

**MODELO DE MOTIVACIÓN EN PEQUEÑAS EMPRESAS: EL CASO DE
“ENLACES INALÁMBRICOS DIGITALES S.A.S.”**

YURY ANDREA BETANCOURT GIRALDO - 43.971.797

SANDRA MILENA PULGARÍN CADAVID - 32.354.985

LILIANA RINCÓN CADAVID - 43.999.308

ASTRID BIBIANCY RIVAS DUQUE - 43.118.014

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2013

**MODELO DE MOTIVACIÓN EN PEQUEÑAS EMPRESAS: EL CASO DE
“ENLACES INALÁMBRICOS DIGITALES S.A.S.”**

YURY ANDREA BETANCOURT GIRALDO - 43.971.797

SANDRA MILENA PULGARÍN CADAVID - 32.354.985

LILIANA RINCÓN CADAVID - 43.999.308

ASTRID BIBIANCY RIVAS DUQUE - 43.118.014

Con la presente monografía se presenta para optar el título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor temático:

CLARA HILDA RAMÍREZ AGUDELO

Asesor metodológico:

MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN

2013

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	7
GLOSARIO	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO 1. RETOS DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES Y DE LA EMPRESA “ENLACES INALÁMBRICOS DIGITALES S.A.S”	13
CAPITULO 2. LA MOTIVACIÓN: UN ENFOQUE DESDE LA GESTIÓN POR PROCESOS	21
CAPITULO 3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE MOTIVACIÓN EN “ENLACES INALÁMBRICOS DIGITALES S.A.”	29
CAPITULO 4. UN MODELO DE MOTIVACIÓN PARA LA EMPRESA “ENLACES INALÁMBRICOS DIGITALES S.A.S”	41
BIBLIOGRAFÍA	48
CIBERGRAFÍA	50

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Organigrama Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S.	15
Gráfica 2. Patrón del proceso de motivación	22

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. DOFA de Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S.	16
Tabla 2. Evaluación de variables en Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S.	34
Tabla 3. Resumen de respuesta a la medición de la escala de motivación	37

TÍTULO

Modelo de motivación en pequeñas empresas: el caso de “Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S.”

Autoras:

Yury Andrea Betancourt Giraldo

Sandra Milena Pulgarín Cadavid

Liliana Rincón Cadavid

Astrid Bibiancy Rivas Duque

Asesores:

Clara Hilda Ramírez Agudelo

María Cecilia Arcila Giraldo

Facultad:

Ciencias Económicas y Administrativas

RESUMEN

La presente monografía pretende hacer un recorrido por las teorías sobre la motivación laboral de las personas en el caso de estudio de la empresa “Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S.” que actualmente funciona con siete empleados, medir el nivel de motivación laboral y crear un modelo para la empresa.

Contenidos claves: modelos de motivación laboral, empresa telecomunicaciones

ABSTRACT

Title: Model of motivation in small enterprises: the case of “Enlaces Inalambricos Digitales S.A.S.”

Authors:

Yury Andrea Betancourt Giraldo

Sandra Milena Pulgarín Cadavid

Liliana Rincón Cadavid

Astrid Bibiancy Rivas Duque

Advisors:

Clara Hilda Ramirez Agudelo

María Cecilia Arcila Giraldo

Economics and Management Sciences

Description: This paper aims to outline the theories on work motivation of individuals and defined in our study case: Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S., it currently works with seven employees, also we like to measure the level of work motivation and create an effective strategy in each of the levels that make up the company.

Contents Key: work motivation models, telecommunications company

GLOSARIO

Auto actualización: Es cuando todas las necesidades básicas y mentales se han cumplido y la "actualización" del potencial personal completo se lleva a cabo.

Autonomía: Es la capacidad de tomar decisiones sin intervención ajena teniendo un buen desarrollo mental y psicológico. Son características fundamentales para tener un buen criterio de decisiones.

Competencia: Son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.

Comportamiento: En psicología y biología, el comportamiento es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.

Creatividad: Pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

Disposición: Estructuras mental de los individuos, guía para determinar sus acciones en un contexto dado. La disposición es un hábito, una preparación, un estado de alerta, o una tendencia a actuar de una manera específica.

Expectativa: Es lo que se considera lo más probable que suceda. Una expectativa, que es una suposición centrada en el futuro, puede o no ser realista.

Frustración: Es una respuesta emocional común a la oposición relacionada con la ira y la decepción, que surge de la percepción de resistencia al cumplimiento de la voluntad individual. Cuanto mayor es la obstrucción y la voluntad, mayor también será probablemente la frustración.

Metas: Es un límite que marca hasta donde se quiere llegar.

Necesidades: Es una sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla.

Organización: Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Satisfacción: Es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

Trabajo en equipo: Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva en que aquella que permite que haya compañerismo es el trabajo en equipo porque este puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

INTRODUCCIÓN

La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. Cuando se habla de motivación en el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o una reflexión interna. Ante un estímulo proporcionado a una persona ésta reaccionará de una manera u otra dependiendo todo lo que podemos llamar “un patrón humano de comportamiento”.

El objetivo de la presente monografía es diseñar un modelo motivacional para la empresa Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S. Esta es una empresa antioqueña que actualmente se desenvuelve en el sector de las Telecomunicaciones y que está conformada por siete empleados: Gerente, Jefe Administrativo, Secretaria, Ingeniero, Técnico en reparaciones, Mensajero y Oficios varios. A la fecha, y por no tener un número mayor de personas que laboran en la empresa, no se ha estructurado internamente un modelo motivacional que surta efecto en cada uno de los niveles de los que se compone la empresa, además, porque al ser tan poco personal, todos y cada uno debe estar en capacidad y disposición de aprender nuevas labores y atender a clientes.

La falta de motivación es quizás el hecho de saber que se trabaja para una empresa donde el bajo número de empleados desempeñan varios cargos; esta compañía a su vez tiene mucha perspectiva en el sector, ya que actualmente tiene un nivel de ventas y clientes importantes que le permiten crecer en el mediano plazo. Además los retos tecnológicos y de innovación, hacen de ésta empresa una organización con prospectiva de crecimiento y de incursión en otro tipo de servicios complementarios al que actualmente presta.

Para lograr dichos objetivos en el primer capítulo se estudiará un diagnóstico de los retos del sector de telecomunicaciones y de la empresa “Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S”. En el segundo capítulo se hablará de motivación y la gestión por procesos como herramienta administrativa de soporte al modelo motivacional que se desea sugerir, con el objetivo de determinar cuáles son los procesos de mayor relevancia para aplicar modelos motivacionales al interior de la empresa, aplicar un modelo de encuesta y talleres para identificar los puntos débiles de la organización y potenciar el trabajo en equipo.

En el tercer capítulo realizará un análisis situacional de motivación de la empresa en mención, al que se definirán las principales Teorías de la motivación que son pilares teóricos básicos y sobre las cuales descansan los hallazgos más importantes en materia de Administración de Recursos Humanos. En el cuarto capítulo se define un modelo de motivación óptimo para la empresa de telecomunicaciones sustentado en la gestión por procesos. Y por último se plantean las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

CAPITULO 1. RETOS DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES Y DE LA EMPRESA “ENLACES INALÁMBRICOS DIGITALES S.A.S”

Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S es una empresa privada constituida en Enero del año 2011, ofrece soluciones especializadas en todas las áreas de telecomunicaciones, tratando de brindar soluciones completas que cumplan con las necesidades de los clientes, pone a la disposición del mercado todo el conocimiento adquirido en las últimas tecnologías en materia de comunicaciones. Esta empresa cuenta con diversas líneas de productos, tanto nacionales como importados:

- Sistemas de energía solar
- Sistemas de video vigilancia
- Voz IP (VoIP)
- Telefonía de largo alcance
- Redes inalámbricas
- Radios de comunicación
- Amplificador de señales celular
- Comunicación vía satélite

En términos generales el sector de las telecomunicaciones, específicamente el tema de los adelantos tecnológicos han contribuido a que con los satélites se puedan realizar conexiones de un ancho de banda alto entre puntos fijos, lo que permite transportar grandes volúmenes de tráfico internacional, y por lo tanto ofrecer servicios de videoconferencias, acceso a Internet, mensajería electrónica, fax, trabajo corporativo, etc. Así mismo, los satélites se pueden utilizar como línea redundante en la telefonía pública y se espera que en el futuro inmediato aumenten las aplicaciones de los sistemas satelitales con la entrada en operación los satélites de órbita media y baja.

Las comunicaciones satelitales tomaron un nuevo auge en la década de los noventa, con la puesta en marcha de proyectos para sistemas de comunicaciones con usuarios móviles. El primero de ellos fue el proyecto Iridium, el cual consistía en una red de satélites de órbita baja girando en torno a la tierra y dando acceso universal a través de pequeños transmisores portátiles.

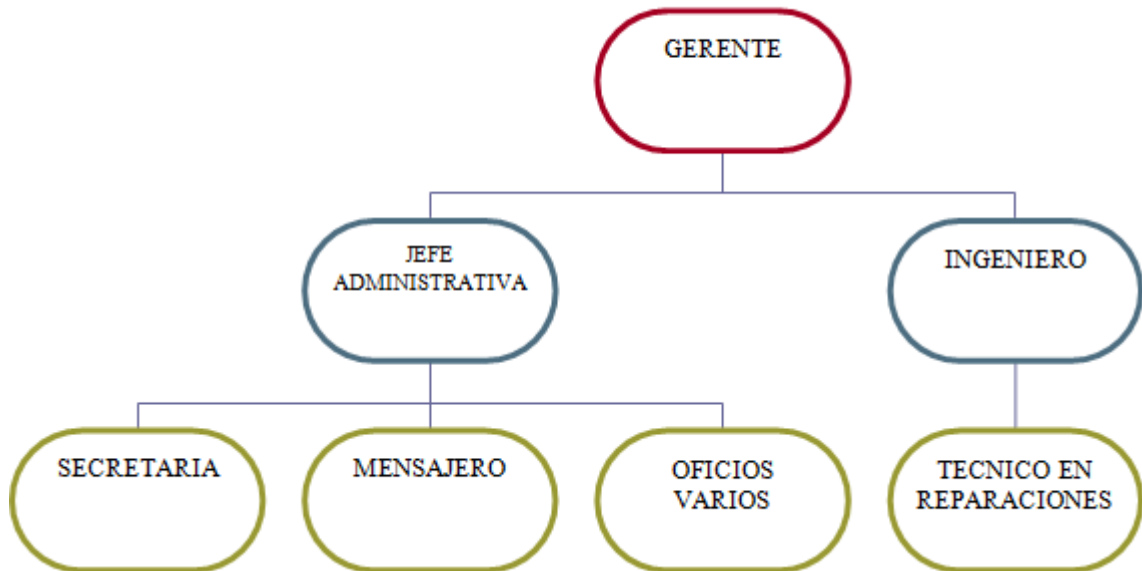
En el caso Colombiano “TELECOM fue el único proveedor de servicio satelital en Colombia hasta 1996, año en el cual se expidió el Decreto 1137 que le permitió a los usuarios solicitar el servicio directamente a INTELSAT ó algún otro proveedor del servicio satelital autorizado por el Ministerio de Comunicaciones. TELECOM actuaba como representante exclusivo en Colombia de INTELSAT e INMARSAT, lo que en la práctica significó cobrar una tarifa adicional a la establecida por INTELSAT por permitir el acceso satelital a usuarios que solicitaban el servicio. Así mismo, Telecom firmó en 1997 un acuerdo de entendimiento con Globalstar, empresa que presta el servicio de telefonía móvil satelital a nivel mundial”.¹

La compañía Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S. para cumplir con su compromiso ofrece venta, reparación y mantenimiento de equipos de esta naturaleza, donde sus principales clientes son: ALMACENES ÉXITO, NACIONAL DE CHOCOLATES, COLTABACO, LA VAQUITA, PREBEL, CUEROS VÉLEZ, MINEROS S.A., QUINTANA, ARGOS, ISA, ISAGEN, TENARES, LATINCO, CONCRETO, BIENES Y BIENES, MINCIVIL, FALABELLA, MUNICIPIO, UNE, Restaurantes, Minas, entre otros, y para adquirir estos productos se cuenta con proveedores tanto nacionales como internacionales tales como: EPCOM, ISEC, EVOCOM, WILSON ELECTRONICS, ENGENIUS, ALCON, GMPCS, SENAO, COMCOL, entre otros.

¹ Comisión de Regulación de Comunicaciones – CRC. “Satélites”. Disponible en: <http://www.crc.com.gov.co/index.php?idcategoria=46869>

La empresa cuenta con excelentes equipos y personal de alta calidad humana y conocimiento técnico, además de amplia experiencia. A continuación la estructura organizacional de la empresa:

Gráfica 1. Organigrama Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S.



Fuente: Elaboración de las autoras

Debido a la gran competencia de pequeñas y medianas empresas prestadoras de servicios y que son y pueden convertirse en competencia directa para “Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S”, el componente de satisfacción como tal en el momento de postventa y de atención al cliente se convierte en decisivo, ya que la gran mayoría de las empresas tienen portafolios de productos y servicios muy parecidos y personal altamente capacitado.

Este componente se convierte entonces en una responsabilidad generadora de “estrés” en el personal de soporte técnico, especialmente, ya que solo un requerimiento no atendido dentro de los tiempos de promesa al cliente pueden ser

fatales al momento de que el área comercial contacte de nuevo al cliente para ofrecerle nuevos productos y servicios o para la recompra.

Tabla 1. DOFA de Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Pequeño equipo de trabajo - Alta rotación de personal - Bajo nivel de capacitación - Poca cartera de clientes - Inadecuado proceso de capacitación al personal nuevo - Inadecuado proceso de actualización y capacitación al personal antiguo - Inexistente modelo motivacional al interior de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Sector creciente de productos y servicios (Telecomunicaciones) - Personal cada vez mejor educado y capacitado
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del negocio y de los servicios - Amplia cartera de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Otras empresas de igual o mayor tamaño que tienen mayor cuota de mercado

Fuente: Elaboración de las autoras

Para entender un poco la presión y la responsabilidad del negocio se debe entender que la empresa “Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S” entendida como empresa privada constituida está para adelantar el propósito de colocar a la disposición del mercado todo el conocimiento adquirido en las últimas tecnologías en materia de comunicaciones, tiene la promesa de ofrecer la venta, reparación y mantenimiento de equipos de ésta naturaleza para lo cual contamos con

excelentes equipos y un cuerpo de personal de alta calidad humana y conocimiento técnico además de amplia experiencia. En procura de ampliar los conocimientos en la última tecnología al respecto y mejorar cada día en el servicio prestado a los clientes, cuentan con laboratorios de pruebas y ensayos uno móvil y otro local donde se trabaja con sistemas de comunicación en general.

La Misión de la empresa es: “poner a disposición del mercado las últimas tecnologías en materia de comunicación, ofreciendo a nuestros clientes experiencia y calidad.”

La Visión de la empresa es: “seremos la empresa con más cobertura del mercado en equipos de Telecomunicación, estando siempre a la vanguardia con la tecnología, ofreciendo productos y servicios de excelente calidad, situación que se ve afectada fuertemente por la competencia.”

El número de competidores es preocupante, ya que gracias a los grandes avances en las telecomunicaciones por el que ha atravesado el país en la última década, ha aumentado el número de empresas que ofrecen el servicio en el mercado. Sin contar con que grandes empresas como Claro, Movistar, Samsung y demás, han empezado a incursionar en los pequeños negocios de venta retail, reparación, instalación y servicio técnico de muchos tipos de artefactos de telecomunicaciones.

Según Calistro otro gran reto es reforzar la investigación, reto importante si se entiende que en Colombia actualmente es difícil. “La liberalización de las telecomunicaciones en el seno de la CE obliga a las empresas operadoras a anticipar cuáles serán las nuevas reglas de juego del mercado (...) Teodosio Pérez Amaral, profesor de Econometría de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, afirma que ‘la investigación cuenta en los países avanzados de la Comunidad con una

experiencia superior a la nuestra', y que por ende 'la libertad de instalación de empresas, de servicios y de personas trae más retos a la investigación. Hay que desarrollar la investigación propia, pero además prepararse para la competitividad que se echa encima', advierte”.

Es por ello que a la par de las investigaciones internacionales se ha demostrado que a nivel Colombia “las cifras del DANE, además de los logros obtenidos en 2011, ratifican la importancia que tiene las TIC en el desarrollo del país. Internet es una herramienta clave para jalonar la prosperidad y disminuir la pobreza en el país”, dijo el Ministro TIC, Diego Molano Vega,² quien además afirma que la comparación de las grandes ramas de la economía, específicamente exportaciones y comercio, con el sector transportes y comunicaciones, indican que estos últimos fueron los terceros de mayor crecimiento en 2011, sólo superados por renglones de la economía que jalonan grandes inversiones como la explotación minera y el sector de construcción.

Pero también en el tema de las Telecomunicaciones, la regulación es otro punto que genera retos para la industria en general, que se ve enfrentada no solo a la gran competencia en precios, especialmente de productos importados a los cuales afecta la tasa de cambio, sino también a todo lo que tiene que ver con las leyes estatales. Según Aldana y Vallejo (2010): “La regulación debe contemplar un plan que genere un ambiente propicio de cooperación entre operadores, evite el uso del poder de dominio, favorezca la cooperación para ampliar la red relevante y proteja al consumidor. Además, debe generar incentivos a la innovación y a la inversión, en un marco de regulación flexible para adaptarse a los cambios y robusto para que pueda soportar la nueva estructura del sector” y aquí se toca otra palabra clave para la supervivencia en el sector y es la innovación, para crear nuevas necesidades en los clientes y así potenciar las ventas y el servicio.

² “Las TIC tuvieron el mayor crecimiento de los últimos cuatro años”. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/index.php/mn-news/757-las-tic-tuvieron-el-mayor-crecimiento-de-los-ultimos-cuatro-anos>.

“El sector de telecomunicaciones se encuentra regulado y controlado por el Ministerio de Comunicaciones, la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones (CRT), la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSP) y la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC); las funciones principales ejercidas por estos organismos son las siguientes:

1. Planeación Sectorial
2. Gestión del Espectro y Regulación
3. Gestión Empresarial
4. Protección del Consumidor
5. Supervisión y Control de la Reglamentación”³

El Ministerio de Comunicaciones, en éste sentido, es el principal ente rector y le corresponde formular y adoptar la política general que será de obligatorio cumplimiento para todas entidades públicas del sector de telecomunicaciones. Este Ministerio tiene, entre otros, como objetivos básicos: formular, adoptar y ejecutar la política general del sector; gestionar el proceso de concesión de licencias a entidades públicas y privadas para la provisión de servicios de telecomunicaciones en cualquier modalidad; administrar y controlar la gestión del espectro radioeléctrico; representar a Colombia ante los organismos de telecomunicaciones internacionales de conformidad con los tratados y convenios internacionales ratificados por Colombia.

En su portal web y para motivar aún más los procesos de políticas y de innovación que al respecto se están desarrollando en el país, el Ministerio declaró el año pasado que Colombia es el país con las mejores políticas de telecomunicaciones del mundo, esto por el reconocimiento al Plan llamado “Vive digital” como la estrategia líder para buscar la disminución de la pobreza y fomentar el desarrollo a

³ Comisión de Regulación de Comunicaciones – CRC. “Las Telecomunicaciones en Colombia”. Disponible en: <http://www.crcm.gov.co/index.php?idcategoria=46853>

través del uso de las TIC. Esta iniciativa obtuvo el premio que destaca “la gestión y estrategias establecidas por un regulador de telecomunicaciones sólido, basado en principios claros que incentiven la inversión privada y la sana competencia en los últimos doce meses” y resaltan a Vive Digital como una política innovadora de telecomunicaciones con un alto impacto económico y social.⁴

⁴ Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/index.php/mn-news/852-colombia-el-pais-con-las-mejores-politicas-de-telecomunicaciones-del-mundo>

CAPITULO 2. LA MOTIVACIÓN: UN ENFOQUE DESDE LA GESTIÓN POR PROCESOS

El estudio se realizará en la empresa Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S. porque consideramos un reto analizar una empresa pequeña y con una estructura de prestación de servicios y sobre la cual no hay configurado un Departamento de Gestión Humana, ya que se convierte en una estrategia que desde la Administración se puede desarrollar ligados a los modelos propuestos en esta investigación.

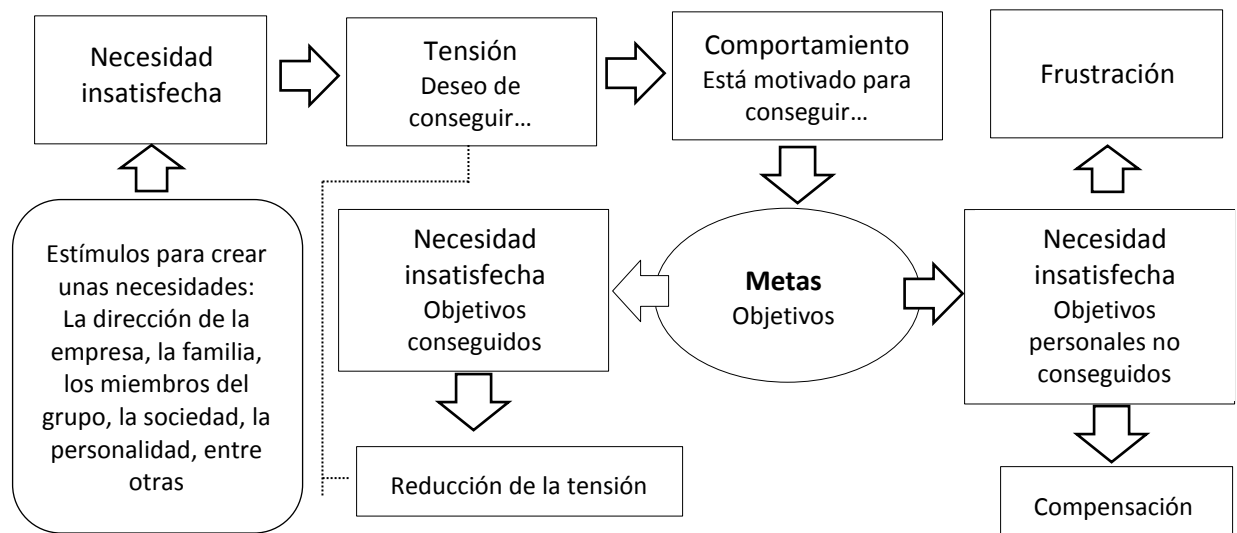
Una acorde definición de la motivación en el trabajo, y que se respetará para desarrollar la presente monografía, es: “la fuerza o impulso que surge del interior para desarrollar las actividades laborales. Es una definición intencionalmente sencilla, elaborada a partir de lo que consideramos común a las principales definiciones sobre motivación, esto es, alude a impulso, lo que es contrario a lo puramente mecánico; surge del interior: la conducta motivada se refiere al individuo, aunque las razones puedan ser más personales o más sociales; y está orientada al desempeño de actividades laborales. En esta definición se recogería pues elementos energéticos que activan la conducta y direccionales/funcionales que la guían hacia metas” (Moreno, et. al.; 1999, 12).

El patrón de comportamiento varía mucho de una persona a otra, pero en términos generales y como lo plantea Porret (2010, 86) nace de un estímulo o causa que se desencadena en una necesidad o deseo de los empleados de allí surge un comportamiento o motivación sobre la cual tiene influencia la organización, pues es quien puede generarla o agotarla, esto le permite a la empresa potenciar metas u objetivos que son también referentes para los empleados quienes en términos generales buscan la satisfacción de sus necesidades.

“Cuando una persona no consigue alcanzar un objetivo que anhela, el resultado es un estado de frustración más o menos duradero, produciéndole una ansiedad o tensión. Si no encuentra la solución para alcanzar el referido objeto, la frustración permanece o se agudiza (generalmente, en una reacción negativa hacia todo aquello o aquellos que considera culpables). Pero puede que se inhiba si encuentra otra alternativa y, en consecuencia, dedicará poco esfuerzo y atención en las actividades laborales porque lo estará haciendo en otras actividades. En este último supuesto lo llamaremos ‘compensación’” (Porret, 2010, 86-87).

El proceso de motivación se inicia con una necesidad insatisfecha, la cual genera cierto grado de tensión por conseguir su satisfacción y ésta genera un impulso en el ser humano. Estos impulsos, desde la Psicología, generan comportamientos que tienden a la satisfacción de esa carencia, de la necesidad inicial (Véase en la gráfica 2)

Gráfica 2. Patrón del proceso de motivación



Fuente: Porret, 2010, p. 87.

Como lo afirma Porret (2010, 87): estar motivado supone sencillamente que un individuo opta por emplear su energía física o mental en un trabajo, o alcanzar una

meta como consecuencia de que una serie de factores le indiquen a comportarse de una forma concreta. Lo que significa que en caso de no existir unos estímulos tal comportamiento no tendría lugar.

Aquí es importante aclarar que los intereses de la organización en la mayoría de los casos no concuerdan con los objetivos personales de cada individuo, y además no tendría por qué serlo así, es la labor de la Gerencia motivar y hacer concordar los intereses de ambos en el desarrollo de las labores diarias.

Existen al respecto tres factores que hacen que el ser humano esté toda una jornada trabajando. Según Porret estos factores son:

- *La amenaza de castigo:* cuando los individuos adoptan una actitud pasiva las organizaciones antiguas sugerían los modelos de coacción, amenaza y castigo.
- *La esperanza de premios:* el salario puede ser un factor motivador en las personas pero no es comúnmente motivación suficiente para obtener un rendimiento extraordinario.
- *El convencimiento:* que a su vez depende de la estructura de la organización, de la cultura organizacional y del puesto de trabajo, tres factores que mencionaremos más adelante.

Desde el punto de vista de la Psicología, y entendiendo a los seres humanos en su complejidad, también se analizan factores externos e internos que influyen la motivación laboral. Los externos como la autonomía, la retribución económica, las ventajas sociales, la seguridad en el entorno laboral, el desarrollo profesional y la promoción, la estabilidad en el empleo, el prestigio profesional, la comunicación y el estilo de liderazgo. Y por otro lado los factores internos que tienen que ver con

el estado de ánimo, la tendencia a la creatividad, las situaciones de estrés y el afán de logro.

Por otro lado, según Chiavenato: la motivación es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección, etc.). Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a. El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b. El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c. El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Todo este proceso de reflexión personal varía de un ser humano a otro, ya que depende de su entorno social y de las variables psicológicas que lo configuran como un ser único e irrepetible.

Dentro de la Administración de Recursos Humanos es indispensable entender además el tema de la Administración por Procesos, específicamente en el tema que atañe esta investigación y que tiene que ver con la motivación laboral, y máxime cuando vemos que uno de los principales problemas latentes en la motivación laboral es la mala definición de los perfiles y de los procesos al interior de la empresa.

Actualmente, las organizaciones se encuentran inmersas en entornos de mercados competitivos, globalizados y comunicados de manera digital, y para alcanzar buenos resultados, fin último de cualquier compañía, se hace necesario gestionar los procesos, actividades y recursos con la finalidad de la consecución de los mismos, esto a su vez ha generado la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su propio sistema de gestión.

La gestión por procesos comprende una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o subdirecciones de una compañía organización, estas añaden valor a la cadena y ofrecen el servicio a un cliente, que no solamente se entiende como el cliente externo que compra o arrienda dicho servicio, sino que también es el cliente interno, es decir, los mismos compañeros de trabajo al interior.

Esta forma de gerencia es diferente a la tradicional en la cual se fabrica un modelo de producto o servicio y se pone a disposición del cliente, aquí prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado, pensado en el cliente (interno y externo) y sobre él se van puliendo y mejorando los mismos procesos para la organización.

“La gestión por procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado

a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes”⁵ además de las relaciones entre compañeros de trabajo.

La experiencia nacional e internacional en cuanto a los estudios desarrollados en la aplicación de este tipo de gestión a las empresas, especialmente a las que se dedican al comercio de bienes y servicios, demuestra que bien liderada y apoyada por los integrantes del equipo de trabajo puede lograr, entre otras:

- La identificación de los causales de problemas o inconvenientes en los procesos al interior de la organización y por ende y eliminación.
- Determinar cuáles son la totalidad de los procesos de la organización y quienes son los responsables y operadores de cada uno de ellos.
- Identificación y modificación de las funciones o puestos de trabajo que no generan valor agregado para la organización o incluso de los atributos del producto o servicio que para el cliente externo no representan un aumento del valor agregado percibido por él, y por el cual, efectivamente no está dispuesto a pagar más.
- Análisis y mejoramiento continuo de personal, perfiles, cargos y tareas específicas en cada proceso y subproceso administrativo, operativo y comercial de la organización.
- Aumento del empoderamiento del equipo de trabajo y liderazgo de los miembros.

⁵ Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria. “La gestión pro procesos”. Disponible en: <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>

- Claridad en los objetivos y metas organizacionales y visualización de la Misión empresarial

Teniendo claro entonces qué es y cuáles son las bondades de este tipo de gestión entraremos a mencionar cuáles son los pasos para la implementación de una gestión por procesos:

1. Identificación de los clientes más importantes y potenciales y sus respectivas necesidades.
2. Definir el portafolio de productos y/o servicios que se desean ofrecer.
3. Desarrollar el mapa de procesos para la organización: priorizar.
4. Descripción de cada proceso y subproceso y diagramación de tareas, productos y entregables.
5. Análisis continuo de resultados y mejoramiento

Analizando entonces el caso que nos atañe que es el de “Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S.” y la posibilidad de la implementación de un modelo como este, entramos a cuestionarnos sobre cada punto de los anteriormente mencionados y los inconvenientes que desde el principio existe para tener la información correcta, clara y veraz por parte de los empleados, ya que cada uno tiene un cargo específico pero con tareas y entregables muy diversos y en muchos casos que están por fuera de los perfiles iniciales para los cuales fueron contratados.

En esta medida se hace indispensable entonces iniciar con un análisis situación de motivación en la empresa, para entender cómo mejorar cada uno de los

procesos y permitir un orden adecuado de la información, de las tareas y los entregables para continuar un análisis de gestión por procesos.

CAPITULO 3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE MOTIVACIÓN EN “ENLACES INALÁMBRICOS DIGITALES S.A.”

Pero para entender las teorías clásicas de donde se desprenden estos factores motivacionales, primero se debe entender cuáles son las teorías de las jerarquías que rigen los impulsos y necesidades humanas, las dos más importantes son las teorías de Maslow y Herzberg. La teoría de la jerarquía de las necesidades según Maslow, se basa en aquellos factores que influyen el comportamiento humano concebido bajo una jerarquía por la que el hombre es un ser que demuestra sus necesidades en el transcurso de su vida.

En la medida en que el hombre va satisfaciendo sus necesidades básicas, van surgiendo otras más elevadas, es decir, se establece un orden de prioridades, un escalafón que van desde las necesidades fisiológicas, a las de seguridad, luego las sociales, luego las de estimación y por último las de autorrealización. Herzberg por su parte, se basó en esta primera teoría de Maslow, que si bien no está correcta, fue una base teórica importante. Éste autor estableció que los factores que generan insatisfacción en el trabajo son diferentes a los que originan la satisfacción, es decir, que hay necesidades que cuando no están colmadas, hacen que el ser humano se sienta sumamente insatisfecho, pero que al conseguirlas no producen una especial satisfacción, y hay otras que si no están suficientemente cubiertas hacen que el ser humano no se sienta especialmente desgraciado, pero que cuando se colman, producen en éste una gran satisfacción.

Además de estas dos teorías, se hace necesario también abordar otras tres. La primera es la de las necesidades aprendidas de McClelland que afirma que las necesidades son cuestión de impulsos, la Teoría de la equidad de Adams, que resalta el sentimiento de equidad que tiene cada persona en el ámbito del trabajo, es decir, como cree que debe ser la relación entre lo que aporta físicamente y lo que él recibe como compensación.

La segunda es la Teoría de las expectativas de Vroom que concluye que si un sujeto considera que las posibilidades para alcanzar un objetivo son mínimas, porque hay factores ajenos que no controla, la motivación descenderá, mientras que si hay posibilidades evaluadas por él las considera elevadas y por ende también su motivación.

Y tercera, y última, la Teoría del esfuerzo de la conducta de Skinner que nos dice que todo sistema de premios y castigos, utilizados con moderación, produce con frecuencia un reforzamiento de las buenas conductas y un freno o anulación de las que se consideran como negativas.

Además de éstas teorías básicas se hace necesario también entender los entornos sociales, económicos y laborales actuales desde la administración de los recursos humanos, ya que aquí toman relevancia factores como la educación, el producto o servicio que se ofrezca, las tecnologías utilizadas, los estándares de calidad, la situación demográfica y física de los empleados, entre otros.

Al respecto, se resumen entonces en cuatro competencias del gerente de recursos humanos, las habilidades que cualquier Jefe debe tener y que por consecuencia, irradia a sus empleados. Según Ramírez, Mosquera y Ospina (29-30) son: dominio del negocio, dominio de los recursos humanos, dominio del cambio y credibilidad personal.

En términos de Administración del Recurso Humano y de la Psicología, a lo largo del siglo XX, se desarrollado variedad de teorías concernientes a la motivación humana. Algunas de las más representativas y que desarrollan Parera y González (2005) entonces se consideran que son:

Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow (1945). Parte de la concepción que la motivación se debe a esfuerzos y necesidades. De ahí, la creación de una

pirámide donde existen cinco clases diferentes de necesidades: fisiológicas, seguridad (garantía), sociales (participación), estimación y auto actualización; es decir, que se parte de necesidades primarias hasta llegar a necesidades de desarrollo, siendo concebida como una jerarquía donde podrán surgir necesidades de orden superior cuando estén satisfechas totalmente las básicas. Propone, además, que la necesidad de auto actualización es la última que se activa, siendo definida como la necesidad de crecer y desarrollarse psicológicamente para encontrar la propia identidad y realizar el potencial que cada persona posee. Es una necesidad de crecimiento que nunca queda totalmente satisfecha.

Teoría de los dos factores de Herzberg. Plantea que existen factores llamados higiénicos o extrínsecos, que causan insatisfacción, como son las condiciones físicas y ambientales, de trabajo, el salario, políticas de la empresa, supervisión. Existen otros que provocan satisfacción. Son denominados motivadores, tales como el contenido del cargo y las tareas, responsabilidad, reconocimiento, crecimiento. Estos últimos factores son intrínsecos e imprescindibles si se quiere que la persona esté motivada y eleve su desempeño.

Teoría de la Expectativa-Valor (Porter-Lawler, 1968; Vroom 1964 y otros). Explica la conducta a través de la elección consciente de niveles de esfuerzos alternativos, dado por posibilidades subjetivas que conducen a determinados resultados. Los conceptos claves en esta teoría son: resultado, valencia y expectativa. El resultado es la consecuencia de una conducta relacionada con una necesidad potencial. Ejemplo: aumento de salario, promoción, reconocimiento, aceptación de los compañeros. La valencia es el grado en que es deseable o no un resultado. La expectativa es la probabilidad percibida de que ocurra una conducta dada. Esta teoría postula un proceso de elección de liberado y racional. La misma sostiene que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito laboral significa que

prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio y ganancia posible.

Teoría de factores motivacionales de Mc Clelland (1961, 1975); Winter, 1969; Miner (1965,1974, 1989). Se plantea que existen 3 factores motivacionales basados en las necesidades de logro, poder y afiliación que desempeñan un papel de consideración en la predicción del éxito directivo.

Teoría del establecimiento de metas (Locke, 1968, Latham, 1981). Esta teoría señala que la conducta de las personas está regulada por las metas e intenciones individuales. De acuerdo con ella, las metas influyen sobre el comportamiento, ya sea a través de las características de la tarea, los incentivos, la supervisión y la retroalimentación sobre la actuación.

Teoría de la causación personal (De Charms, 1968). Considera el papel determinante del individuo como agente causal de su propio comportamiento, es decir, los éxitos y fracasos en la ejecución de las tareas son consecuencia del esfuerzo personal o de las capacidades que posee el individuo como producto de la influencia de agentes externos.

Teoría del control de la acción de Kuhl (1985,1986). Incorpora la intencionalidad y la voluntad como aspectos relevantes del comportamiento propositivo humano. Propone que los impulsos, deseos, expectativas, valoraciones son determinantes en el grado de compromiso por conseguir una meta (intención) y que entre la intención y la conducta median procesos volitivos o complejos, que tendrán que imponerse a tendencias difíciles, tanto externas como internas, para conseguir el objetivo propuesto.

Enmarcando entonces en términos globales la teoría de la motivación y entendiendo la gestión por procesos como un mecanismo administrativo y

estratégico eficaz, advertimos que la Teoría de las expectativas de Vroom y la Teoría de la Expectativa-Valor Porter-Lawler, Vroom y otros) con las adecuadas para analizar la realidad inmediata de la compañía. Sin embargo, definir una sola teoría sería errático y enmarcarla en ello no sería prudente puesto que cada teoría analiza diferentes aspectos laborales y motivacionales de las personas. Según la situación actual en la empresa “Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S.” y analizando cuál sería el modelo motivacional más acertado para trabajar con empresas pequeñas de telecomunicaciones, se decidió trabajar con tres factores importantes en el proceso de motivación que abordaron las diferentes teorías en el tercer capítulo:

- *Estructura de la organización:* ésta se ve reflejada en los flujos de comunicación, la forma en que el, o los directivos toman las decisiones de manera centralizada o descentralizada, la forma en la que se fijan los objetivos organizacionales, bien sean unilaterales o compartidos con otros mandos al interior de la empresa, los niveles de jerarquía definidos internamente, la forma del control, los criterios de organización por oficinas o departamentos, entre otros.
- *Cultura organizacional:* es la actitud frente al cambio, estándares fijos sobre productividad, calidad del servicio, entre otros. Es lo que sustenta los valores comunes, la preocupación por las personas, el sistema de recompensas y reproches; los valores corporativos, la forma de solución de conflictos y los comportamientos de las personas al interior de la compañía.
- *Puesto de trabajo:* comprende la identificación con las funciones designadas en los perfiles organizacionales, la autonomía con la que cuenta cada empleado en la toma de decisiones y proactividad en las mismas, las oportunidades de amistad que se desarrollan en la empresa, el sentimiento y

orientación hacia el logro, las oportunidades para el desarrollo personal y la satisfacción intrínseca en la ejecución de las labores.

Estos tres factores son los que se van a trabajar al interior de la empresa con los empleados, ya que la figura del Jefe no es de mando fuerte, sino que es más como el líder de un grupo interdisciplinar de pocas personas que se dedican a hacer tareas específicas, pero que en un momento dado, pueden cubrir también otros puestos de trabajo.

El problema principal entonces se traduce en encontrar un modelo motivacional acertado para aplicar a la empresa, que trabaje sobre los anteriores tres factores motivacionales y que sea efectivo, tanto para mejorar el rendimiento individual como potenciar el trabajo en equipo.

En términos generales la evaluación de estos tres factores en la empresa “Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S.” que se complementa con el análisis de la matriz DOFA analizada en capítulos anteriores:

Tabla 2. Evaluación de variables en Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S.

Estructura de la organización	Cultura organizacional	Puesto de trabajo
Débil. Se hace evidente la necesidad de mayor personal para ocupar cargos: administrativos, comerciales y de mercadeo para gerenciar cada unidad con el fin de tener mejor nivel y calidad de motivación interna y que esto impacte las ganancias actuales de la empresa.	Falta compromiso y sentido de pertenencia de las personas, al no tener perfiles laborales muy bien delimitados, en los cuales se especifique sus funciones esenciales y sobre los cuales se puedan hacer retroalimentaciones y procesos de mejoras continuos.	Los puestos de trabajo son cómodos y físicamente agradables

Fuente: Elaboración de las autoras

En el caso de “Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S.” se elaboró una escala de motivación según lo sugerido por Moreno, *et. al.* (1999, 15): “La estrategia de medida por la que se optó fue preguntas de autopercepción sobre el propio estado motivacional. Como se dijo anteriormente, se hizo una definición de lo que para esta monografía se definió por motivación, y se pidió que los empleados se situaran en una escala de 0 a 10 en función de la evaluación que hicieran de su estado de motivación. Para evitar los sesgos de deseabilidad social y las diferencias derivadas del distinto nivel auto-crítico de los sujetos, se hizo un análisis detallado de los elementos actitudinales y conductuales de la motivación y finalmente se elaboraron 17 preguntas más que se constituyeron en indicadores específicos de motivación.

Este conjunto de ítems respondía al análisis del trabajo cualitativo previo y a la revisión y sistematización de las aportaciones de los autores citados previamente. Con este conjunto de preguntas se quiso articular una medida concreta que sirviera de referencia para describir el estado motivacional, lo que fue la variable dependiente con la que pudimos establecer comparaciones entre grupos y analizar los factores que más pueden influir en ese estado motivacional. Las preguntas fueron las siguientes:

- a. *Mi ilusión por ir cada día a trabajar es: 0 (Muy baja) —>10 (Muy alta)*
- b. *Mi implicación personal en el trabajo es: 0 —> 10*
- c. *El interés que tengo por mejorar mi formación es: 0 —>10*
- d. *Mi preocupación por mejorar mi trabajo es: 0—>10*
- e. *Mi deseo de permanecer en Enlaces Inalámbricos Digitales (EID) es: 0—>10*
- f. *Mi ilusión actual por ascender a un puesto superior es: 0—>10*
- g. *Mi grado de satisfacción con mi trabajo es: 0 —>10*
- h. *El enriquecimiento que como persona recibo de mi trabajo es: 0—>10*
- i. *Mi vinculación con el EID como entidad (sentido de pertenencia, afecto, etc) es: 0—>10*

- j. *Mi sensación de orgullo por trabajar en esta empresa es: 0—>10*
- k. *Un/a amigo/a suyo recibe varias ofertas para trabajar en varias empresas. Una de ellas es EID. Si le insistiera para que le diera un consejo ¿qué le recomendaría? a) Que eligiera el EID; b) Que pusiera al EID entre sus primeras opciones; c) Que primero probara con otras ofertas; d) Que no eligiera el EID*
- l. *En el trabajo diario, mi práctica habitual respecto a lo que me pide mi superior es: a) Me esfuerzo para superar lo que se me pide; b) Me esfuerzo para cumplir bien con lo que se me pide; c) Intento cumplir, siempre que no suponga demasiado esfuerzo d) Hago lo justo para que no me puedan amonestar*
- m. *Hago sugerencias para mejorar el trabajo: a) Habitualmente; b) Con cierta frecuencia; c) A veces; d) Casi nunca; e) Nunca*
- n. *Me llevo trabajo a casa. a) Habitualmente; b) Con cierta frecuencia, c) A veces; d) Casi nunca; e) Nunca*
- o. *Cuando tengo un problema de salud no muy importante tiendo a: a) Asistir al trabajo aunque no me encuentre bien, b) Intentar recuperarme en casa; c) Pedirla baja por enfermedad*
- p. *Cuando estoy en el trabajo pienso en la hora de salir: a) Frecuentemente; b) En algunas ocasiones; c) No suelo pensar en ello*
- q. *Si no me viera perjudicado económicamente y tuviera la posibilidad, me jubilaría hoy mismo: a) Sí; b) No; c) No estoy seguro*
- r. *Si entendemos por motivación en el trabajo la fuerza o impulso que surge del interior para desarrollar las actividades, mi nivel de motivación para el trabajo diario es: 0—>10*

Conceptualmente el bloque de preguntas estaba constituido por cinco grupos:

- i. Motivación como concepto general:** pregunta 18
- ii. Ilusión, activación, ánimo:** preguntas 1, 2, 4, 12, 13, 14, 15 y 16. Todos estos ítems aluden a conductas explícitas cotidianas que denotan una alta o baja motivación.
- iii. Mantenimiento, vínculo:** preguntas 5, 9, 10, 17. Una persona que no desea permanecer realizando una conducta tan importante como la laboral y que está desvinculada del entorno en el que pasa al menos un tercio del día, es una persona poco motivada.
- iv. Deseo de mejora, ascenso:** preguntas 3 y 6. El deseo de enfrentarse a nuevos retos, de mejorar, asumir nuevas responsabilidades, es un indicador claro de activación o interés.
- v. Satisfacción:** Preguntas 7, 8 y 11”.

Tabla 3. Resumen de respuesta a la medición de la escala de motivación

	Gerente	Jefe Administrativo	Secretaria	Ingeniero	Técnico en reparaciones	Mensajero	Oficios varios
1	10	4	3	2	5	4	2
2	10	5	4	4	4	4	3
3	6	10	5	10	5	5	2
4	6	5	5	5	4	4	5
5	10	0	0	0	2	2	0
6	0	0	0	4	5	5	0
7	10	4	5	2	0	0	0
8	9	5	4	6	3	3	2
9	10	5	5	5	0	3	5
10	10	0	0	4	4	2	1
11	b	d	D	d	d	d	D
12	b	b	B	b	b	b	B
13	d	c	C	c	c	c	C
14	b	e	E	e	e	e	E
15	a	b	B	b	b	b	B
16	c	b	B	a	a	b	B
17	b	b	B	b	a	b	A
18	10	4	3	2	5	4	3

Fuente: Elaboración de las autoras

En cuanto a los resultados obtenidos se tiene que la única variable alentadora que se puede vislumbrar de las respuestas que los empleados dieron al cuestionario de medición de la escala de motivación es la tercera que tiene que ver con el deseo de mejora, ascenso: *El deseo de enfrentarse a nuevos retos, de mejorar, asumir nuevas responsabilidades, es un indicador claro de activación o interés.* En la mayoría de respuesta se vislumbra poca motivación laboral, muy poca ilusión, activación y ánimo para desempeñar todas las funciones inherentes a los cargos, la no creación ni fortalecimiento de lazos fuertes o vínculos, ni la satisfacción.

Al analizar las respuestas y sobre todo la reacción de las personas a las preguntas se puede deducir que no están contentos con las funciones a su cargo, y al ahondar en las respuestas desde un perfil un poco más psicológico, se puede ver en ellos cierta desilusión por la carga de las labores, especialmente en los cargos administrativos.

En la mayoría de los casos se identificaron también las siguientes problemáticas que no se pueden generalizar pero que se pueden identificar como puntos dignos de mejorar a través de muchas estrategias individuales. Uno de los problemas es que el grupo de trabajo es muy pequeño y cada perfil en la compañía está identificado por una única persona, que debe entenderse como un mundo particular, con unos valores, culturas y percepciones muy diferentes, además de los niveles de conocimiento y educación. Esto es quizá uno de los aspectos sobre los cuales debe trabajar la empresa que en este momento busca medios de expansión comercial para aumentar la base de clientes, y podría ser la vinculación de personal joven.

Algunos de los puntos neurálgicos sobre los cuales se desarrollaron las respuestas de baja motivación y de mayor concentración son:

- Insuficiente comunicación entre jefe y subordinados, debido especialmente a los problemas de tiempos de permanencia en las oficinas, ya que los empleos son más de cara al cliente.
- Existencia de baja autoestima en el colectivo, debido a que sienten que sus potencialidades pueden llegar a ser subestimadas por la gran carga operativa y del día a día que no les permite llevar a cabo nuevas ideas, proyectos o innovar tanto en lo concerniente a la prestación del servicio, como de nuevos productos y servicios que se pudiesen ofrecer a futuro.
- Débil participación de los trabajadores en la toma de decisiones, no tienen voto.
- Falta de reconocimiento al trabajo realizado, debido a la carga operativa del día a día.
- Falta de compromiso con la organización, esto es consecuencia de la suma de los puntos anteriores.
- Insuficiente salario en algunos casos.
- Falta de una estrategia motivacional que articule.

La gran mayoría de las personas buscan dentro de sus lugares de trabajo normalmente tener las siguientes condiciones, ya que constantemente se escuchan:

- Sentirse bien en su colectivo
- Mayores posibilidades de superación
- Reconocimiento en el trabajo realizado

- Buenas relaciones con su jefe inmediato
- Buena organización del trabajo
- Adecuada atención a los trabajadores
- Se sienten cómodos en su puesto de trabajo
- Cercanía a su casa
- Se forma como profesional en esta empresa
- El salario aceptable

En este caso particular acompañado a las respuestas que se adjuntaron en la anterior tabla está el hecho de que no se tienen bien definidos los perfiles por una persona especialista en Gestión del Talento Humano y esto conlleva a unos inadecuados modelos de compensación monetaria, por ende los comentarios más recurrentes son:

- No se siente satisfecho
- No hay condiciones materiales
- Métodos de trabajo inadecuados
- Falta de estimulación
- Salarios bajos
- Problemas personales y familiares (específicamente ligados al horario de trabajo)

CAPITULO 4. UN MODELO DE MOTIVACIÓN PARA LA EMPRESA “ENLACES INALÁMBRICOS DIGITALES S.A.S”

Partiendo entonces de lo hablado anteriormente sobre la gestión por procesos, primero necesitamos crear un modelo motivacional para administrar de manera adecuada el personal de la compañía, con el fin de que ellos mismos reconozcan en la compañía los valores organizacionales y se apropien de la visión y la misión para una correcta determinación de los pasos para la implementación de una gestión por procesos tratados con anterioridad:

1. Identificación de los clientes y sus necesidades
2. Definición del portafolio de productos y/o servicios
3. Desarrollo del mapa de procesos
4. Descripción de cada proceso y subproceso con su diagramación y
5. Análisis continuo de resultados y mejoramiento

Un modelo motivacional propende en términos generales por estimular las potencialidades humanas en el puesto de trabajo y sencillamente aumentar la motivación que tiene cada persona, todos aquellos impulsos que lo llevan a ser más productivo. Estos tipos de modelos son trascendentales para la organización o en términos generales para la existencia de cualquier grupo social, especialmente al interior de la organización. Es por ello que desde la Administración se dedican esfuerzos humanos y económicos para invertir en el capital humano, ya que se reconoce que las personas son el factor primordial en el éxito de las organizaciones. Llevar a feliz término las metas y retos de cada empresa depende de la inteligencia, los conocimientos, la experiencia, la motivación y el manejo acertado de todos los recursos que las personas administran y gestionan diariamente en sus puestos de trabajo.

Aquí es importante aclarar, que si bien la organización es pequeña, defiende y determina que el capital humano es su principal recurso. es por eso que se aplicó el modelo que se definió en el capítulo anterior por la herramienta utilizada para analizar la situación motivacional de la empresa “Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S.”, y según los resultados que arrojó se hace pertinente desarrollar la propuesta de R. Olmo, Helena (2010) que realiza Innovación en Gestión de Personas, por aplicar un modelo de Felicidad en el Trabajo con el objetivo de dotar a la organización de la ilusión y compromiso necesarios para hacer del trabajo algo más que un simple trabajo.

El fundamento del modelo está dividido en tres aspectos:

La persona: todo debe empezar una buena selección de los perfiles de las personas que están como objeto de contratación, y estos deben estar definidos en el modelo. La definición de unos nuevos valores ayuda a orientar la selección.

El profesional: el modelo busca que la persona, en su rol en el trabajo, alcance lo que se denomina *flow*, lo que implica que sus habilidades son las adecuadas a las exigencias de sus objetivos.

La organización como sistema: cuando una persona forma parte de un equipo de trabajo, su individualidad se ve complementada por su identidad en el grupo, donde aparecen los sentimientos organizativos. Hay cuatro estadios dentro de los sentimientos organizativos en los que se puede encontrar un grupo de trabajo: resentimiento, resignación, serenidad y ambición (los dos primeros son estados restrictivos, los dos segundos expansivos).

Esto se hará a través de las siguientes actividades particulares:

- a. **Selección optimismo/inteligencia emocional.** Una de las bases de la felicidad es, sin duda, el optimismo, entendido este concepto como la tendencia a esperar que el futuro depare resultados favorables. El optimismo es el valor que nos ayuda a enfrentar las dificultades con buen ánimo y perseverancia, descubriendo lo positivo que tienen las personas y las circunstancias, confiando en nuestras capacidades y posibilidades. La única manera de poder garantizar el optimismo en la organización es buscándolo desde el principio. Para ello, la selección de personas se presenta como el área de dirección de personas desde la que se puede incidir más directamente en la consecución de este objetivo.

- b. **Coaching.** Más allá de los procesos de selección, no es habitual que las direcciones de gestión humana realicen entrevistas periódicas de motivación, interés y compromiso individuales. En la empresa que se referencia, se creó un programa llamado “unaun” (one toone en gallego), cuyo objetivo consiste en realizar entrevistas individuales con todos los profesionales para conocer y analizar la situación profesional de cada uno de ellos, desde un planteamiento de desarrollo personal y profesional.

- c. **Desarrollo de cualidades.** Se debe creer en la importancia del desarrollo de las personas, anualmente se dedica alrededor de un 4 por ciento de la masa salarial al presupuesto de formación. La preocupación por mejorar ha llevado a formar a los profesionales en aspectos técnicos y en cualidades. A saber:
 - 1. El coeficiente de optimismo como clave del éxito personal y profesional.
 - 2. Modelo de las 7 acciones para ser feliz en el trabajo.
 - 3. Solución positiva de conflictos.
 - 4. Gestión del tiempo y del estrés.

5. Cambios positivos, cómo comunicar mejor.
6. Taller de la felicidad (impartido por Santiago Vázquez, director de personas de R).

Se sugiere además que el proceso de aumento de la motivación se haga a través la gestión por procesos. Tal cual como lo afirma Carrasco (2011): “siendo la gestión de procesos una gran palanca para el cambio, ésta debe estar enraizada en lo importante para la organización, reflejado en su plan estratégico: formal, vigente, conocido y aplicado que a su vez tiene su base en el cliente. Con la gestión estratégica de procesos (SPM, Strategic Process Management en inglés).atendemos las dos caras de la moneda: estrategia y procesos. Es una labor donde es necesario alinear ambos mundos y realizar las grandes definiciones que impactarán en toda la gestión de procesos y por ende en el hacer de la organización. Son acciones que se pueden resumir en:

- Priorizar procesos según criterios objetivos identificados desde la estrategia de la organización.
- Reconocer lo importante de cada proceso y sus problemas principales (entendiendo por problema la brecha entre la situación actual y su potencial) a través de estudios.}
- Realizar definiciones acerca de: dueños de procesos, indicadores, niveles de responsabilidad de los involucrados, alcance de los procesos y otras.

Así es posible decidir los grandes caminos a seguir para procesos individuales o grupos de procesos: dejar como está u optimizar”. Ya que este sistema aporta un modelo de organización al interior de empresas pequeñas, medianas y grandes, se hace necesario inicialmente la capacitación en el tema, específicamente en el tema de las estrategias para potencial el capital y desarrollo humano con el que cuenta la compañía.

Estas estrategias tendientes a capturar los intereses en el personal de trabajo son insumos iniciales para detectar falencias en los procesos y para poderlos así mejorarlos. “La mejora en esta fase es parte de la intervención y por lo tanto cuenta con visibilidad y la participación de un equipo de trabajo del área de procesos, además de la atención especial de la dirección. Tendrá por objetivo disminuir la brecha identificada en el indicador principal entre la situación actual y la deseada. Como en toda forma de intervención (mejora o rediseño), se requieren algunas condiciones de entrada:

- El modelamiento visual de los procesos y la correspondiente detección de oportunidades
- Un equipo de trabajo dedicado, liderado o coordinado por el área de procesos.
- Los recursos correspondientes.
- Haber realizado un estudio del problema donde se hayan identificado el problema de fondo, alejando el riesgo de trabajar sobre síntomas.

También coincide la mejora y el rediseño en que todas las propuestas sean cuantificadas. Esto es fundamental, no basta con señalar una buena idea, debe también calcularse su contribución financiera concreta” (Carrasco, 2011).

Se espera poder presentar este proyecto a la gerencia y tener tiempo y las condiciones necesarias para implementarlo en los próximos seis meses, con el objetivo de poder rediseñar y formalizar los procesos. Necesitaremos entonces hacer el rediseño de estos para obtener un beneficio mayor, con la probable consecuencia de que el cambio en el proceso también sea grande. Como lo manifiesta Carrasco (2011), “es preferible no entrar demasiado al detalle del funcionamiento previo del proceso, es suficiente con una descripción general, es lo que logramos con el modelamiento visual. Es otra aplicación de la visión sistémica, en este caso, armonizando el análisis con la síntesis, el detalle con la

visión general. Describir la situación actual para el rediseño de un proceso es similar al reconocimiento que se practica desde siempre en otros campos”.

CONCLUSIONES

- La motivación en los empleados es de vital importancia, ya que es necesario mantener a los empleados con un alto estímulo, donde puedan ellos desarrollar actitudes positivas y puedan mejorar su desempeño laboral, realización personal y profesional.
- La propuesta que se le presenta a la empresa “Enlaces Inalámbricos Digitales S.A.S.” le permitirá a la gerencia una identificación clara de los puntos débiles sobre los cuales deben realizar correctivos y controles pertinentes buscando la motivación laboral de sus empleados y la eficiencia en sus funciones.
- Para que el modelo de motivación sea exitoso es necesario además dar importancia y aplicar en la compañía factores relevantes tales como estructura, cultura y puestos de trabajo en la organización.
- Desarrollar a la par de estrategias de motivación y de capacitación del personal, habilidades e un cargo administrativo para la gestión del talento humano al interior de la empresa o subcontractarlo con una firma especializada que pueda no solo administrarlo en términos más generales sino potenciar cada uno de los cargos y colaboradores al interior de la organización, además que tenga experiencia en el sector en el cual se desarrolla la actividad económica.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia. (2003). Diccionario de preguntas: Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica. 277p.

CHIAVENATO, Idalberto (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill. 500p.

MORENO MARTÍN, Florentino; ZABALETA ROMO, Vicente; Ema LÓPEZ, José Enrique; GARCÍA DAUDER, Silvia y URIARTE CHÁVARRI, Carla (1999). “Medida de la motivación laboral en una gran organización. Propuesta metodológica”. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 15, N°. 1. p. 9-21

PARERA MONFORT, I y GONZÁLEZ NÚÑEZ A. L. (2005). “La motivación y su influencia en las organizaciones laborales”. Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente. Vol. 25. N°.2 págs. 37-41.

PERALTA GÓMEZ, María Claudia; SANTOFIMIO, Ana María y SEGURA, Viviana (2007). “El compromiso laboral: discursos en la organización”. Psicología desde el Caribe. N° 19, enero-julio.

PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio (2007). Gestión por procesos. Madrid, ESIC.

R. OLMO, Helena (2010). “R Cable y Telecomunicaciones, una experiencia práctica de ilusión, compromiso y felicidad en el trabajo”. Capital Humano. Noviembre, Vol. 23, pág. 70-74.

RAMÍREZ Clara; MOSQUERA, Sebastián y OSPINA, Norberto. “El desafío de la administración de recursos humanos”. Capítulo en: Administración II.

RINCÓN FONSECA, Yinna (2009). "Gestión humana: área estratégica para las organizaciones".

CIBERGRAFÍA

ALDANA, Ana Teresa y VALLEJO, Azucena (2010). *Telecomunicaciones, convergencia y regulación*. (Artículo web) disponible en: <http://www.economiainstitutional.com/pdf/No23/aaldana23.pdf>

BEDODO ESPINOZA, Valeria y GIGLIO GALLARDO, Carla (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Universidad de Chile, Santiago. (Artículo web). Disponible en: http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/sources/bedodo_v.pdf

CALISTRO, Julio César. “Nuevos retos para las empresas operadoras de telecomunicaciones. Necesidad de investigaciones y previsiones” (Artículo web). Disponible en: http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/anteriores/num_035/actuali_noticias2.html

CARRASCO, Juan Bravo (2011). *Gestión de procesos* (versión resumida). Disponible en: http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf

Comisión de Regulación de Comunicaciones – CRC. “Las Telecomunicaciones en Colombia”. Disponible en: <http://www.crcom.gov.co/index.php?idcategoria=46853>

_____. “Satélites”. Disponible en: <http://www.crcom.gov.co/index.php?idcategoria=46869>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. “Las TIC tuvieron el mayor crecimiento de los últimos cuatro años”. Disponible en:

<http://www.mintic.gov.co/index.php/mn-news/757-las-tic-tuvieron-el-mayor-crecimiento-de-los-ultimos-cuatro-anos>.

Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria. “La gestión por procesos”. Disponible en: <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>