante, son los latidos de nuestro corazón. Sentimos por un momento como nuestro corazón se manifiesta, sentimos estos hermosos latidos... (10 segundos)

Esos latidos que estamos escuchando, atraen a nuestra luz brillante. Ella con todo su gran brillo, cubre nuestro corazón, ese que emite esos hermosos latidos, aquel corazón del que salen nuestros hermosos sentimientos, ese que es con el que sentimos, con el que amamos, esos latidos

son su voz, escuchemos la voz de nuestro corazón, escuchemos que nos quiere decir mientras brilla con gran fuerza... (10 segundos)

Sintamos esa tranquilidad, esa felicidad de escuchar aquella voz hermosa que siempre ha estado con nosotros. Esa gran luz brillante que cubre nuestro corazón ahora se expande, y de repente vemos como nuestro pecho se encuentra iluminado completamente por esta gran luz. Sintamos esa sensación de libertad que nos da, el solo estar ahí, flotando en el espacio, suspendidos en la nada, con una sola luz brillando en toda esa inmensidad, nuestro pecho, sintamos como esta brillante luz recorre nuestro pecho... (5 segundos)

Ahora, es ese recorrido que hace la luz por nuestro pecho, cruza nuestro cuerpo y se aloja en nuestra espalda, toda nuestra espalda ahora brilla, la luz estando en ella, empieza a desplegar más brillo de arriba hacia abajo.

Ahora de abajo hacia arriba, sintamos como ese destello de luz recorre nuestra espalda una y otra vez, esa sensación de ser tocados por esta luz en medio del espacio, en medio de la nada, ahí en nuestro lugar, flotando. Ahora la luz empieza a partirse en dos y se va yendo lentamente hacia los hombros, sintamos como se desplaza, de abajo hacia arriba. Al llegar a los hombros se extiende por nuestros brazos y manos, observa como esa infinita oscuridad se ve adornada por hermosas siluetas de luz que se forman al mover nuestros brazos. Ahora ésta brillante luz sube lentamente de nuestros brazos, cruza lentamente nuestros hombros y se funde en una sola luz que sube por nuestro cuello y alumbra toda nuestra cabeza.

Sintamos como nuestra cabeza se convierte en luz, como en nuestra cabeza se aloja toda la tranquilidad que el espacio nos ofrece, y ahí flotando en la nada, brilla con gran esplendor la cuna de nuestros pensamientos, de nuestras ideas. De ahí nacen todos nuestros actos, de ahí salen todas nuestras manifestaciones, de ahí sale mi relación con el mundo, si, con ese mundo que también habita en este espacio exterior. Mi relación con aquellos que habitan en ese mundo.

De esta brillante cabeza, sale mi comunicación, aquella que es con los que comparto siempre, con los que no siempre comparto y de pronto con los que no comparto, pero algún día de alguna forma compartiré. Sintamos como la luz brillante rodea nuestra cabeza, es una luz que ilumina nuestro exterior como nuestro interior.

Ahora ésta luz se empieza a extender lentamente desde nuestra cabeza hacia abajo, cruza nuestro pecho y nuestra espalda, luego cubre nuestro estomago para seguir expandiéndose hasta nuestras piernas y terminar en nuestros pies, ahora somos un cuerpo completamente iluminado en esta inmensidad oscura, en este espacio infinito.

Siento esa energía brillante recorriendo todo mi ser, fundiéndose con mi cuerpo, comunicándose conmigo. Me hace saber que ella se encuentra en mí, que yo soy también su territorio, ese territorio, que tengo que cuidar, ese territorio que tengo que respetar, porque la brillantez de esta luz, la hermosura de mi cuerpo, es un territorio de amor, de amor infinito hacia mí, hacia todo mí ser. (5 segundos)

Respiramos lenta y profundamente, y abrimos nuestros ojos lentamente, 3...2...1.

Permitámonos un momento en silencio, pensemos en nosotros mismos, en esta maravillosa aventura que fue sentirnos. (15 segundos)

Pensemos en nosotros mismos: ¿Cómo me siento?, ¿Cómo cuido de mí?

Nuestro cuerpo es el primer territorio donde se da todo, todo lo que hay fuera de nosotros y que funciona por nosotros es originado desde adentro de nuestro ser, nuestras amistades, nuestra relación con nuestras familias, con nuestros conocidos, ahí estoy yo inmerso. El ser consciente de mí me da la posibilidad de amarme, de saber quién soy en todo mi esplendor, el amor a mí mismo, finalmente se verá en el amor a los demás y a lo demás que existe a mi alrededor.

Compromisos (Tiempo estimado: 5 minutos)

El encargado indica a los participantes que de la actividad realizada la tarea es aplicar las siguientes estrategias para el buen manejo de las emociones:

Realizar el ejercicio de la respiración diafragmática en la mañana, al medio y en la noche en los tiempos en los que se realizó el ejercicio 4,4,6 es decir primero respiran cuatro veces descansan, posterior cuatro veces descansan y la última ronda 6 veces y descansan.

NOTA: Informar a los asistentes que en los momentos de altos niveles de ansiedad y estrés laboral ejecuten las técnicas de respiración con el fin de conseguir un equilibrio emocional y de esta manera no se afecte la labor o las actividades específicas de su puesto de trabajo.

Evaluación (5 minutos)

Al finalizar la actividad el encargado pregunta a los asistentes:

- ¿Qué aprendí hoy?
- ¿Fue útil lo que trabajamos?
- ¿En qué le gustaría profundizar?

Fase 2. Comunicación asertiva

Población: Funcionarios de Unión de Representaciones Ltda.

Objetivos:

- Ofrecer herramientas que fortalezcan a los funcionarios sobre el manejo de la comunicación.
- Identificar las acciones y el tipo de lenguaje que favorece el desarrollo de la comunicación.
- Brindar estrategias de apoyo en el trabajo para el mejoramiento de la comunicación.

Duración: 1 hora

Materiales:

- Hojas blancas
- Crayolas

Desarrollo:**A. Saludo (Tiempo estimado 5 minutos)**

Presentación del encargado y propósito de la actividad.

B. Dinámica (Tiempo estimado 10 minutos)

Se solicita a los participantes que se ubiquen en el espacio en mesa redonda, se les pide que verbalicen sus percepciones sobre la importancia de la comunicación y la manera en la que ellos se comunican en el día a día, esto con la finalidad de empezar a sensibilizar a los funcionarios sobre la gran importancia de comunicar de manera adecuada lo que se desee transmitir.

C. Actividad central (Tiempo estimado 35 minutos)

Los encargados dan apertura al tema de los tipos de comunicación cómo lo son: comunicación pasiva, comunicación agresiva, comunicación asertiva.

Sobre la comunicación pasiva se hace énfasis en es la que está relacionada a la persona que no expresa necesidades, posturas ni opiniones. Que normalmente está de acuerdo con los otros aunque vaya en contra de sus propias creencias. Hay un espacio para ejemplificar o hablar de las características de éste tipo de comunicación: tono de voz bajo, contacto visual evasivo, actitud corpórea encogida.

Sobre la comunicación agresiva se habla que es la relacionada con la persona que expresa necesidades, deseos y opiniones hostilmente. Normalmente trata de imponer su forma de pensar a los demás e ignora todo sentimiento o postura que sea contraria a él o ella. Se habla de las características de este tipo de comunicación: voz estridente o sarcástica, contacto visual dominante o desafiante, actitud corpórea cerrada o dominante.

Y por último se da a conocer la comunicación asertiva, es la relacionada con aquella persona que expresa sus necesidades, deseos y opiniones. Toma la postura adecuada en la situación y trata de entender a la otra persona antes de manifestar sus propios sentimientos. Las características de éste tipo de comunicación: tono de voz adecuado a la situación, contacto visual firme no fijo, expresión verbal fluida, clara y conciliatoria, actitud empática. (Navas, 1998).

En cada intervención dónde se explica el tipo de comunicación se verifica que la información haya sido entendida por los participantes y que de alguna manera reflexionen si ese tipo de comunicación ha predominado en ellos.

Al finalizar se entregan tres hojas en blanco a cada uno de los participantes junto con tres crayolas de diferentes colores que cada uno de ellos va a simbolizar o a relacionarse con el tipo de comunicación socializado: azul comunicación pasiva, negro comunicación agresiva y amarilla asertiva. Se les solicita a los participantes que reflexionen cuál de los tres tipos de comunicación es el que más predomina en ellos; deberán dibujar en cada una de las hojas un círculo con el color que de acuerdo a su reflexión más predomine. Se les solicita no marcar las hojas.

Compromisos (Tiempo estimado: 5 minutos)

El encargado indica a los participantes que de la actividad realizada la tarea es aplicar las siguientes estrategias para el buen manejo de la comunicación asertiva:

- Trate de aplicar en adelante la comunicación asertiva en cada una de sus conversaciones.

- Identifique el tipo de comunicación de sus compañeros de trabajo y si es adecuado modifique de manera verbal siempre que sea necesario.

Evaluación (5 minutos)

Al finalizar el encargado pregunta a los asistentes:

- ¿Qué aprendí hoy?
- ¿Fue útil lo que trabajamos?
- ¿En qué le gustaría profundizar?

Anexo 5**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

UNIVERSIDAD
La Gran Colombia

Yo _____ he leído y comprendido la información anterior y mis preguntas han sido respondidas de manera satisfactoria. He sido informado y entiendo que los datos obtenidos en el estudio pueden ser publicados y difundidos con fines científicos.