

“PROPUESTA DE MOTIVACIÓN EN EL PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN Y EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIAN-
SECCIONAL PASTO”

KELLY MARLYN MORA ÁVILA
LEIDY TATIANA MORALES ERIRA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2010

“PROPUESTA DE MOTIVACIÓN EN EL PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN Y EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIAN-
SECCIONAL PASTO”

KELLY MARLYN MORA ÁVILA
LEIDY TATIANA MORALES ERIRA

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administrador de Empresas

Asesor:
Esp. CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2010

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N°324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de trabajo de grado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2010

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN | 16 |
| 1 .PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 18 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 18 |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 18 |
| 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 19 |
| 1.3.1 Objetivo General | 19 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 19 |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN..... | 20 |
| 2. MARCO REFERENCIAL..... | 21 |
| 2 .1 MARCO CONTEXTUAL..... | 21 |
| 2.1.1 Plan Estratégico..... | 22 |
| 2.1.2 Desarrollo Corporativo. Está compuesto por: | 24 |
| 2.1.3 Áreas funcionales: | 25 |
| 2.2 MARCO LEGAL | 27 |
| 2.3 MARCO TEÓRICO | 30 |
| 2.3.1 La motivación. | 33 |
| 2.3.2 Concepto de motivación..... | 34 |
| 2.3.3 Clases de motivación:..... | 35 |
| 2.3.4 El ciclo motivacional..... | 36 |
| 2.3.7 Motivación en la gestión empresarial..... | 43 |
| 2.4 LA CAPACITACIÓN..... | 47 |

| | |
|---|----|
| 2.4.1 Capacitación y desarrollo del personal: | 48 |
| 2.4.2 Concepto y tipos de educación | 48 |
| 2.4.3 Objetivos de capacitación y desarrollo..... | 49 |
| 2.4.4 Los principales objetivos de la capacitación son:..... | 49 |
| 2.4.5 El contenido de la capacitación..... | 50 |
| 2.4.6 El aprendizaje dentro de la capacitación | 51 |
| 2.4.7 Factores del aprendizaje..... | 51 |
| 2.4.8 Principios del aprendizaje | 52 |
| 2.4.9 Diagnostico o evaluación de necesidades de capacitación | 53 |
| 2.4.10 Programa de capacitación | 54 |
| 2.5.1 ¿Es entonces la motivación una variable del desempeño laboral?..... | 62 |
| 2.5.2 El desempeño optimo laboral como función de la motivación:..... | 63 |
| 3. METODOLOGÍA | 65 |
| 3.1 ENFOQUE | 65 |
| 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 65 |
| 3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 66 |
| 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA | 67 |
| 4. RECURSOS DE LA INVESTIGACIÓN | 68 |
| 4.1 TALENTO HUMANO | 68 |
| 4.2 RECURSO FÍSICO | 68 |
| 4.3 MATERIAL BIBLIOGRÁFICO | 68 |
| 5. ORGANIZACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN | 69 |
| 5.1 OBSERVACIONES..... | 69 |

| | |
|--|-----|
| 5.1.1 Observación directa No.1 “Facturación” | 69 |
| 5.1.2 Observación directa No.2 “Registro único tributario RUT” | 71 |
| 5.2 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS | 74 |
| 5.2.1 Resultados de encuesta dirigida a los funcionarios de la DIAN – Seccional Pasto | 74 |
| 6. PROPUESTA..... | 94 |
| 6.1 INTRODUCCIÓN | 94 |
| 6.2 JUSTIFICACIÓN..... | 94 |
| 6.3 OBJETIVOS..... | 95 |
| 6.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA..... | 96 |
| 6.4.1 Actividades motivacionales | 96 |
| CONCLUSIONES | 111 |
| RECOMENDACIONES..... | 113 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 114 |
| ANEXOS..... | 118 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Asistencia a capacitaciones | 71 |
| Tabla 2. Motivación para asistir a capacitaciones | 72 |
| Tabla 3. Ambiente en el desarrollo de las capacitaciones | 73 |
| Tabla 4. ¿Es interesante el desarrollo de las capacitaciones? | 74 |
| Tabla 5. Metodología adecuada | 75 |
| Tabla 6. Motivación hacia la participación en las capacitaciones | 76 |
| Tabla 7. Uso adecuado de los materiales didácticos | 77 |
| Tabla 8. Realización de actividades motivacionales | 78 |
| Tabla 9. Que no lo motiva a trabajar. | 79 |
| Tabla 10. Capacitaciones dinámicas | 80 |
| Tabla 11. Horarios de las capacitaciones | 81 |
| Tabla 12. Jornadas de las capacitaciones | 82 |
| Tabla 13. Duración de las capacitaciones | 83 |
| Tabla 14. Temáticas desarrolladas en las capacitaciones | 84 |
| Tabla 15. Desempeño laboral | 85 |
| Tabla 16. Limitantes para el desarrollo de las funciones | 86 |
| Tabla 17. Clima organizacional en el área de trabajo | 87 |
| Tabla 18. Liderazgo en el equipo de trabajo. | 88 |
| Tabla 19. Plan de acción | 105 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. Instalaciones temporales de la DIAN | 17 |
| Figura 2. Funcionarios en su puesto de trabajo | 21 |
| Figura 3. Proceso de motivación | 38 |
| Figura 4. Etapas o ciclos del proceso de capacitación | 49 |
| Figura 5. Variables del desempeño laboral | 59 |
| Figura 6. Ciclo para la acción motivación - desempeño | 60 |
| Figura 7. Funcionaria tomando apuntes | 66 |
| Figura 8. Director de la DIAN realizando introducción | 67 |
| Figura 9. Funcionaria muestra poco interés en las capacitaciones | 68 |
| Figura 10. Ausentismo de los funcionarios en las capacitaciones | 68 |
| Figura 11. Uso inadecuado del tablero | 69 |
| Figura 12. Material didáctico usado en las capacitaciones | 70 |
| Figura 13. ¿Ha asistido a las capacitaciones programadas por la entidad? | 71 |
| Figura 14. ¿Cuándo a usted le informan que se va a realizar una capacitación se siente motivado a asistir a ella? | 72 |
| Figura 15. ¿Se genera un ambiente ameno antes de desarrollar las capacitaciones? | 73 |
| Figura 16. ¿Le parece interesante la manera en que se desarrolla las capacitaciones? | 74 |
| Figura 17. ¿Cree que es adecuada la metodología utilizada por el conferencista en las capacitaciones? | 75 |
| Figura 18. ¿Los conferencistas motivan a los empleados a participar de manera activa en las capacitaciones? | 76 |
| Figura 19. ¿Los conferencistas utilizan de manera adecuada los materiales (computador, video bean, tablero) para el desarrollo de las capacitaciones? | 77 |
| Figura 20. ¿Le gustaría que se realicen actividades para motivarlo a usted antes de iniciar las capacitaciones? | 78 |
| Figura 21. ¿Qué es lo que no lo motiva a trabajar a usted? | 79 |
| Figura 22. ¿Piensa que las capacitaciones deben ser dinámicas? | 80 |
| Figura 23. ¿Las temáticas desarrolladas en las capacitaciones le parecen? | 81 |

| | |
|---|----|
| Figura 24. ¿En qué horarios le gustaría que se realicen las capacitaciones? | 82 |
| Figura 25. ¿Las jornadas de las capacitaciones realizadas por la entidad le parecen muy extensas? | 83 |
| Figura 26. ¿Cuánto le gustaría que duraran las capacitaciones? | 84 |
| Figura 27. ¿Actualmente como considera que es su desempeño laboral? | 85 |
| Figura 28. ¿Dentro de su puesto de trabajo, cuales piensa que son los limitantes para el desarrollo de sus funciones? | 86 |
| Figura 29. ¿Qué le parece el clima organizacional que se está presentando actualmente en su área de trabajo? | 87 |
| Figura 30. ¿Le han dado la oportunidad de ser un buen líder en su equipo de trabajo? | 88 |
| Figura 31. Dinámica “Grupo de estatuas” | 93 |
| Figura 32. Dinámica “Bailando sobre papel” | 94 |
| Figura 33. Dinámica “Me voy de viaje” | 94 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|------|
| Anexo 1.Formato de encuesta dirigida a los funcionarios | 109 |
| Anexo 2. Fotografías de las instalaciones de la entidad y realización de capacitaciones | 112 |

RESUMEN

La siguiente investigación denominada: “Propuesta de Motivación en el Programa de Capacitación y en el Desempeño Laboral en la DIAN-seccional Pasto” se encamina a analizar y determinar aspectos importantes dentro del talento humano como es la motivación, para luego buscar algunas alternativas, que permitan potencializar el desempeño de los colaboradores en función de los objetivos de la organización. la propuesta a seguir se le dio el nombre de “La Motivación un Camino hacia la Participación en el Proceso de Capacitación y en el Desempeño Laboral” se la realizo esta propuesta con el fin de obtener trabajadores más productivos, eficientes y calificados que tengan el interés de participar activamente en las capacitaciones que plantea la entidad, fomentando espacios de mayor aprendizaje y un mejor desempeño laboral.

ABSTRACT

The following research called “Propuesta de Motivación en el Programa de Capacitación y en el Desempeño Laboral en la DIAN-seccional Pasto” directed to analyze and to determine important aspects about human talent like the motivation in order to look for some alternatives which can improve labor acting in functions of company objectives. The proposal to continue was given him the name of “The Motivation a way Toward the Participation in the Process of Qualifications and in the Labor Acting”. This proposal was designed for getting productive, efficient and qualified workers who have the interest of participating actively in the qualifications which are outlined for the entity. They should foment spaces of more learning for finally to obtain a better labor acting.

GLOSARIO

CAPACITACIÓN: La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

EDUCACIÓN: La educación (del latín "educare") puede definirse como:* El proceso bidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra, está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.* El proceso de inculcación / asimilación cultural, moral y conductual.

FORMACIÓN: Significa el proceso integral del hombre, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos. Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al colaborador para Desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado laboral, sus objetivos son amplios y mediatos, es decir a largo plazo La formación y perfeccionamiento del colaborador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro. Aumentando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

ENTRENAMIENTO: Actividades planeadas por la entidad para facilitar el desarrollo de habilidades, capacidades y conocimientos en los trabajadores con el fin de que puedan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros, de la misma manera promover en ellos actitudes positivas que les generen sentido de pertenencia y responsabilidad hacia su labor, puede ser teórico y/o práctico; dirigidos a prolongar y a complementar la educación formal y no formal mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitud. Entrenamiento específico en el cargo Entrenamiento Interno Entrenamiento Externo Entrenamiento de Refuerzo (Reinducción).

APRENDIZAJE: Acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, preponderantemente físico, desde este punto de vista se imparte a colaboradores operativos u obreros para el uso de máquinas y equipos.

HABILIDADES: Son capacidades que pueden expresarse en conductas en cualquier momento porque han sido desarrolladas a través de la práctica (uso de procedimientos) y que pueden utilizarse o ponerse en juego, tanto consciente como inconscientemente.

APTITUD: Carácter o conjunto de condiciones que hacen a un hombre especialmente idóneo para una función determinada.

COMPETENCIA: Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

ACTITUD: Forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas. La actitud designa la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado. Existen actitudes personales relacionadas únicamente con el individuo y actitudes sociales que inciden sobre un grupo de personas.

INTRODUCCIÓN

Al realizar el presente estudio se pretende diseñar una propuesta de motivación para el talento humano en las capacitaciones y en el desempeño laboral, debido a que es un factor importante para los funcionarios de la DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN-SECCIONAL PASTO, la cual es una empresa de mucha trayectoria prestadora de servicios con políticas definidas y es por eso que se quiere dar la importancia que se merece e iniciativa para liderar uno de los aspectos más importantes dentro del talento humano como es la motivación, la cual es un estado interno que dirige y sostiene el comportamiento dentro del personal con sus actividades.

Una de las características que se observan en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello recurren a todos los medios disponibles para cumplir los objetivos.

En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de su talento humano es por ello que con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal, se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del gerente crear las condiciones que potencialicen el desempeño de los colaboradores en función de los objetivos de la organización. Por otro lado entonces importa la motivación porque este es uno de los factores que entre otros condicionan el desempeño y el logro de resultados gerenciales con y por medio de la gente.

El presente trabajo consta de las siguientes partes:

En el primer capítulo se identifica el planteamiento del problema sobre la ausencia de factores motivacionales que no sean realizado con los funcionarios de la DIAN, junto con el diagnostico del planteamiento del problema, además se presentara su formulación y sus objetivos generales y específicos donde se expresa lo que las investigadoras quieren alcanzar

El segundo capítulo contiene el referente contextual el cual se presentan los antecedentes de la empresa, también contiene los aspectos legales y bases

teóricas donde se desarrollaran temas referentes a motivación, capacitación aprendizaje y desempeño laboral.

Para el tercer capítulo se desarrollará una metodología en la cual se encuentra el enfoque, el tipo de investigación, se planteara técnicas de recolección de información, población y muestra.

En el cuarto capítulo se determinan los recursos de la investigación como el talento humano, recurso físico y el material bibliográfico.

Para el quinto capítulo denominado organización, análisis e interpretación de la información se realizó un análisis de entrevistas, observaciones directas y encuestas las cuales permitieron determinar el estado actual de los funcionarios en cuanto a la motivación que les ofrece la entidad, también se identificaron los procesos de enseñanza que se llevan a cabo en las capacitaciones.

Finalmente después de haber realizado las investigaciones, entrevistas, observaciones y encuestas correspondientes se presenta la propuesta denominada: “LA MOTIVACIÓN UN CAMINO HACIA LA PARTICIPACIÓN, EN EL PROCESO DE CAPACITACION Y EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIAN-SECCIONAL PASTO”.

“PROPUESTA DE MOTIVACIÓN EN EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIAN-SECCIONAL PASTO”

1 .PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN- Seccional Pasto, le han dado mayor relevancia al cumplimiento de las funciones de los trabajadores, que a la generación de conocimientos, habilidades, competencias y capacidades que el funcionario pueda desarrollar en su puesto de trabajo, sin embargo la empresa no se ha preocupado por el bienestar y la motivación de sus trabajadores, brindándoles ambientes más amenos, que posibiliten la adquisición de conocimientos en sus capacitaciones y un mejor desempeño laboral en su área de trabajo.

En este orden de ideas, nuestro grupo investigativo pretende proponer algunas estrategias de motivación, que generen mayor interés en el aprendizaje de los temas desarrollados en las capacitaciones y un mejor desempeño laboral logrando de esta manera que el funcionario sienta el entusiasmo a participar en las capacitaciones planteadas por la entidad así como también en su puesto de trabajo logrando ser más productivo, eficiente, creativo, responsable y comprometido con su trabajo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué incidencia tiene una propuesta de motivación en el programa de capacitación y en el desempeño laboral en la DIAN –SECCIONAL PASTO?

Durante el proceso de capacitaciones que se han desarrollado en la entidad se ha encontrado que la manera que se llevan a cabo son generalmente tradicionales , no obstante en conversatorios con los funcionarios comentan que algunas capacitaciones realizadas anteriormente solían contratar conferencistas quienes se preocupaban por utilizar métodos innovadores que generen interés a participar y asistir a ellas; por esta razón los funcionarios manifiestan la importancia de crear actividades que motiven al grupo de trabajadores para de este modo crear en ellos el agrado por aprender y poner en práctica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, por otra parte también argumentan la falta de motivación en su puesto de trabajo, sugiriendo que se de a conocer estas necesidades a las directivas de esta entidad.

En este orden de ideas el grupo investigador opto por elaborar la propuesta denominada “LA MOTIVACION UN CAMINO HACIA LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE CAPACITACION Y EN EL DESEMPEÑO LABORAL”

teniendo en cuenta que cuando se proporciona la suficiente motivación el trabajador llega a ser una persona autónoma, quien realiza las actividades no por obligación sino por gusto y decisión propia llegando a ser un trabajador eficiente, productivo, participativo y una persona que le gusta lo que hace.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Analizar la incidencia de la motivación en el programa de capacitación y en el desempeño laboral en la DIAN-SECCIONAL PASTO.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir la metodología utilizada en el desarrollo de las capacitaciones con los funcionarios de la entidad
- Identificar los factores que inciden en la motivación para el talento humano en las capacitaciones y en su desempeño laboral
- Elaborar una nueva propuesta “LA MOTIVACIÓN UN CAMINO HACIA LA PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE CAPACITACION Y EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIAN-SECCIONAL PASTO”.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Uno de los problemas más frecuentes y complejos que existen en las organizaciones de hoy es el de la desmotivación o falta de motivación del personal, conduciendo que los trabajadores no se interesen en las actividades que se desarrollan y como mayor problema ausentismo en las programaciones planteadas por la empresa, entre estas, las capacitaciones, las cuales permiten afianzar y profundizar más los conocimientos de las labores que desempeña cada trabajador.

Partiendo de lo anterior surge la necesidad de buscar algunas alternativas que puedan de alguna forma aportar a la entidad a obtener trabajadores más productivos, eficientes y calificados que tengan el interés de participar activamente en las capacitaciones que plantea la empresa, fomentando espacios de mayor aprendizaje y un mejor desempeño laboral. Esta investigación podría ser útil para concientizar a los directivos a no tomar al trabajador como simple herramienta de trabajo si no como un ser humano en su totalidad el cual necesita sentirse motivado y satisfecho de las actividades que desarrolla así también como en la empresa que trabaja.

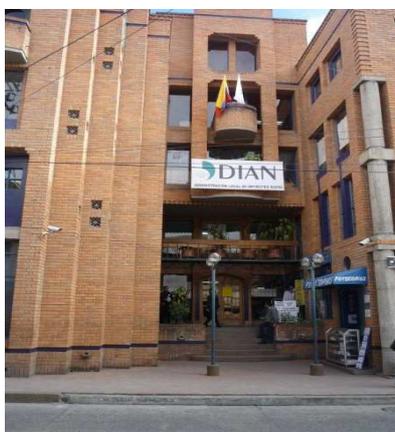
El tema que se plantea es novedoso si se tiene en cuenta que en la DIAN, no se han hecho estudios investigativos acerca de la motivación a los trabajadores, esta investigación busca mejorar el nivel de aprendizaje y lograr buen desempeño de los funcionarios, a través de estrategias motivacionales logrando así participación, desarrollo y conocimientos.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN) SECCIONAL - PASTO

Figura 1. Instalaciones temporales de la DIAN



Antecedentes: la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante Decreto 2117 de 1992, cuando el 1º de junio del año 1993 se fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN). Mediante el Decreto 1071 de 1999 se da una nueva reestructuración y se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Descripción jurídica: la DIAN está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional, de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Constitución de su patrimonio: está constituido por los bienes que posee y por los que adquiera a cualquier título o le sean asignados con posterioridad.

Objeto De La DIAN: coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad. Dado su carácter técnico y especializado, la DIAN es una unidad Administrativa Especial (UAE) del orden nacional. Se caracteriza por tener personería jurídica, autonomía administrativa, presupuestal y patrimonio público. Está adscrita al ministerio de Hacienda y Crédito Público y, por lo tanto, su acción debe acogerse a los lineamientos que indique dicho Ministerio y enmarcarse dentro del programa macroeconómico adoptado. La DIAN tiene como objeto “intervenir, garantizar la seguridad fiscal del estado colombiano y la protección del orden publico económico, nacional mediante su misión, cual es la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.” Desde esta perspectiva, el servicio público prestado por la DIAN se considera como un servicio público esencial.

Representante legal: la representación legal de la DIAN está a cargo del Director General, quien puede delegarla de conformidad con las normas legales vigentes. El cargo de Director General es de libre nombramiento y remoción; en consecuencia se provee mediante nombramiento ordinario por el Presidente de la República.

Naturaleza del Servicio Público DIAN: el servicio público prestado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales se define como un servicio público esencial, denominado Servicio Fiscal, cuyo objetivo es coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad. La naturaleza del Servicio Fiscal conlleva la disponibilidad de los servidores de la contribución” Art., 1 Decreto 1072 de 1999.

2.1.1 Plan Estratégico

Misión

En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia somos responsables de prestar un servicio de facilitación y control a los agentes económicos, para el cumplimiento de las normas que integran el Sistema Tributario, Aduanero y Cambiario, obedeciendo los principios constitucionales

de la función administrativa, con el fin de recaudar la cantidad correcta de tributos, agilizar las operaciones de comercio exterior, propiciar condiciones de competencia leal, proveer información confiable y oportuna , y contribuir al bienestar social y económico de los colombianos.

Visión

En el 2010 la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia ha consolidado: la autoridad fiscal del Estado, la autonomía institucional, altos niveles de cumplimiento voluntario de las obligaciones que controla y facilita, la integralidad y aprovechamiento pleno de la información, de los procesos y de la normatividad, el aporte de elementos técnicos para la adecuación de la carga fiscal y la simplificación del sistema tributario, aduanero y cambiario. Contando con un equipo de funcionarios públicos comprometido y formado para salvaguardar los intereses del Estado con un sentido de servicio, un soporte tecnológico integral y permanentemente actualizado, y un régimen administrativo especial propio de una entidad moderna que responde a las necesidades de la sociedad, funcionarios, contribuyentes y usuarios.

Políticas

La DIAN, en el marco de su misión y visión, y consciente de la importancia que su gestión representa para el bienestar del país, asume su compromiso considerando las siguientes directrices:

- Garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad de los servicios que brinda a sus clientes y del Sistema de Gestión de Calidad y Control Interno.
- Mejorar continuamente su desempeño organizacional, con un enfoque basado en procesos y sus respectivos mecanismos de control y evaluación.
- Brindar las condiciones laborales de salud, seguridad y desarrollo de competencias, necesarias para garantizar el crecimiento personal y profesional de los empleados.
- Soportar su gestión y la toma de decisiones en información confiable y oportuna, generada en sistemas desarrollados con tecnología avanzada.
- Asegurar el adecuado desarrollo de sus procesos de comunicación.
- Implementar los elementos y acciones necesarias para aumentar la capacidad institucional para la administración de los riesgos estratégicos y del nivel ejecutor.

Procesos de apoyo

- Gestión Humana
- Recursos Físicos
- Recursos Financieros
- Servicios Informáticos

2.1.2 Desarrollo Corporativo. Está compuesto por:

1. **Planeación:** coordina la programación operativa y realiza el seguimiento al cumplimiento de las metas de gestión, para remitir a la dirección o nivel central la información relacionada con la gestión producida por las dependencias. Coordina el desarrollo, implantación y optimización del sistema de planeación, la organización, los procedimientos y los sistemas de información.
2. **Control interno:** realiza el seguimiento y verificación de los resultados obtenidos por los diferentes procesos desarrollados en la administración, de acuerdo con lo establecido por las normas para cada uno de ellos, a la vez que asesora a la Dirección en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.
3. **Estudios Económicos:** dirige, coordina y desarrolla estudios en el campo tributario, aduanero y de control cambiario, que permiten diseñar indicadores de comportamiento económico para el apoyo en la toma de decisiones y la orientación de programas de competencia de la Administración. Igualmente crea y administra bases de datos con información económica y tributaria, y elabora y difunde estadísticas relacionadas con su administración.
4. **Asuntos internacionales:** promueve con entidades internacionales o gobiernos extranjeros, el intercambio de expertos, estudios, información, cooperación financiera no reembolsable, donaciones, becas, pasantías, seminarios, cursos y talleres, en materias de competencia de la DIAN.

5. Servicios Informáticos: satisface las necesidades generadas en las diferentes dependencias de la Administración, relacionadas con sistemas de información, tecnología de computación y redes informáticas, mediante la gestión y aplicación de los recursos de software y hardware.

6. Desarrollo Humano: dirige, coordina y promueve acciones que contribuyen al desarrollo integral de los servidores de la contribución, en armonía con el desarrollo institucional.

7. Investigaciones Disciplinarias: desarrolla las actividades legales de prevención y corrección de conductas disciplinables (capacitación, divulgación, procesos disciplinarios, etc.), y administra el sistema de quejas, reclamaciones, recomendaciones y peticiones.

Figura 2. Funcionarios en su puesto de trabajo



2.1.3 Áreas funcionales:

- Área Recaudación: tiene como propósito dirigir y controlar las actividades relacionadas con el recaudo de tributos nacionales, derechos de aduana y demás impuestos al comercio exterior y de las sanciones cambiarias, presentación de la cuenta fiscal de ingresos públicos, actualización y depuración de la cuenta corriente, devolución ó compensación de los saldos a favor, así como también la recuperación de cartera morosa generada a partir de las actividades de control y recaudo de impuestos. Comprende los subprocesos de recaudación y cobranzas.

- Área Fiscalización: sus objetivos principales están encaminados a dirigir, planear y controlar las actividades relacionadas con la prevención, investigación, determinación, penalización, aplicación y liquidación de los tributos nacionales, de las sanciones, multas y de los demás emolumentos de competencia de la Entidad, y en general las actividades de Fiscalización para el adecuado control del cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.
- Área Jurídica: compilar, actualizar y divulgar las normas sobre regímenes tributarios del orden nacional, aduanero, de comercio exterior y de control de cambios en los asuntos de su competencia; interpretar y actuar como autoridad doctrinaria en dichas materias; participar en el estudio y elaboración de proyectos de ley, decretos o acuerdos internacionales que contemplen aspectos tributarios, aduaneros o de control de cambios y conceptuar, previa solicitud del Ministro de Hacienda y Crédito Público, sobre los proyectos de ley de iniciativa gubernamental en lo referente a estos aspectos; resolver los recursos, cuya competencia no se encuentre expresamente asignada a otra dependencia. Representar a la DIAN e intervenir ante la jurisdicción contenciosa administrativa, jurisdicción ordinaria y otros entes externos en lo de competencia de la entidad. Así mismo, orientar y asesorar en materia jurídica tributaria, aduanera y cambiaria, en lo de competencia de la Entidad.
- Área Comercio exterior: tiene como objetivos principales los de planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades relacionadas con la aplicación y desarrollo de la operación aduanera, regímenes aduaneros, valoración aduanera, clasificación arancelaria, normas de origen y análisis físico y químico de las mercancías, facilitando y agilizando todas las operaciones. Comprende los subprocesos de servicio al comercio exterior y técnica aduanera.

2.2 MARCO LEGAL

El estudio se fundamenta en las siguientes normas:

Artículo 16º. Desarrollos complementarios de la carrera los servidores públicos de la contribución, con base en los méritos, podrán acceder a la siguiente modalidad de desarrollo complementario de la carrera:

- Desarrollo Gerencial, que consistirá en un núcleo de formación y capacitación teórico práctico, unido al seguimiento y evaluación periódica del liderazgo de los servidores de la contribución que se desempeñen como jefes y líderes de la Entidad, estos últimos, a su vez, apoyarán el desarrollo institucional. De acuerdo con su formación, desempeño del liderazgo, aportes institucionales debidamente implementados, evaluación del desempeño y compromiso institucional por otra parte este líder debe generar la suficiente motivación e interés en su práctica de docente en las capacitaciones, quien forme parte de dicho núcleo, podrá acceder a distintos niveles de liderazgo y recibir los estímulos que se establezcan mediante reglamentación.

DECRETO 2740 DE 2001

(Diciembre 20)

"Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el capítulo cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al sistema de desarrollo administrativo".

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,

En ejercicio de las facultades que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y en desarrollo de los artículos 15 al 22 de la Ley 489 de 1998.

Decreta:

Capítulo I

Ámbito de aplicación y definiciones:

Artículo 3º. Desarrollo administrativo. El desarrollo administrativo es un proceso de mejoramiento permanente y planeado para la buena gestión y uso de los recursos y del talento humano en los organismos y entidades de la administración pública, cuyos propósitos son:

- a) La creación de relaciones de cooperación, aceptación y reconocimiento entre los servidores públicos, los particulares investidos para el ejercicio de funciones administrativas y la comunidad en general.
- b) El cumplimiento de los fines sociales del Estado y de las responsabilidades y compromisos del servidor público;
- c) El mejoramiento de los niveles de gobernabilidad de la administración pública;
- d) El mejoramiento en la calidad de los bienes y servicios a cargo del Estado.

Capítulo II.

Fundamentos del sistema de desarrollo administrativo:

- a) El desarrollo del talento humano público. Orientada a desarrollar las habilidades, destrezas y competencias de los servidores públicos en las capacitaciones y definir parámetros para que su ingreso y permanencia se fundamenten en el cumplimiento de los principios de la función administrativa, el mérito y la dignidad de las persona a través de incentivos que le permitan desarrollar su autoestima.

Artículo 9º. Los componentes del plan nacional de formación y capacitación son:

- a) Formación y capacitación. La formación es el proceso encaminado a facilitar el desarrollo integral del ser humano, potenciando actitudes, habilidades y conductas, en sus dimensiones: ética, creativa, comunicativa, crítica, sensorial, emocional e intelectual. La capacitación es el conjunto de procesos orientados a reforzar y complementar la capacidad cognitiva y a fortalecer las competencias de los servidores públicos.
- b) Lineamientos de política. La formulación y ejecución de los programas específicos de formación y capacitación deben consultar los requerimientos de los planes de acción de las entidades y organismos de la administración pública y los conocimientos y habilidades sobre las demandas del entorno, la capacidad para discernir problemas y tomar decisiones que conduzcan a soluciones efectivas y al desarrollo de valores consonantes con los intereses de los servidores públicos.
- c) Programas de formación y capacitación. Son el conjunto de orientaciones que estructuran las diferentes propuestas de formación y capacitación para el mejoramiento de la capacidad organizacional, estos

programas deben orientarse principalmente hacia el bienestar de los trabajadores teniendo en cuenta su parte humana.

Código: d-th-01 políticas gestión del talento humano en las entidades públicas.

En el Sistema de Gestión de la Calidad como P-TH-01 procedimiento para la provisión de cargos, mediante su implementación la Entidad planea adecuadamente la “vinculación” de los servidores (gerentes públicos, secretarios de despacho y de carrera administrativa) velando por que se elimine toda improvisación y asignando personal competente que satisfaga las necesidades de los diferentes cargos.

El código de políticas para la gestión humana dentro del programa de estímulos e incentivos valorará estímulos de fácil adquisición y suministro como reconocimientos verbales, o escritos, comisiones especiales, entre otros. De igual manera, este garantizará la equidad de los reconocimientos pecuniarios previstos en las normas, de manera que su asignación corresponda exclusivamente a criterios de justicia y al merito de los funcionarios demostrado a través de su desempeño individual y en equipo.

Gestión de talento humano código gh-d001

Las normas vigentes en materia de bienestar social son los Decretos 1567 de 1998, reglamentario de la Ley 443 del mismo año, y 1227 de 2005, reglamentario de la Ley 909 de 2004. De conformidad con el enfoque de la norma los programas de bienestar forman parte del Sistema de Estímulos, el cual está orientado a elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo, bienestar y calidad de vida de los empleados del Estado y a contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

Gestión de talento humano código gh-p003-d003.

Con base en lo dispuesto en el artículo 9 del Decreto 752 de 1984, se responderá al interés mostrado por los funcionarios con relación a la programación de deportes. Con las diferentes actividades deportivas se promueve la práctica del ejercicio físico, son elementos de manejo del estrés y también motor de integración.

Incentivos: se debe realizar la elección del mejor equipo de trabajo y del mejor funcionario de carrera y de libre nombramiento y remoción.

Programas Culturales: Dentro de la programación cultural se han incluido actividades como la semana cultural que fomentan la integración y que a la vez responden a la importancia de contar con espacios para la cultura y el esparcimiento.

El plan de bienestar social enmarcado en la Ley No. 909 de 2004 y reglamentado en el Decreto Ley No.1567 de 1998 y Decreto No.1227 de 2005 persigue “mejorar el nivel de vida del funcionario y de su familia, así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora”.

Al elevar el nivel de vida del funcionario, mediante la satisfacción de sus necesidades individuales, se espera que este alcance un grado de motivación que se traduzca en mayor esfuerzo y mejor desempeño laboral.

2.3 MARCO TEÓRICO

En la presente investigación, para plantear una actividad motivacional en la DIAN - seccional Pasto, es pertinente conocer como se sienten los funcionarios en las capacitaciones brindadas por la entidad y en su puesto de trabajo. Por tanto es necesario conocer una serie de teorías que permitan conocer detalladamente cómo se deben implementar la motivación, la capacitación y el desempeño laboral a partir de la concepción teórica de los diferentes autores que a continuación se citan:

Gestión del talento humano. Importancia de la Administración del Talento Humano: no hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los

productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano: las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

Influencia de la filosofía de la alta administración: Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización. Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal: La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de

suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

- La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante¹.

¹ CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento humano, Ed. Mc Graw Hill.2002.

2.3.1 La motivación.

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante del enriquecimiento del puesto. Se refiere a la expansión vertical de los puestos en este caso se incrementa el grado en que el obrero o el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejorar su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de tal manera que un individuo pueda evaluar y corregir su desempeño. Para enriquecer el puesto del trabajador existe 5 acciones específicas que un gerente debe seguir estas son:

1. Formar grupos de trabajo naturales: la creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerar como inadecuado y aburrido.
2. Combinar las tareas: los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes, fraccionadas y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea.
3. Establecer responsabilidad hacia el cliente: el cliente es el usuario del punto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes.
4. Ampliar los puestos verticalmente: la ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de "hacer" y "controlar" el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es conllevar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona.
5. Abrir canales de retroalimentación: al incrementar la retroalimentación, los empleados no solo saben lo bien que están desempeñando los puestos si no también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanecen en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración

se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba rápida retroalimentación sobre el desempeño.

Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el Gerente podrá crear condiciones adecuadas para analizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general al trabajador hacia el logro de objetivos que interesa a la empresa y a la misma persona.

2.3.2 Concepto de motivación. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo. En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que este provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como 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 este provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

Otros conceptos

- Motivación: es descrita como “Un estado interno que dirige y sostiene el comportamiento”. En otras palabras, la motivación es un sentimiento interno que determina el continuar o cesar una actividad.
- Motivación: es todo aquello capaz de empujar la existencia hacia el futuro, el mañana, aunque la meta este lejana y no se vea o se haya perdido la perspectiva y el camino por donde encontrarla.
- Motivación: es todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones

y fuerzas similares. Decir que los Gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan que satisfagan estos impulsos y deseos que inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

- La motivación: es el motor de nuestras conductas de todo lo que hacemos. También es un proceso es algo dinámico es lo que hace que la intensidad de nuestra conducta vaya cambiando.

2.3.3 Clases de motivación:

Existen dos tipos de motivación:

Motivación Intrínseca: esta motivación viene de adentro de uno mismo, las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa. La gente se siente motivada porque ama sinceramente la actividad que está desempeñando. La motivación intrínseca tiene que ver con factores fisiológicos o cognitivos, está relacionada con la curiosidad. Los tipos de conductas motivantes tienen que ser nuevas e impredecibles, también serán más motivantes aquellas conductas que no son obligadas, también es necesario que el individuo pueda realizar la conducta para que se motive.

Motivación Extrínseca: tiene que ver con factores de tipo social, se habla de tres conceptos el de recompensa, de castigo y el incentivo.

- La recompensa: va ser un objeto ambiental agradable o gráficamente que se entrega después de haber realizado una acción y que hace que aumente la probabilidad de repetir la acción.
- El castigo: es un objeto ambiental desagradable que se entrega después de realizar una acción y va hacer que la probabilidad de que se repita disminuya.
- El incentivo: es un objeto ambiental agradable pero se entrega antes de que se realice la acción es un incitador a la acción, algo que invita a ella en virtud de sus propiedades atractivas para el sujeto; en algún modo podríamos decir que un incentivo es un motivo visto desde fuera, esto es, desde un término objetivo.

La motivación extrínseca para quienes están motivados extrínsecamente, sus recompensas son factores externos. Estas personas hacen su trabajo para ganar una recompensa o evitar un castigo. La mayoría de la gente está extrínsecamente motivada.

Nuestra sociedad (en distintas esferas de actividad) pone mucho énfasis y precisión en obtener recompensas y un desempeño eficiente. Eso hace que sea muy difícil estar extrínsecamente motivada.

En la década de los noventa, la teoría de la motivación refleja la popularidad y la productividad de las mini teorías, que ha llevado a que la investigación en el campo de la motivación abarque otros campos, los cuales estudian distintos determinantes causales de la conducta. A grandes rasgos los campos hacen referencia a:

Motivación Fisiológica: explora la manera como los sistemas nerviosos y endocrino inciden en los motivos y en las emociones. Presta atención a la forma en que el cuerpo se prepara para la acción como produce sensaciones de dolor y de placer y como regula los sistemas internos para preservar la salud y la supervivencia. Las investigaciones han podido corroborar que la conducta está dada por la interacción entre estructuras cerebrales, producción hormonal y el sistema nervioso autónomo.

Motivación Cognitiva: el estudio de la cognición en motivación se basa las causas internas de la conducta de allí la semejanza con las perspectivas fisiológicas y la motivación intrínseca de acuerdo a este campo, lo que determina a la emoción son los pensamientos y los procesos mentales. Los conductos de motivación cognitiva presentan un esquema en que los motivos y las conductas se incorporan al flujo continuo de la actividad cognitiva².

2.3.4 El ciclo motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a. Homeostasis: Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b. Estímulo: Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

² ATKINSON, P. "Motivación" (1999). Primera Edición. Edit. Trillas, México,

- c. Necesidad: Esta necesidad, (insatisfecha aún) provoca un estado de tensión.
- d. Estado de tensión: La tensión produce un impulso que da a un comportamiento o acción.
- e. Comportamiento: El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f. Satisfacción: Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente, toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el equilibrio homeostático interior.

El ser humano se encuentra en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que va a condicionar una parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento, allí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio, existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado homeostático. El estado "ideal" sería el de tener el estómago lleno, pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central, que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado homeostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente, sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el programa.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrlo, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a. Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b. Agresividad (física, verbal, etc.).
- c. Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos, etc.).

d. Alineación, apatía y desinterés³.

Aprendizaje de la motivación: algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, de la sociedad que va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades, por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre nos vamos a comer un bistec o un pescado o algo semejante, en China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito. En nuestra cultura esa situación no es permitida. Asimismo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, hay que sentarse de cierta manera, etc., para satisfacer la necesidad de alimento de ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el auto concepto propio, pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar desintegración.

Sucede que lo que la persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en si no motivará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en los diferentes trabajos. Por ello se podrá ver en una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

1. El estímulo se activa.
2. La persona responde a este estímulo.
3. La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre,

³ <http://www.motivacion.com/>

jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzgar el comportamiento y decide si este es adecuado o no.

4. La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo, pero si se juzga inadecuadamente, proporcionará una sanción (castigo).
5. La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada cada vez que esto sucede, ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
6. El castigo es menos efectivo, disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
7. El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no solo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

Motivación Simplista: cuando los ejecutivos de una empresa consideran necesario motivar a su personal el logro de determinados objetivos, muchas veces suelen contratar especialistas o consultores externos, quienes generalmente son buenos oradores y hacen uso de determinadas técnicas orientadas principalmente a incidir en el aspecto emocional de la persona.

Para ello, desarrollan temas tales como: liderazgo, como vencer el miedo, excelencia y calidad, trabajo en equipo, ser triunfador, entre otros. En el mejor de los casos, estos programas van acompañados con temas relacionados con el que hacer de la empresa.

Si bien es cierto que estas actividades pueden llevar a que la persona tome conciencia de determinados problemas y pretenda superarlos, sin embargo, carecer de consistencia y permanencia en el tiempo y dinero por pretender una motivación simplista.

Sin embargo, hay que distinguir aquellos trabajadores que realizan consultorios responsables, donde con trabajo planificado y serio obtienen resultados tangibles. Entre otras: cambio positivo en el comportamiento del trabajador, generación de un clima organizacional favorable y sobre todo, lograr la satisfacción del cliente y el usuario externo⁴.

⁴ <http://latam.com/<apuntes/psicología/procesospsicologicos/tareas/default.htm>

2.3.5 El individuo y la motivación. Uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se obvia algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectiva. Todos somos diferentes, queremos y deseamos cosas diferentes. Nos satisfacen y motivan cosas diferentes, por ejemplo, el significado del dinero es totalmente diferente para lograr fines, para uno puede no tener ninguna relevancia, para otro puede ser un recurso, otros consideran que es un fin en sí mismo, hay quienes lo perciben como una droga, para otros es el mayor motivador, etc. En consecuencia pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falencia.

La administración del factor humano no es una tarea sencilla cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversas. Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora a conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprender acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias con casi siempre circunstanciales más que superficiales.

Se da el caso de trabajadores aptos, bien dotados, de gran inteligencia, de aptitudes especiales, de conocimientos en la tarea o el oficio, pero sin embargo dichos trabajadores no tienen el rendimiento eficiente que se espera.

Aunque muchas veces no se quiere aceptar, en la práctica se comprueba que las metas organizacionales y las individuales no siempre son las mismas. Por un lado, los trabajadores tratan de sacar mejores beneficios de la empresa sin que su contribución sea importante. Por otro lado, muchos empresarios explotan a sus trabajadores para obtener mejores utilidades. Esta relación compleja debe hacer que el empresario tome conciencia de los siguientes aspectos, que casi son principios en la administración del personal:

1. Una persona hará algo de algo, si personalmente siente que ese algo es importante para él.
2. Una persona hará más que algo si personalmente siente que ese algo es también importante para otros a quienes considera importantes para él.
3. Una persona hará algo más si personalmente siente que progresa por hacer ese algo.

2.3.6 Motivación en el trabajo. Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las

condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas.

La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones a la misma persona.

Frederick Herzberg señala que en la motivación intervienen:

- Factores higiénicos (políticos y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldo, relaciones con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, status y seguridad) que tratan de evitar la insatisfacción laboral;
- Factores motivadores (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento) que elevan la satisfacción y por ende la productividad.

Los factores higiénicos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, están fuera de control de las personas.

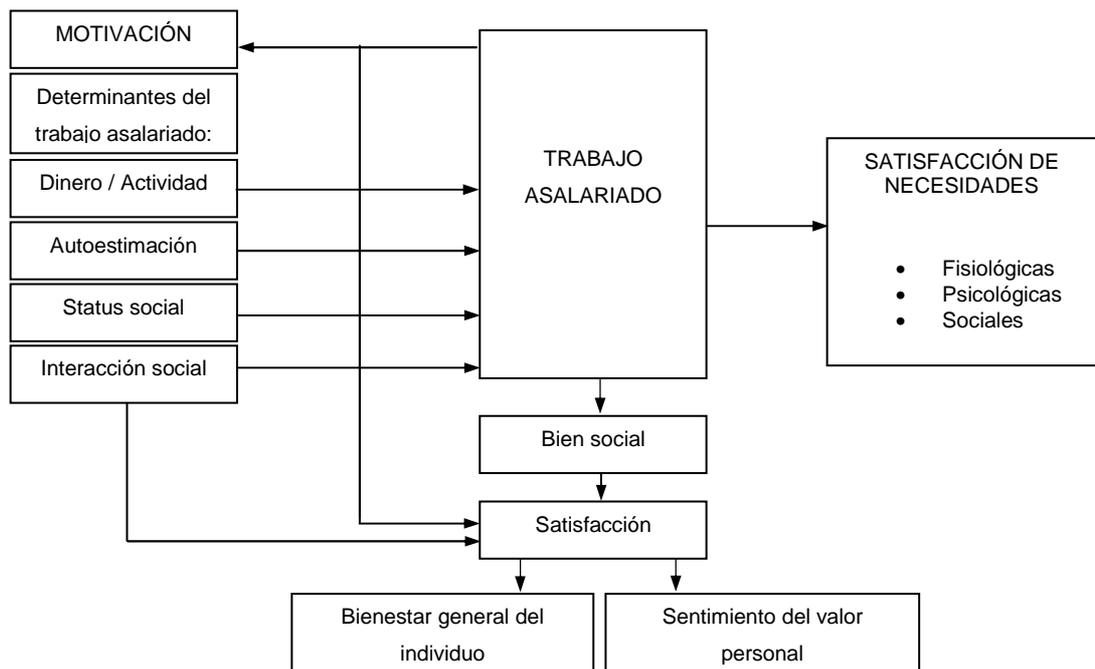
Tradicionalmente solo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los trabajadores, pues para lograr que las personas trabajen más fue necesario apelar a premios e incentivos sociales, políticas, empresariales y otras recompensas, las cuales constituyen lo que se denomina motivación positiva. Sin embargo, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción pero no provocan satisfacción, ofrecer más de lo mismo es una manera muy ineficiente de fomentar la motivación se convierte en un proceso vicioso.

Los factores motivadores, llamados también intrínsecos, están fundamentalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. El logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo, solo se consigue a través de los factores motivadores. Esta postura es lo que se encuentra en la base de todos los programas de enriquecimiento de las tareas que ya ha comenzado a promoverse en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad⁵.

⁵ Modulo de gerencia del talento humano, Universidad Mariana.

La efectividad de los factores motivadores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de reforzar necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. Por tanto, la mayor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos.

Figura 3. Proceso de motivación



¿Qué motiva a la gente a trabajar?

Una posible respuesta es la retribución económica. La gente trabaja porque necesita alimentarse, vestirse, sostener su hogar y velar por el bien de su familia. En años pasados, la estrategia de las compañías para conseguir gente que trabajara fuerte era ofrecerles una mayor compensación económica. Pero actualmente las organizaciones ofrecen menos oportunidades para aumentos y promociones y los trabajadores por otra parte responden a diferentes herramientas motivacionales. Podemos decir, entonces, que el pago ya no es la única motivación para que la gente trabaje.

¿Qué es lo que trabajadores valoran?

Se ha demostrado que lo que más valoran los trabajadores son los "intangibles" es decir, el hecho de ser apreciados por el trabajo realizado, al mantenernos informados acerca de las cosas que afectan al conjunto, tener un jefe

agradable que tenga tiempo de escucharlos, etc. Ninguno de estos intangibles es muy costoso, pero toman tiempo y dedicación por parte de los supervisores.

También podemos decir que:

- Todos los trabajadores necesitan sentirse importantes, necesitados, lograr algo con sentido, sobresalir.
- Los más importantes motivadores son: el logro de resultados, el ser valorados y sentirse importantes, el ser incluidos y aceptados o admirados por el grupo, el compartir y ser cabeza de otros grupos, el obtener influencia y status, el ganar más dinero, el acceder a oportunidades de hacer cosas que uno quiere, etc.

La llave es encontrar aquello que motiva a la gente.

2.3.7 Motivación en la gestión empresarial

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de esta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, James A.F. Stonner, R. Eduar Freeman y Daniel A. Gilber Jr., señalan que a los gerentes y a los investigadores de la empresa llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. En ese mismo contexto, Judith Gordon señala que: “Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados con eficiencia, calidad e innovación”.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permiten canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de los objetivos que le interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para contribuir a la consecución de sus objetivos.

Entonces ahora, la gran preocupación sería: ¿qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de determinada manera?, ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? J. Gordon responde que: “las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático para diagnosticar el grado de motivación y para recomendar maneras de mejorarlo”.

Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado a tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelven el trabajador y, por otro lado, la individualidad de éste.

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? y para responderla, la teoría de las necesidades concluye en lo siguiente:

- Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.
- Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se traduce en un comportamiento.
- A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo.
- Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad se reducirá la tensión.

Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que algunos conversan mucho con sus amigos en el trabajo, dedican gran parte de su tiempo a satisfacer sus necesidades sociales, no cumplen con sus obligaciones de trabajo.

Individualmente las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades ni en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionan el modo de pensar y actuar de

los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

Por ejemplo, en diversos estudios transculturales, la teoría de Maslow no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores, los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de vida laboral y sus necesidades sociales como influencia central para la motivación. David M.C Clelland atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a entre sus administradores predomina la necesidad de logro.

Asimismo, se observa que el orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas. Las diferencias entre los países son reales. Aquellos administradores que comprenden esto deben ajustar adecuadamente sus estilos cuando trabajan con personal de otros países. Serán más eficaces si tienen en consideración que no todas las personas son iguales. También se sabe que los británicos protegen su privacidad, de manera que es recomendable evitar hacerles preguntas personales, en contra de lo que ocurre en Grecia, donde las preguntas personales son un signo de interés. Para los ingleses y alemanes la puntualidad es importante, mientras que los españoles suelen llegar con veinte o treinta minutos de atraso a sus compromisos la puntualidad no es muy apreciada en la cultura hispana. Es evidente, pues, que el contexto sociocultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se realizan estudios sobre motivación laboral.

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su propio estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

En consecuencia, en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes; sino que éstos deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación. Al respecto, es probable que existan variaciones culturales que requieran que se diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de los trabajadores antes de preparar e implementar un plan de motivación.

Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como comprender las acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil; pues las personas

difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. La motivación difiere de un individuo a otro y pueden cambiar en el transcurso de los años y de las épocas.

Muchos empresarios hablan de la "motivación hacia el trabajo" como si el trabajo fuera el factor orientador de la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio. Todas las personas, siempre que actúan lo hacen primero para satisfacer una necesidad personal; éste es un postulado en la administración de las personas.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

Un ejemplo que explica lo manifestado es el caso de la organización que emplea medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización. Desde luego, los que consideran adecuados dichos parámetros contribuyen con su esfuerzo decisivo a lograr los objetivos de la organización, mientras que otros tendrán una actitud negativa, y otros de indiferencia. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben estar constituidos de manera que sirvan para lograr los objetivos personales de los trabajadores. Ahora bien, ¿cuáles son esos objetivos personales? Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales; sin embargo, ya sea tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los hombres, o bien recurriendo al concepto de cultura, se podrá encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.

Conforme las poblaciones de trabajadores de las organizaciones se van diversificando cada vez más, se va volviendo importantísimo reconocer la singularidad de las necesidades.

Identificar y responder a la singularidad del personal se convierte en un tema crítico para la buena administración. Diagnosticar las necesidades y a partir de allí encontrar el camino para cumplir las necesidades insatisfechas, puede aumentar la motivación. Recordemos que las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio para diagnosticar el grado de

motivación y las maneras de mejorarla dentro de las organizaciones de trabajo. El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y al hacer esto deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Todo individuo posee una personalidad, todo país ciertas características sociales y culturales. Para poder la motivación en todos.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y por ende el cumplimiento de los objetivos.

Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación preliminar que se haya realizado y sobre todo su aplicación estos casos, es importante desarrollar una investigación dentro del campo motivacional⁶.

2.4 LA CAPACITACIÓN.

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

⁶ Modulo de gerencia del talento humano, Universidad Mariana.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

2.4.1 Capacitación y desarrollo del personal: la capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

2.4.2 Concepto y tipos de educación: educación: es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. El ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios principios personales.

El tipo de educación que nos interesa es la educación profesional. La educación profesional es la educación, institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

Formación profesional: es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión.

Perfeccionamiento o desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona al hombre por una carrera dentro de una profesión.

Capacitación: es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función.

La “formación profesional” es la educación profesional, institucionalizada o no que busca preparar y formar para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, es decir, a largo plazo, buscando cualificar al hombre para una futura profesión. Puede darse en las escuelas, y también dentro de las propias empresas.

El “desarrollo profesional” es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera

en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse en el ámbito interno.

Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal. La “capacitación” es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa.

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple.

2.4.3 Objetivos de capacitación y desarrollo. Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

2.4.4 Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

2.4.5 El contenido de la capacitación. Puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.

1. Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.
2. Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.
4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

Beneficios de la capacitación de los empleados

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.

- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

2.4.6 El aprendizaje dentro de la capacitación. La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje.

El aprendizaje es un cambio del comportamiento, basado en la experiencia. El aprendizaje es un factor fundamental del comportamiento humano ya que afecta poderosamente no solo la manera como las personas piensan, sienten y hacen, sino también sus creencias, valores y objetivos.

2.4.7 Factores del aprendizaje

El individuo tiende a continuar la respuesta que percibe como recompensa. De manera similar, tiende a discontinuar al comportamiento que no le trae ninguna recompensa. Este fenómeno, que tiende a repetir el comportamiento recompensador y eliminar el comportamiento no recompensador, se denomina "ley del efecto".

La frecuencia de los estímulos es otro factor importante en el aprendizaje. Por lo general, los estímulos repetidos tienden a desarrollar patrones estables de reacción, en tanto que los estímulos no frecuentes tienden a ser respondidos con mayor variación.

La intensidad de la recompensa afecta el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser rápido; sin embargo, si la recompensa es pequeña, esta no consigue atraer la misma atención del individuo.

El tiempo transcurrido entre el desempeño y la recompensa también afecta el aprendizaje. Una recompensa inmediata parece producir aprendizajes más rápidos que una recompensa retardada.

Otro factor es la dificultad para desaprender varios viejos patrones de comportamiento, que entran en conflictos con los nuevos que deberán sustituirlos. Se necesitan tres condiciones para esta sustitución: operación diferente, tiempo y nuevo ambiente. Estas condiciones deberán estar asociadas a recompensas mayores para llevar a la persona a desaprender cosas viejas y adquirir cosas nuevas.

El aprendizaje está afectado por el esfuerzo exigido para producir la respuesta. Algunas respuestas son mucho más difíciles y complejas, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más simples y concretos y, paulatinamente encaminarse, hacia los más complejos y abstractos.

2.4.8 Principios del aprendizaje

El aprendizaje en si no es observable, son sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

- Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño.
- Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso:

Participación: el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.

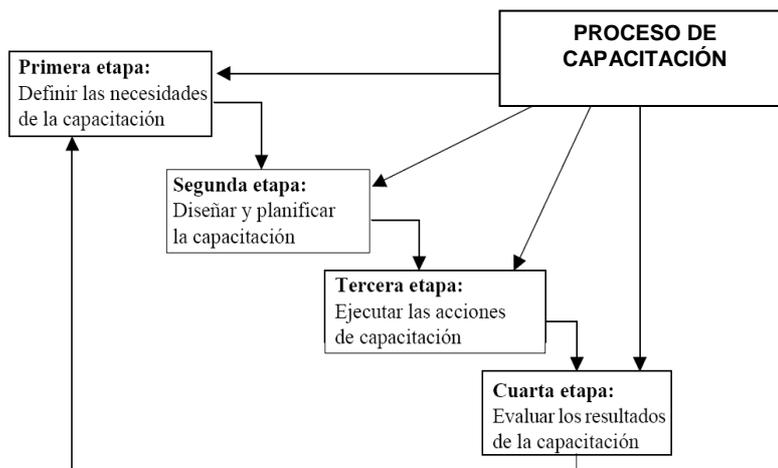
Repetición: es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

Relevancia: el aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.

Transferencia: a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.

Retroalimentación: proporciona a las personas que aprenden, información sobre su progreso.

Figura 4. Etapas o Ciclos del Proceso de Capacitación



2.4.9 Diagnostico o evaluación de necesidades de capacitación

- Dimensiones de análisis.

1. Organizacional, se observara el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.

2. De personas, se determinara si el desarrollo de las tareas es aceptable, además se estudiara las características de las personas y grupos que participaran en los programas de capacitación.

3. De tareas, se determinara cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir se identifican los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto.

- Objetivos y Metas a alcanzar

1. Incrementar la productividad de la organización.
2. Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal.
3. Disminuir los errores en la ejecución de las actividades por parte de los empleados.

- Estrategias

1. Poner en práctica una serie de esfuerzos tendientes a ocupar el primer lugar en la excelencia de atención al cliente e imagen de la empresa.
2. Promover un alto nivel de competencias técnicas administrativas y motivacionales al recurso humano, necesarias para la consolidación de la cultura organizacional.
3. Dotar a la empresa de un Recurso Humano altamente calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.

2.4.10 Programa de capacitación. Para alcanzar los objetivos y metas propuestas, se realizara una capacitación en Liderazgo Empresarial, puesto que de esta manera se lograr que la totalidad del recurso Humano de la Empresa mejore sus actitudes y aptitudes frente a su desempeño laboral. Dicha capacitación se realizara de la siguiente manera:

Que debe enseñarse:

- Cultura Organizacional.
- Desarrollo del trabajo en Equipos
- Liderazgo Empresarial,
- Administración del Cambio,
- Reingeniería de Procesos.
- Potencial Intelectual
- Moral, Motivación, iniciativa,
- Inteligencia Emocional.

A quien debe enseñarse:

- Administrativos
- Jefes de área
- Operarios
- Funcionarios en general

Como debe enseñarse: se conformarán Equipos de Alto desempeño para desarrollar y ejecutar el Plan Estratégico de la Institución. El seminario taller es dinámico con participación activa de los participantes y de los equipos que se conformen. Se proyectarán transparencias y se entregará bibliografía a todos los participantes. De igual manera Se entregará certificado de participación y compromiso.

Donde Debe Enseñarse: la capacitación se realizara en las instalaciones de la empresa, en el salón múltiple de conferencias.

Se debe capacitar porque se debe dotar a los funcionarios de habilidades interpersonales y de trabajo en equipo para generar sinergias positivas de trabajos multidisciplinarios, orientados a la efectividad de resultados y al logro de la Visión y Misión Empresarial.

Para la ejecución de la capacitación se realizara una invitación previa donde se informara la importancia de esta al igual que la temática a tratar, todo esto con el fin de motivar a los empleados para que asistan y aprovechen al máximo la capacitación a realizar.

Para el desarrollo de la capacitación se emplearan algunos materiales esenciales para optimizar el resultado de esta, tales como:

- Proyector de transparencias
- Pizarra acrílica con plumones
- Folletos instructivos de trabajo
- Papelería y material para el desarrollo de talleres

La empresa realizara además diferentes capacitaciones de conocimientos específicos las cuales se harán dependiendo de los requerimientos que cada cargo necesita para el buen desarrollo del mismo las cuales se programaran dependiendo de los resultados de la evaluación de desempeño que se realizara. Todo lo anterior con el fin de generar una imagen corporativa sólida, garantizando de esta manera la calidad de los productos y servicios que esta presta.

Evaluación de resultados de la capacitación

Evaluación a nivel empresarial: la capacitación es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la eficacia organizacional.
- b. Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- c. Mejoramiento del clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre empresa y empleado
- e. Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f. Aumento de la eficiencia.

Evaluación a nivel de los recursos humanos.

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- b. Aumento de las habilidades de las personas.
- c. Elevación del conocimiento de las personas.
- d. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

Evaluación a nivel de las tareas y operaciones.

En este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la productividad.
- b. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c. Reducción del tiempo de entrenamiento

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: *Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero* ⁷ ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales⁸.

Cabe destacar que la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente:

”Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el “sentido” de sus acciones. El aprendizaje no es un

⁷ Taylor, Frederick, Principios de Administración Científica, El Ateneo, Buenos Aires, 1981.

⁶ Cfr. Siliceo, A. 1996.

momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción.”⁹.

Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir organizaciones inteligentes.

“Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea”¹⁰.

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de las empresas sino también en el potencial de sus miembros.

Lo anterior es imprescindible para interactuar con el contexto actual en el cual, aun cuando los supuestos de diversos autores no siempre son coincidentes y en muchos casos se observan diferencias significativas, se encuentran en sus descripciones hechos similares:

- Una nueva sociedad emergente luego de la era industrial
- Basada en recursos autogenerados tales como información, management, capacidad de emprendimiento y aprendizaje,
- Fuertemente basada en conocimientos puros y aplicados,
- Con algunos rasgos típicos tales como diversidad (en vez de uniformidad), opciones múltiples, individualismo, y
- Demandando una cantidad nunca vista antes de profesionales capaces de resolver problemas complejos.

El desarrollo del potencial humano implica no simplemente pensar en términos de aumento de la cantidad y la calidad del capital inteligente o recurso humano. Esta labor debe abarcar otros frentes. El verdadero desarrollo humano es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de

⁹ Gore, E.; 1998

¹⁰ Kofman, 2001

educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras.

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

No se debe olvidar que las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano o capital intelectual con que cuenta. Por ello debe poner toda su atención en los requerimientos de sus necesidades de desarrollo personal.

2.5 DESEMPEÑO LABORAL.

El desempeño laboral brinda al individuo más seguridad en el momento de tomar las decisiones en cualquier área de la empresa.

Una forma de medida del desempeño laboral en el recurso humano es importante ya que busca la ocupación del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros en las diferentes tareas que realiza dentro de la empresa. Es importante tener en cuenta que en un desempeño influyen factores como la motivación y el ambiente cuando se habla de este factor es importante recalcar que existen elementos tanto positivos como negativos cuando no son favorables es importante acudir a una evaluación si se obtiene un rendimiento bajo del empleado ya que puede ser consecuencia de un mal trabajo en equipo o tal vez una falta de cooperación esto depende más bien del cargo que desempeñe.

Para Mejorar el desempeño laboral hay que despreocuparse por el reloj, aceptar los elogios y que uno es capaz de realizar un buen trabajo, ver el lado constructivo de las críticas, construir relaciones de afinidad con los compañeros y promulgar y afrontar nuevos desafíos son algunas de las estrategias para mejorar el desempeño laboral.

Entre las tácticas para poder mejorar el desempeño laboral y encontrar una nueva manera para poder “querer” un poco más el trabajo que nos toca, se debe dejar de preocuparse por el reloj, el aprender a aceptar los elogios, el aceptar el trabajo bien hecho, el tomar las críticas como algo constructivo, el

construir relaciones de afinidad con los compañeros de trabajo y el saber afrontar nuevos desafíos.

Según la licenciada Cristina Mejías, el aburrimiento puede convertir al trabajador en un esclavo del reloj.

Como segunda táctica, Mejías destaca el aprender a aceptar un cumplido. Si bien es verdad que muchas veces son más las críticas que los elogios en la oficina, es bueno darle más importancia a estos últimos y convencernos de que los demás nos aprecian como a nuestro trabajo.

Pero así como es bueno aceptar los elogios de los demás también hay que aprender a felicitarse a uno mismo por la tarea bien realizada sin esperar que los demás lo noten.

La tendencia habitual es depender de sobremanera de la opinión del jefe y muchas veces esto lleva a creer al empleado que su trabajo no es valorado. Sin embargo, no siempre es así.

Por eso hay que evitar esa dependencia de los elogios y también aceptar las críticas como lo que son: una oportunidad para mejorar nuestro desempeño laboral.

No hay que aislarse y sino formar parte de la vida grupal de las conversaciones entre los compañeros de trabajo. Mejías entiende que la actitud que se debe tener es de "entendimiento social". Esto significaría tomar a la "política de oficina" como un desafío para una buena convivencia. Las habilidades de comunicación interpersonal también ayudan a predecir el desempeño laboral. A medida que los trabajos se encaminan hacia el trabajo en equipo y empleos orientados al servicio, se ha hecho cada vez más importante evaluar las habilidades de comunicación interpersonal.

Hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad, y no con la inteligencia: creatividad, liderazgo, integridad, asistencia y cooperación.

El poder que hay detrás de una autoestima genera la confianza y la creatividad necesaria. Una empresa, donde la estima personal de los trabajadores sea alta y sus actitudes ante el trabajo positivas, logrará una motivación individual fuerte impactando de manera efectiva en la satisfacción de los clientes externos. Siempre hay que tener presente que el hombre es fuente principal para lograr: Crecimiento, Utilidad y sostenibilidad. El cliente interno se considera como la persona que busca la satisfacción de sus necesidades, y al lograr su objetivo, su motivación se convertirá en el motor impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su actuar laboral a lograr un desempeño de excelencia, cumpliendo con sus metas personales y organizacionales con altos niveles de eficacia¹¹.

Existen una serie de factores que deben tenerse en cuenta y que se relacionan con la motivación:

1. Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.
2. Se debe mencionar también El dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.
3. Debe considerarse también como factor de motivación la Capacitación del Personal: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

¹¹ <http://www.eumed.net/ce/2009a/ysh.htm>

4. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.
5. Se considera también que aumenta la motivación el Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.
6. También el Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir ¹².

2.5.1 ¿Es entonces la motivación una variable del desempeño laboral?

En definitiva sí, cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

Además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño. En el camino a la realización de sus objetivos, los individuos crecen, las metas se

¹² ATKINSON, P. "Motivación", Primera Edición, Edit. Trillas, México, 1999.

constituyen en herramientas para el desarrollo de las personas; solo alguien que no tenga metas no llegará a ninguna parte.

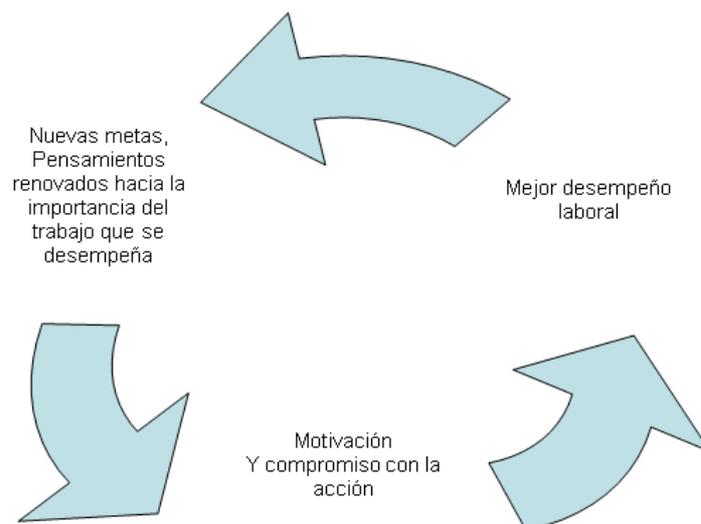
2.5.2 El desempeño óptimo laboral como función de la motivación:

Variables del desempeño laboral:

- Las condiciones de trabajo
- Grado de capacitación
- Experiencia y tecnificación
- Salud física y emocional
- Grado de colaboración entre compañeros, directivos, supervisores, etc.
- Grado de motivación hacia la actividad y/o los frutos que esta produce.

Sin descartar ni disminuir la importancia de los otros factores, es la motivación hacia el trabajo una variable de suma importancia y esta puede ser intrínseca y/o extrínseca hacia este; la relación funcional puede describirse como directamente proporcional y pueden tomarse como constantes, las metas que se traza el individuo así como el disfrute que este tenga por la labor que desempeña.

Figura 5. Variables del desempeño laboral



Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y

esta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales.

Figura 6. Ciclo para la acción motivación - desempeño



1. Partimos de la obvia realidad: baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas; ideas erróneas sobre el trabajo, mente cerrada y poco creativa.
2. Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el por qué del trabajo. El por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacía otra cosa en particular.
3. Cambio de actitud, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.
4. Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones. Desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.
5. Estar dispuesto. Compromiso con acción y práctica de los hábitos aprendidos.
6. Desempeño óptimo laboral, resultado útil obtenido ¹³.

¹³ COFER. C. "Psicología de la Motivación", 2da Edición, Edit. Trillas, México, 1993.

3. METODOLOGÍA

El trabajo de investigación se centra en la investigación cualitativa y cuantitativa, cualitativa porque es designada para análisis de datos descriptivos, como las palabras escritas o dichas y el comportamiento observable de las personas, la investigación cualitativa no rechaza cifras ni estadísticas, pero no les concede primer lugar, porque se concentra sobre todo en el análisis de procesos sociales, sobre el sentido que las personas dan sobre la acción y sobre la vida cotidiana de la realidad, por otro lado se utiliza la investigación cuantitativa porque parte con problemas y objetivos claramente definidos y utiliza instrumentos de recolección de información y medición de variables muy estructuradas. Todo esto para asegurar la confiabilidad y validez de los datos.

3.1 ENFOQUE

El enfoque de la investigación es etnográfico, ya que su naturaleza es eminentemente descriptiva. Su principal tarea consiste en captar la cultura de un determinado grupo de personas y, por lo tanto, se interesa por sus valores, creencias, motivaciones, etc. Durante el proceso de recolección de datos el investigador no solo toma nota de ellos, sino que los analiza, con la finalidad principal de darse cuenta que nuevos datos necesita recoger, hay una relación permanente entre el dato recogido y el análisis de este.

La investigación etnográfica es inductiva porque parte de datos directamente observados o recogidos, con base en ellos, trata de establecer una comprensión e interpretación de los mismos para agrupar la información en categorías.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se asume el paradigma explicativo de investigación cualitativa y cuantitativa porque trata de describir y explicar las relaciones causalmente funcionales que existen entre las variables estudiadas, y sirve para explicar cómo, cuando, donde y por qué ocurre un fenómeno social.

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Técnicas primarias: las cuales se obtienen por el contacto directo con el objeto de estudio y permiten mayor control sobre la investigación.

Encuesta: esta técnica permite obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesen al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos a fin de que las contesten igualmente por escrito. Este listado se denomina cuestionario.

Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos, es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que entrevistas.

Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma. Los mismos u otros, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tiene alguna relación con el problema que es materia de investigación.

Observación directa y participativa: esta técnica de investigación cualitativa permite al investigador recoger datos de naturaleza especialmente descriptiva, participando en la vida cotidiana del grupo, de la organización de la persona que desea estudiar, más que las otras técnicas de investigación cualitativa. La observación participante hace énfasis sobre el terreno y carácter inductivo de la investigación.

Conversatorios: esta técnica de diálogos incita a compartir las visiones de un tema acordado con el objetivo de explorar campos de comprensión e interacción distintos a los propios.

Entrevista: esta permite una interacción limitada y especializada, conducida con un fin específico y centrado sobre un tema particular. La entrevista aparece como una especie de conversación y comparte varias características con los intercambios verbales informales, sin embargo, se distingue por varios puntos. En primer lugar, simula una situación en donde una de las partes es considerada más experta que la otra, y donde las conversaciones y las reglas de conducta son más bien imprecisas. El entrevistador y el entrevistado se portan como si fueran de igual status.

Técnicas secundarias: este tipo de información se obtiene por medio de otros investigadores, libros, revistas entre otros.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

El método de selección de muestra a utilizar es el probabilístico el cual consiste en la separación de elementos que conforman la población a analizar.

Tamaño de la muestra de la población (Funcionarios DIAN-PASTO).

N: (total de la población)= 50 funcionarios.

(Lc)²: (1.96)² (si el margen de confianza es del 95%).

p: proporción esperada (en este caso 5%).

q: 1-p (en este caso 95%).

me: (en este caso 5%).

$$n = \frac{(Lc)_2 * p * Q * N}{(Me)_2 * (N - 1) + (Lc)_2 * p * Q}$$

$$n = \frac{(1.96)_2 * 0.05 * 0.95 * 50}{(0.05)_2 * (50 - 1) + (1.96)_2 * 0.5 * 0.95} = 35.7829756$$

n = 36 encuestas

4. RECURSOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TALENTO HUMANO

Para el desarrollo del proyecto de investigación es necesario contar con: las investigadoras, los funcionarios y los conferencistas de la DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN-SECCIONAL PASTO, porque son el eje principal para el desarrollo de la investigación, de igual manera se cuenta con la ayuda del director, el jefe de área del talento humano y los demás jefes de área que laboran en la entidad. Así como también la asesoría del profesor encargado de este proceso investigativo.

4.2 RECURSO FÍSICO

Se dispone de las instalaciones de la DIAN en la ciudad de Pasto tales como: salón para conversatorios, oficinas entre otros.

4.3 MATERIAL BIBLIOGRÁFICO

Se hace uso de las bibliotecas físicas como: Banco de la República, biblioteca de la Universidad de Nariño, biblioteca de la Universidad Mariana y bibliotecas virtuales; así como también el material de libre circulación como periódicos o revistas.

5. ORGANIZACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.1 OBSERVACIONES

Categoría: metodología

Técnica: observación directa

Fuente: funcionarios y conferencistas DIAN-Pasto

5.1.1 Observación directa No.1 “Facturación”

Duración de la observación: 2 horas

Hora de inicio: 8:00 a.m.

Cuando el conferencista llega a la capacitación, saluda a todo el público y comienza a desarrollar el tema de la capacitación de la siguiente forma:

Primero para comenzar el conferencista explica que la capacitación que se desarrollara es acerca de la facturación, un tema que ya se conoce, no obstante necesita ser reforzado y conocer las actualizaciones que se han hecho en cuanto al mismo.

Segundo pregunta a los funcionarios los conceptos que ellos manejan en cuanto a la facturación, algunos participan diciendo lo que saben sobre el tema de la capacitación, sin importar si sus ideas son concretas o no, sin embargo la gran mayoría permanecen callados.

El conferencista pide a los funcionarios a prestar atención y prosigue a explicar, el proceso que se debe tener en cuenta para la facturación, las nuevas formas de facturar y la actualización de normas para la gestión de la facturación. El conferencista muestra en sus diapositivas ejemplos de la numeración de las facturas y el número determinado de facturas que deben manejar las empresas para soportar las transacciones de bienes, artículos y servicios, logrando de esta manera un aprendizaje para los funcionarios.

Finalmente el conferencista realiza una retroalimentación con el objetivo de que las experiencias obtenidas por el funcionario se traduzcan en conocimientos, de esta manera el conferencista comienza a preguntar a los funcionarios acerca del tema desarrollado, intenta hacer que la mayoría de los trabajadores participen y opinen, pide que le colaboren saliendo adelante a explicar todo lo

relacionado con la facturación, ampliado conocimientos y despejando dudas a los funcionarios. Algunos de ellos se interesan en participar y realizar preguntas, sin embargo por falta de tiempo no se logro despejar todas las dudas y por esta razón el conferencista da por terminada la capacitación y muy rápidamente agradece y se despide de los trabajadores.

Análisis de la observación No.1: en la observación se puede notar que no hay ninguna clase de motivación por parte del conferencista hacia los funcionarios. Como introducción da a conocer que es un tema que ya ha sido manejado pero necesita ser reforzado y estudiado por sus actualizaciones, por otra parte el conferencista ha hecho una pregunta de los conceptos que manejan en cuanto a la facturación, pero muy pocos son los que participan. Lo anterior muestra que los funcionarios tienen poco interés en participar activamente en la capacitación, por esta razón prefieren permanecer callados.

Con relación a la metodología en la capacitación, se utiliza un método muy tradicional en donde el conferencista es quien explica lo que sabe y los funcionarios se limitan solo a recibir la información.

Figura 7. Funcionaria tomando apuntes.



Los materiales utilizados son: computador y video bean los cuales le facilitan al conferencista para desarrollar su proceso de capacitación.

Al finalizar la capacitación el conferencista realiza una retroalimentación para afianzar los conocimientos e intentar lograr participación por parte de los funcionarios, sin embargo; por falta de aplicación de estrategias motivacionales y del factor tiempo no se logro que la mayoría los trabajadores realicen esta actividad y despejen sus dudas.

La anterior observación permite concluir que en las capacitaciones se necesita de más dedicación por parte del conferencista, es decir debe preocuparse por crear ambientes más dinámicos y amenos antes y después de realizar la capacitación, para que el funcionario sienta el entusiasmo a prender, opinar, participar y profundizar sus conocimientos logrando que el trabajador obtenga un desarrollo integral.

5.1.2 Observación directa No.2 “Registro único tributario RUT”

Duración de la observación: 3 horas

Hora de inicio: 2:00 p.m.

El Director de la DIAN es en este caso el conferencista, saluda a los funcionarios y realiza una breve introducción de lo que se va a tratar la capacitación, después de esta introducción empieza a desarrollar la capacitación de la siguiente forma:

Figura 8. Director de la DIAN realizando una introducción



Primero informa a los funcionarios la importancia de puntualizar y estandarizar un concepto del RUT puesto que permite tener informado a los clientes cuando deben inscribirse en el RUT, cuando actualizarlo y cuáles son sus sanciones.

Segundo comienza a desarrollar cada uno de los puntos mencionados anteriormente, en medio de la capacitación pregunta a los funcionarios si tienen alguna duda, porque constantemente mira a la mayoría de ellos distraídos y existe mucho ruido en el auditorio, por un momento los funcionarios tratan de concentrarse en la capacitación, sin embargo muchos de ellos parecen

cansados, distraídos, algunos se encuentran hablando con su compañero de alado, y otros hablan por celular.

Figura 9. Funcionaria muestra poco interés en las capacitaciones.



Tercero el director al darse cuenta que los funcionarios no están prestando atención a su capacitación, alza la voz para intentar despertar en ellos interés, una posible razón que dificulta prestar atención es porque el tamaño de la letra de las diapositivas es pequeña y esto hace que se genere en el público, cansancio, estrés y poco interés en el tema desarrollado y como mayor problema ausentismo en la capacitación, otra posible razón podría ser la forma como se desarrolla el tema, en consecuencia gran parte de los funcionarios se salieron y los que asistieron desde un comienzo, después de un receso de 10 minutos ya no entraron a la culminación de la conferencia.

Figura 10. Ausentismo de los funcionarios en las capacitaciones.



Finalmente el Director, propone realizar un taller de aplicación, el cual consiste en conformar grupos de trabajo, donde se debe escoger un representante para cada uno, esta persona será encargada de explicar las ideas más relevantes que con sus colegas argumentaron referente al tema planteado. En la dinámica de la evaluación de este taller no se obtuvieron los resultados esperados, debido a que los funcionarios se limitaron a leer los apuntes que tomaron de las diapositivas y colocar algunas ideas en el tablero sin realizar aportes concretos

que permitan dejar en claro el tema de la capacitación, además la mayoría de los grupos tomaron esta actividad como un espacio de tertulia, ya que el conferencista no realizó una asesoría continua para cada grupo y por esta razón los funcionarios no realizaron de manera efectiva el taller propuesto.

Figura 11. Uso inadecuado del tablero.



Por último el conferencista agradeció la asistencia al público y termina su participación.

Análisis de la observación No.2: en esta observación en donde el tema a desarrollar es el "RUT", se puede analizar que existe una preocupación del Director, en cuanto al manejo de conceptos del mismo, aunque por otro lado no se genera una buena motivación por parte del conferencista y esto causa la falta de interés de los asistentes creando un ambiente poco agradable para la adquisición de conocimientos y concentración.

En cuanto a la metodología se puede decir que el receptor es un agente pasivo, quien se limita a recibir información y no existen espacios de participación que ayuden a generar una dinámica de interacción entre el conferencista y los funcionarios.

Los materiales utilizados por el conferencista son: tablero acrílico, computador y video bean, el cual no se utiliza de una manera adecuada debido a que en las diapositivas se plasmaron contenidos extensos, con un tamaño de letra pequeña y fondos fuertes, que causaron en el público cansancio; una posible recomendación podría ser utilizar las diapositivas como medio para simplificar ideas importantes y concisas.

Figura 12. Material didáctico usado en las capacitaciones.

Tablero



Video bean



Finalizando con el análisis de la observación se puede concluir que es importante que el conferencista reflexione de su práctica preocupándose por ser más creativo en sus capacitaciones, fomentando espacios de participación, abordando actividades motivadoras como dinámicas, técnicas de relajación, trabajos en grupo y fortalecimiento de la autoestima que permitan generar en los funcionarios interés hacia el aprendizaje continuo, estimulando y fortaleciendo de esta manera los conocimientos.

5.2 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

5.2.1 Resultados de encuesta dirigida a los funcionarios de la DIAN – Seccional Pasto

Categoría: Motivación para el talento humano

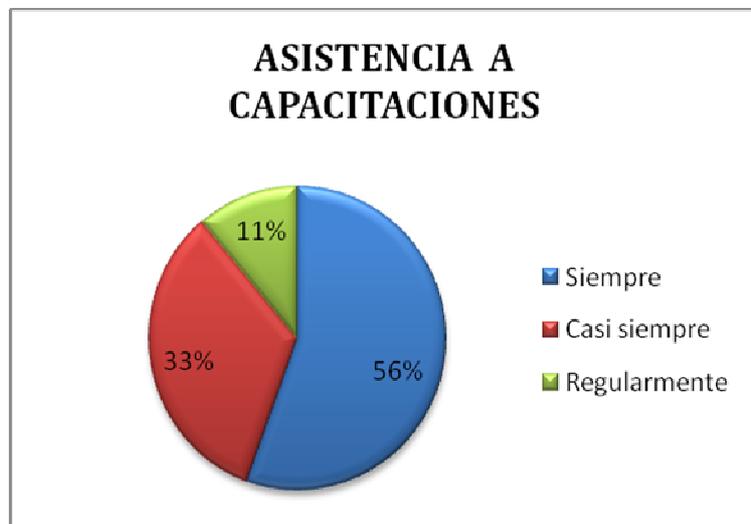
Técnica: encuesta - conversatorios

Fuente: funcionarios DIAN – Pasto

Tabla 1. Asistencia a capacitaciones

| GRUPOS | DATOS | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 20 | 56 |
| Casi siempre | 12 | 33 |
| Regularmente | 4 | 11 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 13. ¿Ha asistido a las capacitaciones programadas por la entidad?



Fuente: grupo de Investigación

En cuanto a la pregunta número uno de la encuesta aplicada a los funcionarios de la DIAN – Seccional Pasto se obtuvieron los siguientes resultados en relación a la asistencia a las capacitaciones: de los 36 funcionarios encuestados 20 respondieron que asisten siempre a las capacitaciones que representan el 56%, mientras que 12 de los funcionarios respondieron que casi siempre asisten a las capacitaciones lo cual representa el 33% y 4 de ellos respondieron que regularmente asisten a las capacitaciones representados por el 11%, lo cual indica que la mayoría de los encuestados asiste con mucha regularidad a las capacitaciones brindadas por la entidad. En cuanto a los conversatorios los funcionarios manifestaron que a pesar de que los temas de las capacitaciones son interesantes, no se sienten a gusto porque estas durante su desarrollo se vuelven tediosas y poco aprovechables.

Tabla 2. Motivación para asistir a capacitaciones

| GRUPOS | DATOS | % |
|--------------|-----------|------------|
| Si | 14 | 39 |
| No | 22 | 61 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 14. ¿Cuándo a usted le informan que se va a realizar una capacitación se siente motivado a asistir a ella?



Fuente: grupo de Investigación

Los resultados indican que de los 36 funcionarios 14 de ellos respondieron que si se sienten motivados para asistir a las capacitaciones, representado por el 39% del total de los encuestados y 22 funcionarios respondieron que no se encuentran motivados que representa el 61% del total de los encuestados observándose así que el personal de la DIAN – seccional Pasto no se encuentra motivada para asistir a las capacitaciones que esta les brinda, por tal motivo es que se observa muy pocos funcionarios al momento en que se dictan las capacitaciones. En los conversatorios los funcionarios afirman que no se manifiestan porque los conferencistas no les muestran seguridad y confianza para que estos se pronuncien ante su insatisfacción.

Tabla 3. Ambiente en el desarrollo de las capacitaciones

| GRUPOS | DATOS | % |
|---------------|-----------|------------|
| Siempre | 12 | 33 |
| Algunas veces | 10 | 28 |
| Nunca | 14 | 39 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 15. ¿Se genera un ambiente ameno antes de desarrollar las capacitaciones?



Fuente: grupo de Investigación

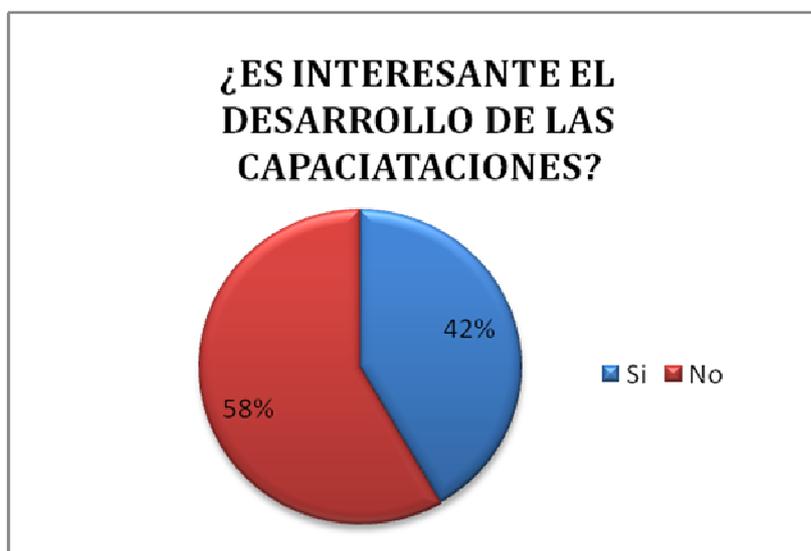
De acuerdo con la información brindada por las encuestas realizadas a los funcionarios de la DIAN, se puede observar que de los 36 funcionarios 12 respondieron que siempre se genera un ambiente ameno en el desarrollo de las capacitaciones, representado el 33% del total de los encuestados, 10 funcionarios respondieron que algunas veces se genera un ambiente ameno, que representa el 28% del total de los encuestados y 14 funcionarios opinan que nunca se da un ambiente ameno antes desarrollar las capacitaciones representadas por el 39% del total de los funcionarios encuestados, lo cual indica que algunas veces se presenta un ambiente ameno antes de desarrollar las capacitaciones por tanto es necesario desarrollar estrategias para que los trabajadores se sientan a gusto al momento del desarrollo de las capacitaciones, con el fin de que se aprovechen de la mejor manera esta clase de actividades. En lo relacionado a los conversatorios es evidente que el ambiente brindado en las capacitaciones según los funcionarios no es el más

óptimo debido a que los conferencistas no se preocupan por proporcionar un ambiente agradable en todas y cada una de las capacitaciones.

Tabla 4. ¿Es interesante el desarrollo de las capacitaciones?

| GRUPOS | DATOS | % |
|--------------|-----------|------------|
| Si | 15 | 42 |
| No | 21 | 58 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 16. ¿Le parece interesante la manera en que se desarrolla las capacitaciones?



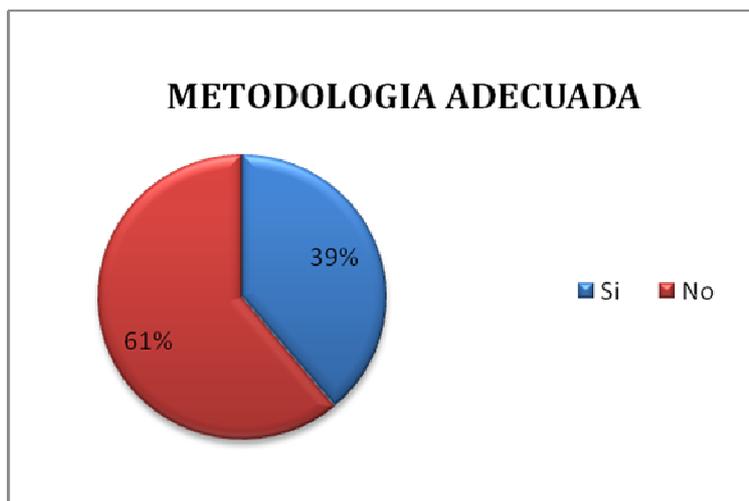
Fuente: grupo de Investigación

Según los resultados obtenidos por las encuestas aplicadas a los funcionarios de la DIAN, de los 36 funcionarios 15 respondieron que si es interesante el desarrollo de las capacitaciones que representa el 42% del total de los encuestados, y 21 funcionarios respondieron que no es interesante el desarrollo de las capacitaciones que representan el 58% del total de los encuestados. Lo cual indica que es necesario buscar una solución viable para lograr que las capacitaciones sean interesantes y con lo cual el aprendizaje de estos sea más productivo al momento de colocar en práctica esos nuevos conocimientos en los puestos de trabajo de los trabajadores. En los conversatorios los funcionarios expresaron que las capacitaciones en muchas ocasiones no les proporcionan una motivación positiva que les genere interés para asistir constantemente.

Tabla 5. Metodología adecuada

| GRUPOS | DATOS | % |
|--------------|-----------|------------|
| Si | 14 | 39 |
| No | 22 | 61 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 17. ¿Cree que es adecuada la metodología utilizada por el conferencista en las capacitaciones?



Fuente: grupo de Investigación

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta 14 de los funcionarios contestaron que si es adecuada la metodología utilizada en las capacitaciones por el conferencista el cual representa el 39% del total de los encuestados, 22 de los funcionarios contestaron que no es adecuada la metodología el cual representa el 61% del total de los encuestados, esto quiere decir que el conferencista no se ha preocupado por permitirles a los funcionarios su participación donde se pueda analizar, criticar y profundizar los temas de capacitación, logrando un adecuado manejo del tema por parte de los funcionarios, además en los conversatorios que se realizo con los funcionarios comentaron que el conferencista solo se limita a explicar los temas de capacitación sin la existencia de espacios donde ellos puedan o tengan la capacidad y el interés a opinar en las capacitaciones.

Tabla 6. Motivación hacia la participación en las capacitaciones

| GRUPOS | DATOS | % |
|---------------|-----------|------------|
| Siempre | 10 | 28 |
| Algunas veces | 12 | 33 |
| Nunca | 14 | 39 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 18. ¿Los conferencistas motivan a los empleados a participar de manera activa en las capacitaciones?



Fuente: grupo de Investigación

De los 36 funcionarios encuestados, 10 de ellos contestaron que siempre el conferencista motiva a los empleados a participar de manera activa en las capacitaciones el cual representa el 28% del total de los encuestados, 12 de los funcionarios contestaron que algunas veces lo cual representa el 33% del total de los encuestados y 14 de los funcionarios encuestados contestaron que nunca el cual representa el 39% del total de los encuestados, lo cual quiere decir que es importante que el conferencista permita a los funcionarios su participación, porque cada opinión de los funcionarios permiten que los temas de capacitación sean profundizados y entendidos muy claramente, además en los conversatorios los funcionarios opinaron que es necesario que en cada capacitación el conferencista realice intervenciones para comprobar si los temas si están siendo entendidos y esto se logra a través de una participación activa por parte de los funcionarios.

Tabla 7. Uso adecuado de los materiales didácticos

| GRUPOS | DATOS | % |
|---------------|-----------|------------|
| Siempre | 10 | 28 |
| Algunas veces | 12 | 33 |
| Nunca | 14 | 39 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 19. ¿Los conferencistas utilizan de manera adecuada los materiales (computador, video bean, tablero) para el desarrollo de las capacitaciones?



Fuente: grupo de Investigación

De los 36 funcionarios encuestados, 10 de ellos respondieron que siempre el conferencista utiliza de manera adecuada los materiales, lo cual representa el 28% del total de los encuestados, 12 de ellos contestaron que algunas veces lo cual representa el 33% y 14 de ellos respondieron que nunca el cual representa el 39% del total de los encuestados, por lo tanto se observa que los conferencistas en la mayoría de veces no utilizan de manera adecuada los materiales solo se limitan a sustentar los temas pero sin tener en cuenta que es importante el manejo adecuado de estos ya que ayuda al funcionario a sentirse cómodo e interesado en la capacitación, además en los conversatorios la mayoría de los funcionarios comentaron que algunos de los conferencistas realizan para el desarrollo de las capacitaciones diapositivas con el tamaño de la letra pequeña lo cual los cansa mucho la vista y pierden el entusiasmo a atender y culminar en su totalidad esta actividad programada por la entidad, ellos sustentan que en realidad es importante tener en cuenta el manejo adecuado de los estos materiales.

Tabla 8. Realización de actividades motivacionales

| GRUPOS | DATOS | % |
|--------------|-----------|------------|
| Si | 27 | 86 |
| No | 9 | 14 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 20. ¿Le gustaría que se realicen actividades para motivarlo a usted antes de iniciar las capacitaciones?



Fuente: grupo de Investigación

De los 36 funcionarios encuestados 27 de ellos contestaron que si les gustaría que se realicen actividades para motivarlo antes de iniciar las capacitaciones, lo cual representa el 86% del total de los encuestados, 9 de ellos contestaron que no les gustaría que se realicen actividades de motivación lo cual representa el 14% del total de los encuestados. Los anteriores resultados permiten afirmar que los funcionarios necesitan ser motivados para que exista en ellos una apropiación integral de conocimientos y desarrollo de los funcionarios, de acuerdo a los conversatorios los funcionarios sustentaron que es importante que se realicen actividades de motivación como talleres, dinámicas, actividades creativas entre otros lo cual les permite estar relajados, cómodos e interesados en las capacitaciones ya que muchas veces se sienten cansados por su trabajo diario y desean que en este espacio de capacitación puedan encontrar una persona quien los motive.

Tabla 9. Que no lo motiva a trabajar.

| GRUPOS | DATOS | % |
|--|-----------|------------|
| Que no me den un reconocimiento por mi trabajo | 15 | 42 |
| Que no me brinden una retribución económica por mi trabajo | 9 | 25 |
| Que no tengan en cuenta mis opiniones acerca del trabajo | 12 | 33 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 21. ¿Qué es lo que no lo motiva a trabajar a usted?



Fuente: grupo de Investigación

De los 36 funcionarios encuestados 15 de ellos contestaron que lo que no los motiva a trabajar es que no les den reconocimiento por su trabajo que representa el 42% del total de los encuestados, 9 respondieron que lo que no los motiva a trabajar es que no les brinden una retribución económica por el trabajo ejecutado que representa el 25% del total de los encuestados, y 12 funcionarios contestaron que lo que no los motiva a trabajar es que no tengan en cuenta las opiniones que estos tienen acerca de su trabajo que representa el 33% del total de los encuestados. Lo cual significa que lo que no los motiva a trabajar a los funcionarios dentro de su puesto de trabajo es que no les den un reconocimiento por su trabajo, es decir que estos necesitan que la entidad tenga en cuenta la importancia de las funciones que estos ejecutan, dándoles estímulos y demás formas de reconocimiento que les permita realizar sus

funciones con entusiasmo. En los conversatorios la mayoría de los funcionarios afirmaron que lo que no les motiva trabajar es el no reconocimiento y que no tengan en cuenta su opinión en su puesto de trabajo.

Tabla 10. Capacitaciones dinámicas

| GRUPOS | DATOS | % |
|--------------|-----------|------------|
| Si | 29 | 81 |
| No | 7 | 19 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 22. ¿Piensa que las capacitaciones deben ser dinámicas?



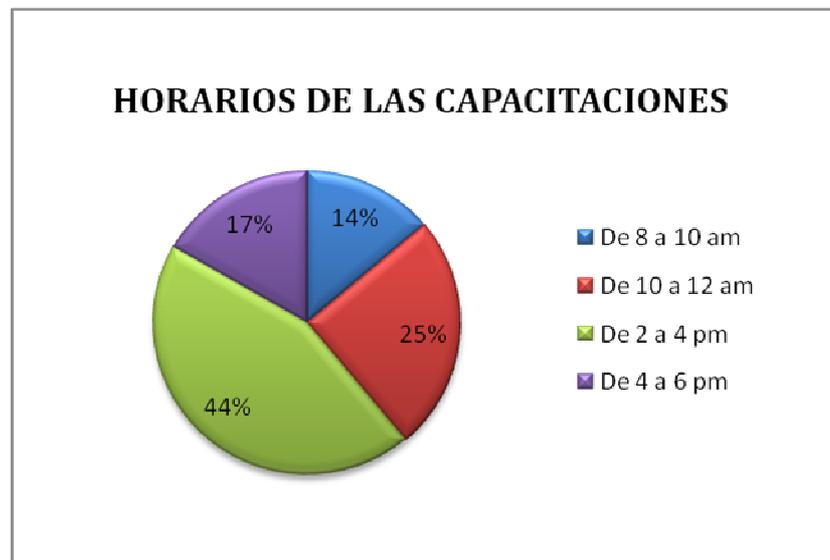
Fuente: grupo de Investigación

De los 36 funcionarios encuestados 22 de ellos contestaron que si es importante que las capacitaciones sean dinámicas, lo cual representa el 61% del total de los encuestados, 14 de ellos respondieron que no les gustaría que las capacitaciones sean dinámicas lo cual representa el 10% del total de los encuestados, por los resultados arrojados en la encuesta podemos concluir que si es importante que en cada capacitación se creen ambientes de dinámica conllevando a que cada funcionario pueda entender con más claridad los temas de capacitación, además les permite estar más atentos, activos y comprometidos a participar en las capacitaciones logrando un desarrollo como persona y como funcionario de la entidad.

Tabla 11. Horarios de las capacitaciones.

| GRUPOS | DATOS | % |
|-----------------|-----------|------------|
| De 8 a 10 a.m. | 5 | 14 |
| De 10 a 12 a.m. | 9 | 25 |
| De 2 a 4 p.m. | 16 | 44 |
| De 4 a 6 p.m. | 6 | 17 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 23. ¿En qué horarios le gustaría que se realicen las capacitaciones?



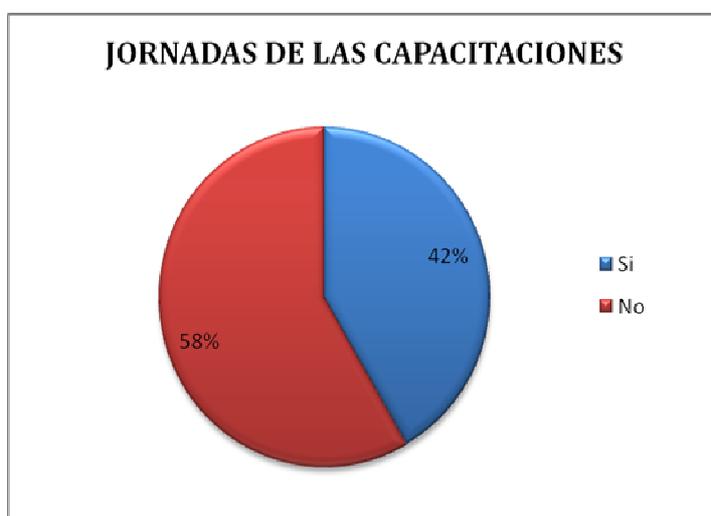
Fuente: grupo de Investigación

De los 36 funcionarios 5 respondieron que el horario que más le gustaría es el de 8 a 10 a.m. que representa el 14% del total de los encuestados, 9 funcionarios contestaron que el horario más les gustaría es el de 10 a 12 a.m. que representa el 25% del total de los encuestados, 16 funcionarios respondieron que el horario que más les gusta es el de 2 a 4 p.m. que representa el 44% del total de los funcionarios y 6 funcionarios respondieron que el horario que más les gusta es el de 4 a 6 p.m., por tanto se puede concluir que el horario más adecuado según las respuestas de los funcionarios es el de la tarde, es decir el de 2 a 4 p.m. En los conversatorios estos afirmaron que les gustaría este horario porque la mañana es aprovechada para adelantar todo lo relacionado con su puesto de trabajo.

Tabla 12. Jornadas de las capacitaciones.

| GRUPOS | DATOS | % |
|--------------|-----------|------------|
| Si | 15 | 58 |
| No | 21 | 42 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 24. ¿Las jornadas de las capacitaciones realizadas por la entidad le parecen muy extensas?



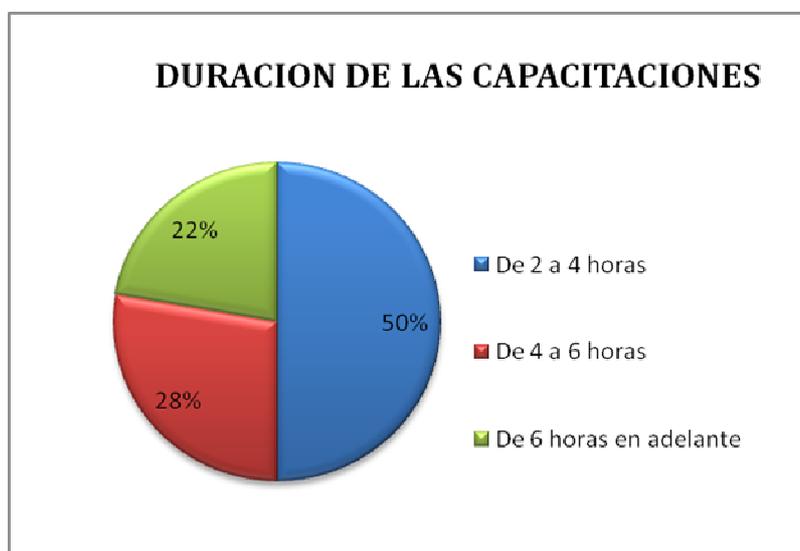
Fuente: grupo de Investigación

De acuerdo a los resultados obtenidos, de los 36 funcionarios 15 contestaron que las jornadas de las capacitaciones si les parecen extensas lo cual representa el 42% del total de los encuestados y 21 respondieron que las jornadas no les parecen extensas, que representa el 58% del total de los funcionarios. Lo cual indica que para la mayoría de los funcionarios las jornadas de las capacitaciones no les parecen tan extensas, es decir que se debería dedicar más tiempo para que las temáticas de estas se desarrollen plenamente; en los conversatorios estos afirmaron que las jornadas de las capacitaciones son cortas por tanto no se presenta la oportunidad para que las dudas e inquietudes se despejen.

Tabla 13. Duración de las capacitaciones.

| GRUPOS | DATOS | % |
|------------------------|-----------|------------|
| De 2 a 4 horas | 18 | 50 |
| De 4 a 6 horas | 10 | 28 |
| De 6 horas en adelante | 8 | 22 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 25. ¿Cuánto le gustaría que duraran las capacitaciones?



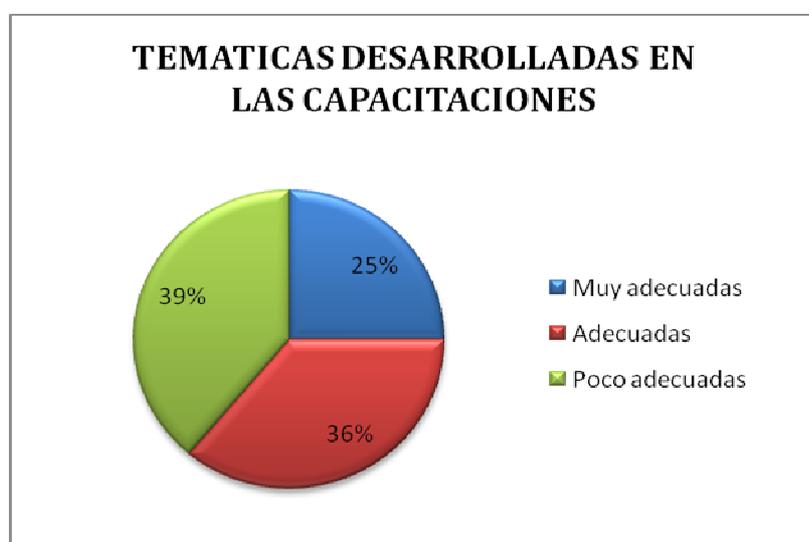
Fuente: grupo de Investigación

De los 36 funcionarios encuestados, 18 de ellos respondieron que le gustaría que duraran las capacitaciones de 2 a 4 horas, que representa el 50% del total de los encuestados, 10 funcionarios respondieron que las capacitaciones deberían durar de 4 a 6 horas que representa el 28% del total de los encuestados y 8 contestaron que las capacitaciones deberían durar de 6 horas en adelante, con lo cual se puede concluir que según la opinión de los funcionarios la duración de las capacitaciones debería ser de 2 a 4 horas, porque de lo contrario estas serían muy extensas y se volverían algo tediosas. En los conversatorios se dijo que lo más conveniente para el desarrollo de las capacitaciones es que no sobrepasen las 4 horas, puesto que de esta manera los funcionarios se mantendrán interesados en la temática de las mismas.

Tabla 14. Temáticas desarrolladas en las capacitaciones.

| GRUPOS | DATOS | % |
|----------------|-----------|------------|
| Muy adecuadas | 9 | 25 |
| Adecuadas | 13 | 36 |
| Poco adecuadas | 14 | 39 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 26. ¿Las temáticas desarrolladas en las capacitaciones le parecen?



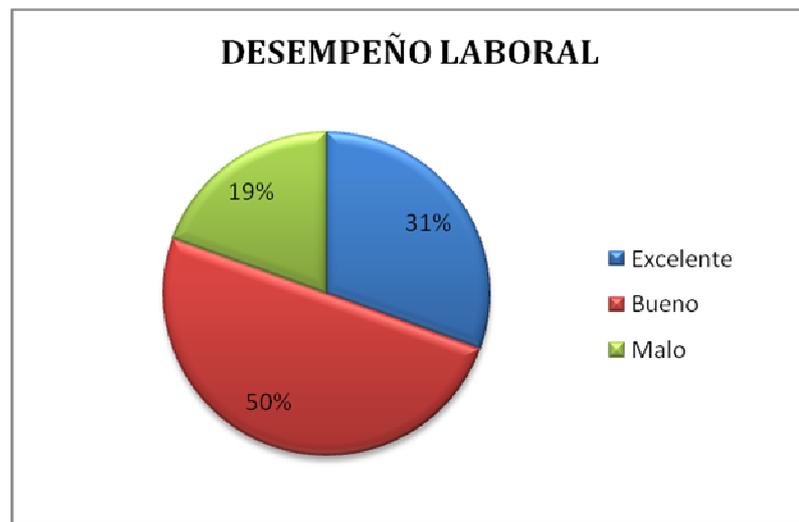
Fuente: grupo de Investigación

De los 36 funcionarios, 9 de ellos respondieron que las temáticas desarrolladas en las capacitaciones les parecen muy adecuadas que representa el 25% del total de los encuestados, 13 respondieron que las temáticas les parecen adecuadas lo cual representa el 36% del total de los encuestados y 14 respondieron que las temáticas son poco adecuadas lo cual representa el 39% del total de los funcionarios encuestados, por tanto se puede concluir que los funcionarios no están a gusto con las temáticas que se están desarrollando en las capacitaciones, por lo cual es necesario tener en cuenta que hay que hacerse un reajuste en las temáticas de las capacitaciones a pesar de que estas ya están establecidas a través de un programa de capacitaciones que se maneja a nivel nacional. En los conversatorios los funcionarios afirmaron que estas temáticas en muchas ocasiones son un poco extensas por tanto pierden el interés en ellas.

Tabla 15. Desempeño laboral.

| GRUPOS | DATOS | % |
|--------------|-----------|------------|
| Excelente | 11 | 31 |
| Bueno | 18 | 50 |
| Malo | 7 | 19 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 27. ¿Actualmente como considera que es su desempeño laboral?



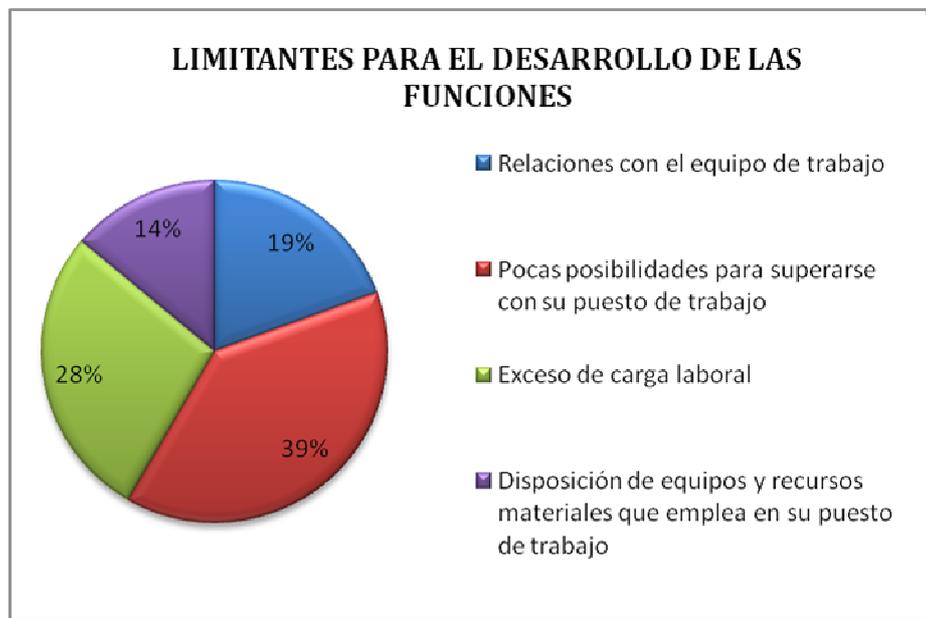
Fuente: grupo de Investigación

De los 36 funcionarios encuestados, 11 de ellos piensan que su desempeño laboral ha sido excelente que representa el 31% de los encuestados, 18 funcionarios consideran que su desempeño laboral actualmente es bueno, que representa el 50% del total de los encuestados y 7 funcionarios consideran que su desempeño laboral es malo representado por el 19% del total de los encuestados. Lo cual significa que la mayoría de los funcionarios consideran que su desempeño laboral actualmente en la entidad es bueno, este porcentaje no es muy significativo por tanto hay que analizar el motivo por el cual los funcionarios piensan que su desempeño laboral no es excelente y como se podría mejorar esta situación. En los conversatorios se trató de analizar esta situación y se indagó los posibles motivos que hacen que ellos den esta respuesta como es la falta de motivación en su trabajo, que no se tenga en cuenta sus opiniones, que no se les brinde un reconocimiento por sus logros y que no se demuestre interés por ellos entre otros.

Tabla 16. Limitantes para el desarrollo de las funciones.

| GRUPOS | DATOS | % |
|---|-----------|------------|
| Relaciones con el equipo de trabajo | 7 | 19 |
| Pocas posibilidades para superarse con su puesto de trabajo | 14 | 39 |
| Exceso de carga laboral | 10 | 28 |
| Disposición de equipos y recursos materiales que emplea en su puesto de trabajo | 5 | 14 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 28. ¿Dentro de su puesto de trabajo, cuales piensa que son los limitantes para el desarrollo de sus funciones?



Fuente: grupo de Investigación

De los 36 funcionarios encuestados en la DIAN, 7 de ellos respondieron que uno de los limitantes para desarrollar sus funciones es las relaciones con el equipo de trabajo, que representa el 19% del total de los encuestados, 14 contestaron que un limitante es las pocas posibilidades para superarse con su puesto de trabajo, que representa el 39% del total de los funcionarios, 10 funcionarios respondieron que el exceso de carga laboral es otro limitante representado por el 28% del total de los encuestados y 5 de ellos opinan que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea en su puesto de trabajo es otro limitante que representa el 14% del total de los encuestados. A través de estos resultados se puede concluir que para la mayoría de los funcionarios uno de los limitantes más significativos es la poca posibilidad para desarrollarse con su puesto de trabajo puesto que al parecer la entidad no les da un motivo para que con su cargo puedan autodesarrollarse por medio de los conocimientos adquiridos a través de este. En los conversatorios se pudo

observar que los funcionarios tienen en mente un sinnúmero de limitantes que hay que tenerlos en cuenta para mejorar las condiciones laborales y por ende mejorar su situación dentro de la entidad.

Tabla 17. Clima organizacional en el área de trabajo.

| GRUPOS | DATOS | % |
|--------------|-----------|------------|
| Excelente | 11 | 30 |
| Bueno | 19 | 53 |
| Malo | 6 | 17 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 29. ¿Qué le parece el clima organizacional que se está presentando actualmente en su área de trabajo?



Fuente: grupo de Investigación

De los 36 funcionarios encuestados 11 de ellos respondieron que el clima organizacional en su puesto de trabajo es Excelente, que representa el 30% del total de los encuestados, 19 de ellos contestaron que el clima organizacional en el área de trabajo es Bueno, representado el 53% de total de los encuestados y 6 de los funcionarios contestaron que el clima organizacional en el área de trabajo es Malo que representa el 17% del total de los encuestados. Se puede concluir que para la mayoría de los funcionarios el clima organizacional es bueno por tanto se debe trabajar para que las relaciones entre los trabajadores sean excelentes. En los conversatorios los funcionarios afirmaron que el clima organizacional es bueno, pero que no faltan algunas dificultades que se solucionan sin ningún contratiempo.

Tabla 18. Liderazgo en el equipo de trabajo.

| GRUPOS | DATOS | % |
|--------------|-----------|------------|
| Si | 20 | 56 |
| No | 16 | 44 |
| TOTAL | 36 | 100 |

Figura 30. ¿Le han dado la oportunidad de ser un buen líder en su equipo de trabajo?



Fuente: grupo de Investigación

De los 36 funcionarios encuestados 20 de ellos respondieron que si le han dado la oportunidad de ser un buen líder en su equipo de trabajo, que representa el 56% del total de los encuestados y 16 respondieron que no les han dado la oportunidad de ser un buen líder dentro en su equipo de trabajo, que representa el 44% del total de los encuestados. A través de los datos arrojados por la encuesta se puede concluir que a los funcionarios si les han dado la oportunidad de ser unos buenos líderes en su equipo de trabajo a pesar de que hay que tener en cuenta que no es un porcentaje muy relevante puesto que está casi a la par con la otra variable. En los conversatorios los funcionarios afirmaron que si han tenido la oportunidad de ser líderes dentro de su equipo de trabajo, debido a que tienen la oportunidad cuando el jefe de área está ausente este deja a una persona a cargo cumpliendo las funciones que este desempeña, además tienen la oportunidad de opinar siempre que no estén de acuerdo y contribuyen en la toma de decisiones dentro del área

A través de las encuestas realizadas a los funcionarios de la DIAN se puede concluir que es necesario realizar actividades motivacionales a los trabajadores con el fin despertar en ellos el interés de participar en las capacitaciones, donde tengan la posibilidad de incrementar sus conocimientos para desarrollarse como persona y en su puesto de trabajo, con lo cual obtendrán mayor reconocimiento y opciones de ascender dentro de la entidad.

6. PROPUESTA

La propuesta que se elaboro para contribuir al proceso de adquisición de conocimiento y para el desempeño laboral con los funcionarios de la DIAN-SECCIONAL PASTO, se denomino: “LA MOTIVACIÓN UN CAMINO HACIA PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE CAPACITACION Y EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIAN-PASTO”. Elaborado por el grupo investigativo integrado por las estudiantes: Kelly Marlyn Mora Ávila y Leidy Tatiana Morales Erika.

“LA MOTIVACIÓN UN CAMINO HACIA LA PARTICIPACIÓN, EN EL PROCESO DE CAPACITACION Y EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIAN - PASTO”.

6.1 INTRODUCCIÓN

La entidad DIAN-SECCIONAL PASTO ha buscado que el funcionario a través de las capacitaciones se convierta en una persona calificada para enfrentarse dentro del contexto empresarial en su cotidianidad, por eso como grupo investigador se hizo necesario realizar una propuesta para contribuir de una o de otra forma a optimizar y amenizar el aprendizaje de los funcionarios, el cual se lleva a cabo a través de las capacitaciones, por otra parte también motivar al trabajador para contribuir de esta forma a mejorar su desempeño laboral.

En este orden de ideas en cuanto a las capacitaciones se relega a un segundo plano la enseñanza tradicional que se estaba llevando a cabo y se da paso a una pedagogía activa, la construcción reflexiva y crítica fortaleciendo el auto estima de los empleados utilizando la motivación como una herramienta para lograr un verdadero aprendizaje significativo.

6.2 JUSTIFICACIÓN

En esta entidad se puede observar la ausencia del uso de actividades motivacionales que permitan incrementar el interés en el desempeño laboral y en la participación de las capacitaciones brindadas por la entidad, por lo cual es necesario recordar que para motivar a un grupo de personas no simplemente se debe hacer uso de la motivación simplista, ya preparada, sino que es un proceso complejo y debe mantenerse en una acción continua. De ahí la

importancia que tiene el conocimiento de las necesidades de motivación de los funcionarios hacia las capacitaciones y en el desempeño laboral debido a que si se le proporciona la suficiente motivación podrá llegar a ser un trabajador eficiente, productivo, participativo, creativo y un buen líder.

Es importante subrayar que el trabajador es fin y no un medio para adquirir un conocimiento determinado. El ser humano es un fin, en y para sí mismo, y de ningún modo puede ser reducido a un medio. Puede cumplir la función de aprender una profesión, por ejemplo cuando trabaja para una empresa desempeñando un oficio aprendido, pero él no se puede confundir con su trabajo. Cuando se reduce al ser humano a ser simple instrumento de almacenamiento de datos, se le está negando su dignidad como persona y no se le está brindando la motivación necesaria para que cumpla más eficazmente su trabajo.

Partiendo de lo anterior con respecto a las capacitaciones deben centrarse a partir de sus experiencias propias en cuanto a los temas abordados, conocimientos previos es decir una conceptualización producto de los saberes de los empleados de esta manera se tendrá una comunicación más dialogada y facilitara el proceso de enseñanza con criterios que aborden lineamientos para apropiar estrategias que con lleven a favorecer una debida motivación y generar más participación en cada capacitación de manera responsable, incorporando nuevas actitudes, valores, esquemas frente al aprendizaje teórico y pasivo.

Por consiguiente se podría cambiar los esquemas en las capacitaciones a través de actividades, que permitan crear un ambiente más ameno para generar en los trabajadores el interés a asistir en las capacitaciones por este motivo se diseño la propuesta denominada "LA MOTIVACIÓN UN CAMINO DE PARTICIPACIÓN, ENTUSIASMO Y LIDERAZGO EN LAS CAPACITACIONES Y EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIAN - PASTO". Con esta estrategia de motivación se podría lograr que los funcionarios sientan el deseo de asistir e interactuar en cada capacitación, y de esta manera se puedan adquirir nuevos conocimientos sin dejar a lado la parte humana del trabajador, por otra parte la propuesta mencionada también se encamina a motivar al trabajador en su puesto de trabajo con el fin de fortalecer sus habilidades destrezas y competencias.

6.3 OBJETIVOS

- Optimizar el proceso de aprendizaje de los funcionarios de la DIAN-SECCIONAL PASTO mediante actividades motivadoras.
- Estimular el trabajo colectivo y participativo con los funcionarios.

- Fortalecer la autoestima con actividades en donde el funcionario se sienta importante en las capacitaciones y en su puesto de trabajo.
- Generar ambientes amenos en las capacitaciones mediante la creatividad del conferencista.
- Lograr que los funcionarios se sientan motivados a asistir a las capacitaciones y en sus actividades que desarrollan para la entidad.

6.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Si tenemos en cuenta que la propuesta que se diseñó podría contribuir a mejorar el proceso de aprendizaje en las capacitaciones y a mejorar el desempeño laboral es conveniente anotar una serie de actividades y recomendaciones de motivación como: dinámicas, técnicas de relajación, trabajos en grupo, fortalecimiento del autoestima y formulas para motivar las cuales fueron acordadas con los conferencistas y los jefes de área quienes manifestaron que el tiempo conveniente para las actividades sea de 15 a 20 min., por esa razón se tuvieron en cuenta actividades cortas y factibles que se pueden llevar a cabo.

También es importante recalcar que estas actividades se hicieron de acuerdo al nivel cognitivo y de pensamiento del funcionario, además fue necesario tener en cuenta el aspecto psicológico debido a la forma en que se induce al funcionario a potencializar la contradicción entre el pensamiento, sus emociones y de ahí fortalecer sus relaciones interpersonales en la convivencia social, en su crecimiento personal y por ende en la manera de aprender y profundizar sus conocimientos, para aplicarlos de manera adecuada en su puesto de trabajo.

6.4.1 Actividades motivacionales: las actividades motivacionales que se proponen para realizar antes y después de iniciar las capacitaciones pueden ser:

1. Dinámicas:

- Grupo de estatuas

Objetivo: permitir al funcionario una integración con sus compañeros a través de una dinámica donde se puedan sentir relajados para comenzar una actividad.

Tiempo requerido: 15 min.

Lugar: un salón amplio que permita a los participantes realizar su actividad cómodamente.

Se le pide al grupo que se mueva por el salón, moviendo y soltando sus brazos y relajando sus cabezas y sus cuellos. Después de un momento, se dice una palabra. El grupo debe formar estatuas que describan esa palabra. Por ejemplo, el facilitador dice "felicidad". Todos los participantes instantáneamente y sin hablar tienen que adoptar posiciones que demuestren lo que para ellos significa 'felicidad'. Se repite el ejercicio varias veces.

Figura 31. Dinámica "grupo de estatuas"



- Bailando sobre papel

Objetivo: despertar en el participante la habilidad de mover su cuerpo sobre un papel o una tela y por consiguiente encontrar un momento de diversión con sus compañeros de trabajo.

Tiempo requerido: 15 minutos.

Lugar: un salón amplio.

Los facilitadores preparan hojas de periódico del mismo tamaño. Los participantes se dividen en parejas. A cada pareja se le da un pedazo de periódico. Las parejas bailan mientras el facilitador toca música o da palmadas con las manos. Cuando la música o las palmadas paran, cada pareja debe pararse en su hoja de periódico. La próxima vez que la música o las palmadas paren, la pareja tiene que doblar por la mitad su papel o tela antes de pararse sobre ella. Después de varios turnos, el papel o la tela se hacen muy pequeños porque han sido doblados una y otra vez. Es cada vez más difícil que dos personas se paren sobre el papel o la tela. Las parejas que tengan alguna parte de su cuerpo en el suelo, quedan 'fuera' del juego. El juego continúa hasta que una pareja gane.

Figura 32. Dinámica “bailando sobre papel”



- Me voy de viaje

Objetivo: propiciar la integración con los compañeros de trabajo.

Tiempo requerido: 10 -15 minutos.

Lugar: un salón amplio para realizar círculos grandes donde todos puedan integrarse.

Todos se sientan en un círculo. Se empieza diciendo “Me voy de viaje y me llevo un abrazo” y abraza a la persona a su derecha. Entonces esa persona tiene que decir “Me voy de viaje y me llevo un abrazo y una palmada en la espalda” y le da a la persona a su derecha un abrazo y una palmada en la espalda. Cada persona repite lo que se ha dicho y añade una nueva acción a la lista. Continúe alrededor del círculo hasta que todos hayan tenido un turno.

Figura 33. Dinámica “me voy de viaje”



2. Técnicas de relajación:

- Relaja tu cuerpo y tu mente

Objetivo: generar ambientes de tranquilidad antes de comenzar las conferencias para un mejor aprendizaje.

Tiempo requerido: 10-15 min.

Lugar: salón de conferencias.

Este es un sencillo ejercicio, es muy fácil de hacer y se puede realizar a cualquier hora del día, preferentemente cuando se esté muy cansado del trabajo. La idea general será dejar que el cuerpo fluya y se mueva al son de la música. Para ello se necesitará una o varias canciones de música clásica u otra música, con sonidos instrumentales suaves. Se recomienda las melodías con instrumentos de viento y cuerdas, sonidos de la naturaleza, voces relajantes, El ejercicio consta de los siguientes pasos: se realiza el ejercicio en una habitación o salón, se enciende la música que se ha escogido al respecto, de manera que el volumen esté al gusto de los trabajadores, ellos cierran los ojos y se comienza el baile de pié, con los brazos a lo largo del cuerpo. Durante unos instantes, sólo se escucha la música, se debe permanecer inmóvil, respirar profundamente tres veces, a ser posible como la parte final del ejercicio controlando la respiración. Después se comienza a mover los pies al son de la música, se mantiene dicho movimiento durante unos minutos. A continuación se añade el movimiento del abdomen, caderas y cabeza sin pensar absolutamente nada y se disfruta la música, para finalizar se comienza a levantar los brazos y las manos totalmente hacia arriba y se balancea de un lado a otro como si fuera un árbol que mueve el viento, después se bajan los brazos y se abren los ojos, sintiéndose mucho más relajado tranquilo y desestresado de su trabajo.

- Relajación mental

Objetivo: crear espacios de relajación para lograr una mejor concentración en las conferencias.

Tiempo requerido: 10-15 min.

Lugar: salón de conferencias.

Este es un sencillo ejercicio infalible para relajar la mente y descansar plenamente:

Lo primero es buscarse un lugar tranquilo y cómodo. El ejercicio se realizará con la luz apagada y los ojos cerrados. Una música agradable y un poco de incienso pueden ser utilizados para favorecer tu relajación. Respirar profundamente tres veces. Eliminar toda la tensión de tu cuerpo y se va relajando desde los pies a la cabeza. Para esta parte se dispone de 5 minutos. Ahora se visualiza el cerebro, y se imaginan que hay dos puertas. Se visualiza que las dos puertas están abiertas y cómo los pensamientos que entran por la puerta de la izquierda se van por la puerta de la derecha. Es ahora el momento de cerrar la puerta de la izquierda impidiendo que ningún pensamiento pueda entrar en nuestro cerebro. Se centra la atención en los pensamientos que todavía están en la mente y se los despide, observando cómo van saliendo por la puerta de la derecha. Cuando haya salido el último pensamiento, se cierra la puerta de la derecha. Así, ahora el cerebro es una habitación vacía que está a oscuras.

No hay pensamientos, no hay nada. Se mantiene el estado de vacío mental todo lo que sea posible, con este ejercicio se logrará una paz mental y disposición para aprender con mayor rapidez de nuevos conocimientos.

3. Trabajos grupales

- Regalos

Objetivo:

- i. Propiciar la reflexión y la aceptación de los demás.
- ii. Valorar el grado de aceptación propia

Tiempo requerido: 15 minutos.

Material: tarjetas y lápices.

Lugar: el mismo salón donde se realiza la conferencia.

Desarrollo:

I. El instructor indica a los participantes que aquel que quiera darle un regalo simbólico, que puede ser una idea o un deseo, a otra persona, lo podrá hacer escribiéndolo en una de las tarjetas.

II. El instructor solicita a los participantes que se pongan de pie y formen un círculo.

- III. Las tarjetas y lápices se colocarán en el centro del círculo.
- IV. El instructor informa a los participantes que: "Si alguien desea agradecer a todos el regalo recibido, puede hacerlo, pero sin expresión verbal".
- V. Los participantes tomarán los materiales, elaborarán las tarjetas y se las entregarán a quien escogieron. La persona que recibe el regalo leerá la tarjeta y reflexionará sobre lo que dice y no hará ningún comentario.
- VI. En sesión plenaria el instructor analiza la vivencia haciendo preguntas como: a) ¿Cómo se sienten? b) ¿De qué se han dado cuenta? c) ¿Cómo valoran ese regalo? d) ¿Qué utilidad piensa darle?
- VII. En caso de no haber espontaneidad en la participación, el co-instructor y el instructor modelarán.

- El juego de los voluntarios

Objetivo:

- I. Superar los bloqueos emocionales.
- II. Desarrollar una conciencia de sí mismo y de sus sentimientos.
- III. Desarrollar sensibilidad y percepción acerca de las demás personas y del mundo en torno a sí.

Tiempo requerido: 20 minutos.

Lugar: un salón amplio y bien iluminado.

Desarrollo:

I. El instructor aclara cómo los elementos psicológicos que contribuyen para crear un conflicto en alguien, pueden ser personificados. Como demostración de este método de aumentar el conocimiento interno en un grupo relativamente grande, solicita voluntarios para participar de una experiencia.

II. A fin de ayudar a los participantes a comprender los sentimientos que los llevaron a la decisión de presentarse o no como voluntarios, el instructor del grupo comentará lo siguiente: "En verdad, no necesito los voluntarios, pero me gustaría que ustedes se situaran en la experiencia que acaban de vivir, la de intentar decidir si se presentarían o no como voluntarios. Imaginen a dos personas dentro de la cabeza de ustedes. Una le dice que se presente y la otra le dice lo contrario. Visualicen una conversación entre las dos, en la cual intentan convencerse mutuamente, hasta que una de ellas vence."

III. Terminada esta presentación, el instructor pide a los voluntarios que se confronten, no verbalmente, y vean lo que pasa, cerrando para eso los ojos durante unos dos o tres minutos, imaginando ese encuentro.

IV. Finalizado el tiempo, los participantes relatarán al grupo sus visualizaciones.

V. Las historias individuales generalmente aclaran las consideraciones que entran en conflicto en el proceso de tomar la decisión de presentarse o no como voluntario.

VI. El instructor pide al grupo sus comentarios.

4. Fortalecimiento del autoestima

- Reflexión de autoestima alta

Objetivo: hacer conscientes los sentimientos que se pueden generar cuando se tiene la autoestima alta.

Tiempo requerido: 15 minutos.

Lugar: un salón suficientemente amplio que permita a los participantes compartir sus comentarios libremente.

Desarrollo:

I. El instructor les dice a los participantes que recuerden alguna ocasión, reciente, en la que se sentían con muchos ánimos, importantes, valiosos, capaces. Tal vez fue cuando lo ascendieron o le aumentaron el sueldo, recibieron cumplidos o se resolvió un problema de difícil solución, o quizá se tomó una decisión importante que tuvo éxito, etc. Tratar de volver a ese momento y revivir la sensación y los sentimientos que se tuvieron. Así es cómo se siente un individuo con la autoestima alta ¿ Qué tan seguido se siente así ?.

II. El instructor les indica que formen grupos de tres personas. Se intercambian comentarios en triadas.

III. En plenario, se discutirán las respuestas obtenidas por los grupos

- El árbol de mis virtudes

Objetivos

- Expresar los aspectos más importantes de la imagen que cada uno tiene de si mismo

- Centrarnos en lo positivo de cada uno de nosotros
- Compartir aquello que llevamos dentro y que de normal queda escondido.

Introducción:

Cuando observamos un gran árbol estamos viendo un crecimiento logrado durante muchos años. El crecimiento a lo largo del tiempo le ha llevado a desarrollar unas grandes raíces que lo afianzan y alimentan, y unas ramas que son su parte más visible, le ayudan a captar la luz, el sol. Este desarrollo del árbol puede sernos de utilidad para describir el propio proceso de la persona.

Características

Participantes: Cualquier número

Tiempo: 20 min.

Material: Papel y rotuladores o ceras de colores para cada participante

Desarrollo

La dinámica consiste en una reflexión sobre las capacidades personales de cada uno, las capacidades "positivas" que hemos ido adquiriendo y desarrollando desde pequeños hasta ahora.

Este es un ejercicio importante para realizarlo con calma, pues se trata de reconocerte como un tesoro valioso que tiene que desarrollar muchas de sus cualidades.

Primero es mejor que cada participante haga una lista de todos los valores positivos: por ejemplo cualidades personales (valentía, organización...) sociales (saber escuchar...), físicas (fuerza, rapidez...), intelectuales (creatividad...) durante 5 min.

Piensa en todos tus "talentos" con detenimiento, es importante que no te precipites, que vayas despacio, con calma y que sobre todo que seas muy sincero contigo mismo. Luego hay que pensar en cosas que nos han salido bien y con las cuales estamos contentos por pequeñas que sean. Con ambas listas ya preparadas se pasa a dibujar el árbol, un árbol con raíces, tronco y ramas.

En las raíces vamos a situar los valores, la raíz será más larga cuanto más grande creamos que sea esa cualidad en nosotros, un árbol tendrá algunas

raíces grandes, pero otras más pequeñas. Hay que escribir en cada raíz el valor al que corresponde.

Después dibujamos el tronco y las ramas, las ramas se van a corresponder con aquello que hemos logrado, al igual que antes una rama grande se corresponderá con un éxito grande y una rama pequeña con algo más pequeño. Hay que escribir ese éxito al que corresponde cada rama. Para el dibujo del árbol se puede dar 15 min.

Al final, los dibujos se ponen en círculo, en una mesa o en el suelo. Todos los participantes pasan en círculo viendo los de los compañeros, de forma voluntaria cada uno comenta el árbol que ha dibujado y las cualidades o éxitos que ha dibujado.

Este ejercicio permite a cada participante a encontrar lo positivo de cada uno y reconocer sus cualidades.

Estas actividades de motivación ayudan al funcionario a sentirse más entregados a participar en las capacitaciones y a interesarse más en los temas desarrollados ya que son de gran importancia para permitirle al trabajador crecer como persona y como profesional, además generan el interés a asistir constantemente a las capacitaciones y de esta forma puedan obtener un aprendizaje significativo logrando con este que sean trabajadores eficientes, centrados en su trabajo, seguros de sí mismo, capaces de desarrollar habilidades de integración y dispuestos a adquirir nuevos conocimientos.

Recomendaciones para motivar a los funcionarios en su puesto de trabajo: las organizaciones más exitosas saben que la clave para obtener mejores resultados se basa en mantener contentos a sus empleados, entre otras cuestiones. Cada vez más responsables son conscientes de esta realidad y no dudan en poner en marcha técnicas para fidelizar a todos sus trabajadores, los expertos distinguen dos factores de motivación. Por un lado, destacan los que pueden ser causa de insatisfacción cuando su presencia disminuye o empeora, como el salario, la categoría profesional, los bonos entre otros, Por otro lado se hallan aquellas acciones que tienden al continuo enriquecimiento del trabajo, potenciando las capacidades de los miembros del equipo, provocando y satisfaciendo su natural deseo de crecimiento, realización y éxito.

Algunas posibles formulas para motivar a los trabajadores:

- **Retribución económica:** Aunque cada vez más empresas se esfuercen por establecer mejoras en las condiciones de trabajo para retener y fidelizar a sus empleados más valiosos, lo cierto es que el factor determinante para que los empleados estén contentos en sus trabajos sigue siendo el sueldo.

Con respecto a este, el mayor peso lo sigue teniendo la retribución económica fija (la cantidad que todos los meses se refleja en la nómina). No obstante, paulatinamente se van introduciendo otras modalidades de retribución económica variable. En este apartado, las cantidades pueden variar de un año a otro ya que, por regla general, están vinculados a que el empleado consiga determinados resultados empresariales. Aquí podemos distinguir la retribución variable a corto plazo, en forma de primas, incentivos, bonos o gratificaciones, y la retribución variable a largo plazo, en forma de acciones o bonos.

Otra posibilidad es la denominada retribución en especie, cada vez más utilizada. No se trata de dinero, sino de determinados artículos o servicios de los que se beneficia el empleado: seguros médicos, electrodomésticos, etc.

- **Semana comprimida:** Es una de las formulas más innovadoras. La semana comprimida consiste en trabajar más tiempo de lunes a viernes para poder disfrutar de un día o medio día libre extra.
- **Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización:** Consiste en brindarles oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal.

Para ello se puede delegarles mayor autoridad, otorgarles mayores responsabilidades, mayor poder de decisión, mayores facultades, mayor autonomía, nuevos retos, nuevas funciones, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad, etc.

- Darles reconocimiento por sus logros: Una técnica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos.

Para ello se puede recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.

- Mostrar interés por ellos: Consiste en mostrar interés por sus acciones, logros o problemas; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal.

Para ello se puede preguntarles y aconsejarlos sobre sus problemas personales, apoyarlos en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo, dándoles tiempo y permiso para que lleven estudios, o incluso financiar parte de éstos.

- Hacerlos sentir útil y considerado: Otra forma de motivación es hacer que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa.

Para ello se debe otorgarles una mayor participación, por ejemplo, permitiendo que expresen sus ideas u opiniones, incentivando a que den sus sugerencias, por ejemplo, a través de encuestas, que además de hacerlos sentir útiles y considerados, con esto se puede obtener sugerencias valiosas para la empresa o entidad.

- Darles variedad: Consiste en evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas.

Para ello se debe rotarlos de puestos, darles nuevas funciones, aumentar las tareas requeridas entre otras.

- Darles la oportunidad de relacionarse con sus compañeros: Otra forma de motivar, consiste en brindarles a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros.

Para ello se debe crear grupos o equipos de trabajo (que además les darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.

- Darle buenas condiciones de trabajo: Consiste en procurar que el trabajador tenga buenas condiciones laborales.

Por ejemplo, que cuente con un buen sueldo, con seguros y con todos los beneficios que obliga la ley.

- Ofrecerles un buen clima de trabajo: Consiste en crear un clima de trabajo en donde los trabajadores se sientan a gusto, bien tratados y con las comodidades necesarias.

Para ello se debe contar con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, y demás comodidades.

- Usar metas y objetivos: Una estrategia de motivación es la de ponerles metas u objetivos a los trabajadores.

Pero para que esta técnica de resultado, se debe asegurar de que las metas se perciban como desafiantes, pero alcanzables. Asegurarse de que los empleados acepten las metas y se comprometan con ellas.

Las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño, que con las metas fáciles.

Las formulas mencionadas podrían aportar a la entidad a mejorar de gran manera el desempeño laboral ya que diversos estudios muestran que si un trabajador es motivado se logra una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores en su lugar de trabajo, pero sobre todo se logra trabajadores motivados y satisfechos, capaces de contagiar dicha motivación y satisfacción al cliente, es decir, capaces de ofrecer por iniciativa propia un buen servicio.

Tabla 19. Plan de acción

Responsable: Grupo Investigador

| OBJETIVO | ACTIVIDAD REALIZADA | ESTRATEGIAS | TIEMPO | INDICADOR DE RESULTADO |
|---|---|--|--|--|
| -Optimizar el proceso de aprendizaje de los funcionarios de la DIAN-SECCIONAL PASTO mediante actividades motivadoras. | -Crear espacios de relajación mental y corporal antes de desarrollar las capacitaciones con los funcionarios de la entidad. | -Aplicación de ejercicios de relajación. | -10 minutos antes de iniciar cada sesión (capacitación). | -Mediante estas actividades se puede obtener mayor concentración que conlleva a mejorar el aprendizaje en las capacitaciones para que el funcionario sea productivo en su trabajo. |
| -Estimular el trabajo colectivo y participativo con los funcionarios. | -Me voy de viaje, grupo de estatuas. | -Dinámicas grupales -Trabajos grupales. | -15 minutos en dos sesiones al mes. | -Permite al funcionario una integración con sus compañeros de trabajo y de esta manera eliminar las apatías y así generar un mejor desempeño colectivo. |
| -Fortalecer el autoestima con actividades en donde el funcionario se sienta importante en las capacitaciones y en su puesto de trabajo. | -Regalos, reflexión del autoestima alta, el árbol de mis virtudes, juego de voluntarios | -Talleres de motivación | -10 minutos en dos sesiones en el mes al finalizar las capacitaciones. | -Obtención de un funcionario capaz de reconocer la importancia de la valoración propia para así propiciar la reflexión y la aceptación de los demás, superando los bloqueos emocionales y de este modo poder desarrollar habilidades de liderazgo. |

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| -Generar ambientes amenos en las capacitaciones mediante la creatividad del conferencista. | -Bailando sobre el papel, grupo de estatuas. | -Dinámicas de esparción. | -10 a 15 minutos en una sesión al mes. | -mediante este tipo de dinámica se logra generar espacios que amenicen las capacitaciones y de esta manera cambiar esquemas tradicionales de enseñanza de las mismas. |
| -Lograr que los funcionarios se sientan motivados a asistir a las capacitaciones y en sus actividades que desarrollan para la entidad | Todas las actividades nombradas anteriormente | -Ejercicios de relajación, dinámicas grupales, trabajos grupales, talleres de motivación | Alternar estas actividades en las sesiones planteadas al mes y realizarlas esporádicamente en su área de trabajo. | Con la realización de las diferentes actividades nombradas para cada uno de los objetivos se pretende ante todo lograr por parte del funcionario una asistencia continua a todas las capacitaciones brindadas por la entidad en donde cada trabajador sienta el interés y el entusiasmo para participar de ellas y de este modo llevar los conocimientos adquiridos a su puesto de trabajo. |

Con el plan de acción planteado anteriormente se pretende principalmente generar un alto grado de motivación que permita al funcionario desarrollar todas las habilidades y destrezas propias de un trabajador eficiente y productivo capaz de realizar sus labores cotidianas de manera autónoma y responsable, a demás que logre profundizar sus conocimientos y aplicarlos en su puesto de trabajo logrando obtener un mayor desempeño laboral.

CONCLUSIONES

Dentro de esta entidad es importante que los funcionarios estén motivados y para motivarlos no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes. La razón para esto es que a fin de que se sientan motivados, deberán estar razonablemente convencidos de que ellos tienen la capacidad necesaria para participar activamente de las capacitaciones.

Las personas pueden ser motivadas por creencias, valores, intereses, miedos, entre otras causas o fuerzas, estas son muy relevantes y por tanto hay que tenerlas en cuenta al momento de llevar a cabo las capacitaciones.

La motivación a veces se confunde con las emociones. Las emociones son reacciones individuales al ambiente en el cual se desarrollan los trabajadores.

Los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar metas importantes.

Los impulsos o motivos varían en un mismo individuo en diferentes ocasiones. Lo que hoy impulsa a alguien a ejecutar una determinada conducta, puede que en el futuro no lo motive.

Esta entidad puede obtener altos beneficios al tener un personal altamente capacitado, productivo y motivado. Y con respecto al personal, esta motivación le permite crecer profesionalmente, y a la vez, obtener más conocimientos.

La motivación es una de las herramientas más útiles en las empresas, de allí el interés en ver de qué manera se puede estimular correctamente a los empleados.

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

El conferencista debe crear en la conciencia de los funcionarios la necesidad de aprender determinados conocimientos, que le serán muy útiles y a la vez este debe proporcionarles la capacidad de aprender de una manera tal que los incentive a seguir incrementando sus conocimientos.

El estudio de la motivación y la capacitación no solo fue un punto importante para alcanzar el objetivo de realizar el trabajo final de grado, sino que trascendió al entendimiento y el apersonamiento de una información valiosa, que al analizarla e interpretarla permitió conocer más

a fondo los procesos que se llevan a cabo en esta entidad.

A través del planeamiento de la propuesta “LA MOTIVACIÓN UN CAMINO HACIA LA PARTICIPACIÓN, EN EL PROCESO DE CAPACITACION Y EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIAN-SECCIONAL PASTO”., permite conocer las necesidades del funcionario, sus deseos y sus aspiraciones, frente a esta situación se presenta como alternativa una serie de actividades motivacionales, con el fin de lograr objetivos y fines claramente establecidos en cada una de las capacitaciones, para conseguir un mejor desempeño de sus labores dentro de la entidad.

Esta preocupación por el conocimiento del ser humano, es necesario para poder realizar un manejo adecuado del recurso humano, en el caso de gerentes, jefes o personas que tienen bajo su responsabilidad a personas, deben manejar eficientemente programas sobre motivación, que busca que el ser humano sea más competitivo y pueda cumplir los objetivos y metas institucionales, con el fin de crear y mantener permanentemente un ambiente de trabajo positivo.

Es conveniente que entendamos que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

RECOMENDACIONES

A partir de esta investigación se podrá en un futuro analizar otros interrogantes acerca del fenómeno motivacional en el contexto laboral, e identificar las actividades motivacionales más adecuadas al momento de llevar a cabo el proceso motivacional.

Es necesario que los conferencistas tengan muy claro el concepto de Motivación, con el fin de hacer una adecuada aplicación del proceso de motivación en todas y cada una de las capacitaciones.

Se recomienda que estas actividades motivacionales se las tenga en cuenta para lograr que el funcionario participe activamente en las capacitaciones.

Se recomienda utilizar el material didáctico de una manera adecuada en las capacitaciones con el fin de que el conferencista, haga de estas un asunto más concreto, intuitivo e interesante.

Para los conferencistas es importante que conozcan el concepto de motivación y los aspectos que contribuyen a mantener la motivación personal positiva y las diferentes alternativas para el desarrollo de un ambiente que conduzca a obtener los objetivos propuestos dentro de las capacitaciones.

Ser líder, amigo para tal fin la relación interpersonal manifiesta un alto grado de autoestima, confianza en sí mismo para que sea proyectada positivamente a los funcionarios; su autoridad debe ser horizontal, de liderazgo; debe fomentar activamente la motivación en cada conferencia, en cada actividad que se desarrolle y ante todo debe ser una persona y entender que existen diferencias individuales en el contexto empresarial.

La actividad motivacional como estrategia de aprendizaje debe tener una aplicación responsable por la persona que lo ejecuta, ya que si no es capaz de comprender la singularidad de la maduración sucesiva de los funcionarios no se entenderá el aspecto significativo, ni la forma metodológica del papel que desempeña.

Identificar elegir y aplicar actividades motivacionales apropiadas para desarrollar el pensamiento en la entidad, partiendo de los saberes de los funcionarios.

Antes de implementar la propuesta, realizar un análisis exhaustivo del contexto empresarial, con el fin de garantizar su viabilidad y efectividad.

BIBLIOGRAFÍA

ATKINSON, P. "Motivación". Primera Edición. Edit. Trillas, México, 1999.

BLAKE, O. La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. 2da Edición, Argentina: Ediciones Macchi, 1997.

BLAKE, O. Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación, Argentina: Ediciones Macchi, 2000.

BYARS Liod L. y RUE Leslie W., GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Irwin, Madrid - España, 1996.

COFER, C. "Psicología de la Motivación". 2da Edición. Edit. Trillas, México, 1993.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J. *Comportamiento humano en el trabajo* (11ª. Edición). México: McGraw Hill Interamericana. 2003.

DERDA, Hugo. Los Elementos de La Investigación. Ed. Bhu.

DURBIN, Adreww, Relaciones Humanas, comportamiento humano en el trabajo, Novena Edición, México: Pearson Educación de México S.A de C.V, 2008.

CHIAVENATO, IDALBERTO, Gestión del Talento humano, Ed. Mc Graw Hill.2002.

GORE, E.; 1998

MASLOW.AH, Motivación y Personalidad. Barcelona: Ed. Sagitario S.A., 1954.

Modulo de Gerencia del talento humano, Universidad mariana, 2001.

REEVE, JHON MARSHAL. Motivación y Emoción. España: Ed. Mc Graw Hill. 494 pág. 1998.

PALMERO, FERNANDEZ ABASCAL. Psicología de La Motivación y Emoción. España: Ed. Mc Graw Hill. 2002. 609 Pág.

PARINAS, FELIPE. Metodologías y Técnicas de Investigación., Buenos Aires: Lumen. Humanitas. 1996. 387 Pág.

PINTO, Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial. México D.F: Mc. Graw Hill,, 2000.

SABINO, CARLOS A. El Proceso de Investigación. Bogotá: Cid Edita , 1982. 244 Pág.SANTOS, J.A. Rec-hum. Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humano. San Salvador, Universidad de El Salvador .1993.

SILICEO, Aguilar Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. 3ra Edición. México: Limusa, 1996.

SNELL SHERMAN, Bahiander. Administración de Recursos Humanos. Decima Edición, México: International Thomson S.A de C.V, 2001.

TAYLOR, Frederick, Principios de Administración Científica, Buenos Aires: El Ateneo, 1981.

TORRES, Alfonso. Enfoques Cualitativos, Cuantitativos y Participativos. Madrid: Arfinol, 1997.

TORO, Fernando. Motivación para el Trabajo. segunda edición. Medellín, 1993.

VROOM, V. y Deci, E. (Compiladores). Motivación y alta dirección. México: Editorial Trillas, 1999.

<http://www.iuvenes.org/materiales/72002.html>.

<http://www.scribd.com/doc/6941519/Dinamicas-para-incrementar-la-AUTOESTIMA>.

http://www.pjcweb.org/Biblioteca/Dinamicas/Dina_nuevas_AUTOESTIMA.htm

<http://www.edu.gva.es/orientados/profesorado/descargas/autoestima.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>.

<http://trabajoymotivacion.blogspot.com/>

<http://motivación.com/>.

<http://latam.com/<apuntes/psicología/procesospsicologicos/items/default.htm>.

[http://www.Fórmulas para incentivar a los empleados \[pag_1de3\] consumer eroski.htm](http://www.Fórmulas para incentivar a los empleados [pag_1de3] consumer eroski.htm).

<http://www.Técnicas de motivación.htm>.

<http://www.que puede hacer un gerente para motivar a sus empleados gestiopolis.htm>.

<http://www.eumed.net/ce/2009a/ysh.htm>

ANEXOS

Anexo.1 FORMATO DE ENCUESTA

Encuesta dirigida a los funcionarios de LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN - SECCIONAL PASTO.

OBJETIVO: identificar los factores que inciden en la motivación para el talento humano en las capacitaciones.

Esta información es importante para la investigación por lo que le recomendamos mucha seriedad y sinceridad al momento de contestar.

Marque con una X su respuesta.

1. ¿Ha asistido a las capacitaciones programadas por la entidad?

A. Siempre _____ B. Casi siempre _____ C. Regularmente _____

2. ¿Cuándo a usted le informan que se va a realizar una capacitación se siente motivado a asistir a ella?

A. Si _____ B. No _____

3. ¿Se genera un ambiente ameno antes de desarrollar las capacitaciones?

A. Siempre _____ B. Algunas veces _____ C. Nunca _____

4. ¿Le parece interesante la manera en que se desarrollan las capacitaciones?

A. Si _____ B. No _____

5. ¿Cree que es adecuada la metodología utilizada por el conferencista en las capacitaciones?

A. Si _____ B. No _____

6. ¿Los conferencistas motivan a los empleados a participar de manera activa en las capacitaciones?

A. Siempre _____ B. Algunas veces _____ C. Nunca _____

7. ¿Los conferencistas utilizan de manera adecuada los materiales (computador, video bean, tablero) para el desarrollo de las capacitaciones?

A. Siempre _____ B. Algunas veces _____ C. Nunca _____

8. ¿Le gustaría que se realicen actividades para motivarlo a usted antes de iniciar las capacitaciones?

A. Si _____ B. No _____

9. ¿Qué es lo que no lo motiva a trabajar a usted?

- A. Que no me den un reconocimiento por mi trabajo _____
- B. Que no me brinden una retribución económica por mi trabajo _____
- C. Que no tengan en cuenta mis opiniones acerca del trabajo _____

10. ¿Piensa que las capacitaciones deben ser dinámicas?

A. Si _____ B. No _____

11. ¿Las temáticas desarrolladas en las capacitaciones le parecen?

A. Muy adecuadas _____ B. Adecuadas _____ C. Poco adecuadas _____

12. ¿En qué horarios le gustaría que se realicen las capacitaciones?

A. De 8 a 10 a.m. _____ B. De 10 a 12 a.m. _____
C. De 2 a 4 p.m. _____ B. De 4 a 6 p.m. _____

13. ¿Las jornadas de las capacitaciones realizadas por la entidad le parecen muy extensas?

A. Si _____ B. No _____

14. ¿Cuánto le gustaría que duraran las capacitaciones?

A. De 2 a 4 horas _____ B. De 4 a 6 horas _____ C. De 6 horas en adelante _____

15. ¿Actualmente como considera que es su desempeño laboral?

A. Excelente _____ B. Malo _____ C. Bueno _____

16. ¿Dentro de su puesto de trabajo, cuales piensa que son los limitantes para el desarrollo de sus funciones?

A. Las relaciones con el equipo de trabajo _____

B. Pocas posibilidades para superarse con su puesto de trabajo _____

C. Exceso de carga laboral _____

D. La disposición de equipos y recursos materiales que emplea en su puesto de trabajo _____

17. ¿Qué le parece el clima organizacional que se está presentando actualmente en su área de trabajo?

A. Excelente _____

B. Bueno _____

C. Malo _____

18. ¿Le han dado la oportunidad de ser un buen líder en su equipo de trabajo?

A. Si _____

B. No _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 2. Fotografías de las instalaciones de la entidad y realización de capacitaciones

A continuación se presentan una serie de fotografías que permiten observar cómo se llevan a cabo las capacitaciones en la DIAN – Seccional Pasto y como se comportan los funcionarios ante el desarrollo y la metodología implantada por los conferencistas:





Investigadoras realizando el proceso de observación directa:

