Formación y motivación en las organizaciones del trabajo

Marco Fidel Amariles V, marcosamarilles@yahoo.com.co

Monografía presentada Para optar al título de Especialista en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo

Asesor: Maritza Pomare Grinard Charter, Magíster (MSc) en Magíster, en Psicología Ocupacional y Organizacional

Universidad de San Buenaventura Colombia
Facultad de Psicología
Especialización en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo
Medellín, Colombia
2017
Especialización en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, Cohorte XXXII.

Desarrollando el sentido humano en la Organización

**Bibliotecas Universidad de San Buenaventura**

- Biblioteca Fray Alberto Montealegre OFM - Bogotá.
- Biblioteca Fray Arturo Calle Restrepo OFM - Medellín, Bello, Armenia, Ibagué.
- Departamento de Biblioteca - Cali.
- Biblioteca Central Fray Antonio de Marchena – Cartagena.

**Universidad de San Buenaventura Colombia**

 Universidad de San Buenaventura Colombia - http://www.usb.edu.co/
 Bogotá - http://www.usbbog.edu.co
 Medellín - http://www.usbmed.edu.co
 Cali - http://www.usbcali.edu.co
 Cartagena - http://www.usbctg.edu.co
 Editorial Bonaventuriana - http://www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co/
 Revistas - http://revistas.usb.edu.co/
Tabla de contenido

<table>
<thead>
<tr>
<th>Capítulo</th>
<th>Página</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Resumen</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Abstract</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>1 Planteamiento del problema</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>2 Justificación</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>3 Objetivos</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1 Objetivo general</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2 Objetivos específicos</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>4 Hipótesis</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>4.1 Hipótesis Alterna</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>4.2 Hipótesis Nula</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>5 Marco teórico</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>5.1 Definición de conceptos</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>Formación y trabajo</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>Motivación</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>Relación de formación y motivación</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>Las organizaciones</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>La gestión empresarial</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestor de la formación</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestión humana</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>Desarrollo humano</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>Ética</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>Clima laboral</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>Cultura organizacional</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalidad</td>
<td>22</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Enfoque .................................................................................................................................45

7.4. Selección de la población ..............................................................................................45

Muestra ...............................................................................................................................46

7.5. Método de recolección de datos ..................................................................................46

Instrumentos ........................................................................................................................46

7.6 Validez y confiabilidad ...............................................................................................46

Análisis y Resultados .........................................................................................................47

A) Experiencias ..................................................................................................................48

B) Orientación de la formación y la Motivación en los Trabajadores de las organizaciones...48

Desde la empresa ................................................................................................................48

Como trabajador ..................................................................................................................49

Como persona .....................................................................................................................49

C) Resultados en sus procesos y expectativas ..................................................................49

8 Consideraciones éticas ....................................................................................................52

8.2 Condiciones éticas de la investigación ........................................................................52

8.3 consentimiento informado ..........................................................................................54

9 Resultados ........................................................................................................................55

Cuestionario Formadores ..................................................................................................55

Hallazgos tabulación ..........................................................................................................55

Cuestionario a Expertos en Gestión Humana ................................................................83

Hallazgos tabulación ..........................................................................................................83

10 Discusión .......................................................................................................................98

11. Conclusiones .................................................................................................................101

Referencias .........................................................................................................................103

Anexos .................................................................................................................................108
Lista de tablas

Tabla 1. ¿Qué objetivos persigue usted con los procesos de formación a los trabajadores en las organizaciones del trabajo? ................................................................. 55
Tabla 2. ¿Qué significa para usted el “ser trabajador” en las organizaciones? ................... 56
Tabla 3. ¿Qué tipo de problemas o situaciones identifica usted a menudo en los procesos formativos? desde la dirección de la organización y desde los trabajadores de base. .............. 58
Tabla 4. Los contenidos de la formación son diseñados por la dirección de las organizaciones ¿es usted quien los propone? ¿A qué se debe? ................................................................. 60
Tabla 5. ¿Cuáles son esos contenidos y que resultados espera usted de la formación? ............ 62
Tabla 6. ¿Cuál es el enfoque que usted considera, son garantía de vinculo, estabilidad y desempeño del trabajador en las organizaciones del trabajo? ¿Porque? ................................................................. 64
Tabla 7. ¿Cómo evalúa la motivación en los procesos de formación realizados? ................ 66
Tabla 8. ¿Qué cambios importantes en las organizaciones, ha percibido usted, cuando se trabaja con variables como: ¿Los valores __La confianza __Crear consciencia? ............................ 68
Tabla 9. ¿Cómo ha sido la respuesta de los trabajadores al proceso de formación? Buena ______ acceptable _______ deficiente _______ ¿Porque? ................................................................. 72
Tabla 10. ¿Cuál cree usted, es el “deber ser” de las organizaciones, respecto de los trabajadores? ..................................................................................................................................... 74
Tabla 11. En el tema del liderazgo consciente, ¿Qué espera usted como formador (a) del deber ser del trabajador? ..................................................................................................................................... 76
Tabla 12. En los procesos de formación, ¿Qué hace falta, para que la motivación sea un acto consciente, autónomo y con sentido de pertenencia? ................................................................. 78
Tabla 13. ¿Considera importante incluir el proyecto de vida en el proceso de formación del trabajador? ¿Por qué? ..................................................................................................................................... 80
Tabla 14. ¿Cuál es la noción de formación en el mundo del trabajo? ................................. 83
Tabla 15. ¿Considera que los procesos formativos en la empresa preparan al trabajador para desarrollar su proyecto de vida? ................................................................. 86
Tabla 16. ¿Cuál es su noción de motivación? ........................................................................ 90
Tabla 17. ¿Cuáles son sus consideraciones acerca del papel de la motivación como medio para desarrollar un liderazgo consciente? .......................................................................................... 92
Tabla 18. ¿Cuáles son las implicaciones positivas y negativas para el clima laboral de un proceso de formación y motivación en la empresa? ................................................................. 94
Tabla 19. ¿Qué incidencias se dan entre la formación y la motivación del trabajador y las organizaciones como espacios de desarrollo humano? ................................................................. 96
Resumen

Las relaciones que se dan en los procesos de formación y motivación que realizan los Gestores de la formación humana en las organizaciones del trabajo, favorece el desarrollo de competencias; armonizando la transformación personal y del entorno del trabajador en un ambiente de clima laboral integral en la empresa.

Este es estudio de naturaleza descriptivo exploratorio en una muestra intencional de actores y expertos en gestión humana, muestra concepciones, experiencias y algunos resultados sobre los procesos de formación y motivación del trabajador y su incidencia en el liderazgo consciente para un desarrollo más humano en las organizaciones del trabajo.

Se Implementó un cuestionario elaborado para una población escogida, no al azar, que permite, como en este caso, identificar de forma empírica analítica, la acción e intervención que el formador de manera propositiva implementa mediante un proceso de formación en conocimiento y aprendizaje acordado con la empresa logrando desarrollo de competencias, personal y profesional, alineando al trabajador en dirección al servicio con objetivos corporativos e individuales.

El proceso permite a su vez identificar aspectos relevantes para la organización; como el deber ser de cada empresa; implementar como política y estrategia el proceso de la formación al plan anual de la organización en línea con la del trabajador a fin de obtener un efecto mayormente cualitativo y cuantitativo, del clima, la cultura, el desarrollo más humano de la organización.

Espera el autor con este escrito sembrar algunas reflexiones en torno al comportamiento y tendencias del desarrollo humano con un sentido más integral en el contexto de las organizaciones del trabajo.

**Palabras claves:** Formación, motivación, confianza, Liderazgo, Gestalt
Abstract

The relationships that occur in the processes of formation and motivation that the managers of the human formation in the organizations of the work carry out, favors the development of competences; Harmonizing personal transformation and the worker's environment in an environment of integral work climate in the company.

In this study of exploratory descriptive nature in an intentional sample of actors and experts in human management, shows conceptions, experiences and some results on the processes of training and motivation of the worker and its incidence in the conscious leadership for a more humane development in the organizations work.

A questionnaire was developed to apply on a selected population, not random, allows, as in this case, to identify in analytical empirical form, the action and intervention that the format or proposes to implement through a process of training in knowledge and learning agreed with The company achieving competence, personal and professional development, aligning the worker towards the service with corporate and individual objectives.

The process in turn allows the identification of aspects relevant to the organization; as the duty of each company; implement as policy and strategy the training process to the annual plan of the organization in line with that of the worker in order to obtain a qualitative and quantitative effect of the climate, culture, and human development of the organization.

The author hopes with this paper to show some reflections on the behavior and trends of human development with a more integral meaning in the context of labor organizations.

Keywords: Development, motivation, confidence, leadership, Gestalt
Introducción

El Trabajo es una propuesta mixta porque contiene elementos de tres modalidades: Compilación, investigación, y análisis de experiencias. Lo que se pretende es, de un lado, cumplir con una revisión de los contenidos o elaboraciones expuestos por otros autores con relación al tema, exponiendo perspectivas diversas.

De otro lado, reconociendo que el tema ha sido tratado, indagar sobre el estado actual desde el contexto del desarrollo humano. Finalmente, describir y analizar con sentido crítico una serie de experiencias útiles sobre esas categorías, y sacar conclusiones, realizando comparaciones entre éstas, mostrando tendencias y/o cambios, y hacer los aportes desde la visión percibida y trabajada por el autor.

La idea con el objetivo principal, es, establecer las relaciones que se dan entre la formación y la motivación en las organizaciones del trabajo, identificando su incidencia en un clima laboral que propende por el desarrollo humano.

Con dicho objetivo, se quiere mostrar, la importancia de esas dos categorías en dichos escenarios del trabajo y los cambios percibidos, en el desarrollo y empoderamiento de un nuevo liderazgo en los trabajadores, así como la percepción de la confianza y su incidencia en un clima laboral más humano.
1 Planteamiento del problema

De la revisión bibliográfica que hasta ahora se ha hecho, y las vivencias de múltiples experiencias conocidas en el campo de gestión humana en las Organizaciones del Trabajo, se podría afirmar lo siguiente: La concepción del trabajador como ser humano integral aún es limitada en cuanto a la necesidad de realización personal.

Lo que se impone en el mundo laboral, es la productividad y eficiencia en el oficio, lo cual reduce el sentido en la búsqueda por un proyecto integral de vida para el trabajador y de ambientes atractivos en un clima laboral adecuado, del cual hace parte fundamental la organización.

Lo anterior, es un aspecto que convoca a delimitar el objeto de estudio de este trabajo y realizarlo en el marco del área Psicología del trabajo y motivación, buscando generar nuevos elementos de crítica aporten al conocimiento existente y al mismo tiempo a propuestas renovadoras en las empresas, para mejorar el clima laboral a su interior.

Desde esa formulación, surgieron algunos interrogantes sobre el tema, más específico, enfoques y sub-temas sobre las inquietudes y, sobre todo, cuál sería el problema o situación existente. Para plantear el problema se seleccionaron algunos conceptos a fin de abordar la situación y delimitar el propósito.

Se indica que la formación en relación con la motivación del trabajador, se podrían convertir en categorías a ser analizadas, y dar cuenta de cómo se perciben, cuál es su efecto al interior de las Organizaciones del Trabajo; como debate, diferencia o coincidencia en el contexto del clima laboral.

Así, el propósito de este trabajo de grado, es el de establecer las relaciones que se dan entre la formación del trabajador y la motivación como aspectos condicionantes de clima laboral que favorece el desarrollo humano integral en las organizaciones del trabajo.

El problema a indagar, se formula mediante un interrogante guía sobre las concepciones y las prácticas tanto de la formación como de la motivación en las organizaciones.
En el mundo de las organizaciones es sabido que, las relaciones que se dan entre la formación del trabajador y la motivación tienen efectos, en el proyecto de vida individual, como en el clima laboral.

Las competencias que desarrolla el trabajador, redundan en gran medida, en el mejoramiento de los indicadores de la calidad de vida personal y familiar como en el incremento de los indicadores de desempeño.

La realidad muestra que los esfuerzos de las organizaciones por mejorar el perfil de trabajador, no necesariamente impacta de manera directa el desempeño y la eficiencia, como tampoco incidido de manera directa en la consecución de un clima laboral propicio para el desarrollo humano.

En ese sentido, la pregunta orientadora de la investigación es: ¿Cuáles son las relaciones que se establecen en las Organizaciones, entre formación y motivación de los trabajadores, en la perspectiva de generar un liderazgo consciente que propicie un clima laboral favorecedor del desarrollo humano?

Surgen algunas sub-preguntas:

¿La formación para la motivación, ha incidido en generar un liderazgo consciente por parte de los trabajadores?

¿Es la motivación recurso estratégico para generar confianza en las organizaciones del trabajo?

De este modo, se podrá realizar reflexiones que contrasten con los hallazgos obtenidos en las referencias teóricas, con los resultados obtenidos en el estudio.
2 Justificación

Se eligió esta propuesta de investigación sobre la Psicología de las Organizaciones del Trabajo porque se pretende dar luces acerca de las relaciones que se pueden dar entre la formación del trabajador y la motivación del sujeto hacia un liderazgo consciente, de tal forma que facilite una relación de confianza propiciando un clima laboral humano y digno en el trabajo.

Aportar elementos de juicio y herramientas de desarrollo a otros trabajos de grado que vean en estos resultados de estudio, posibilidades de ampliar y profundizar el conocimiento en temas y teorías relacionados.

A nivel metodológico, permite reflexionar sobre los enfoques o caminos que se puedan transitar en las relaciones al interior de las organizaciones, previendo o beneficiando a las partes, logrando así, toma de conciencia; propiciando cambios en las relaciones, estabilidad, sentido de pertenencia y equidad entre otros aspectos.

Otro aspecto que da validez a este ejercicio de investigación, es de carácter práctico. Sensibilizar a empresarios y administradores de las Organizaciones, para que consideren que innovar en estos escenarios, no sólo tiene que ver con implementar tecnologías de punta o Harvard, sino en cimentar y propiciar mayor calidad en las relaciones sociales y la formación humana.

Este estudio, también genera auto - reflexión a los formadores y a los expertos en gestión humana, ya que, sobre los procesos de formación, que realizan al interior de las empresas, quizás no se realiza el seguimiento y el control adecuado a los procesos.

Se pregunta: ¿Es suficiente el éxito que manifiestan los formados y las organizaciones en un momento puntual de valoración o evaluación de un curso de formación? Otra pregunta: ¿Que se considera como, efectividad en los procesos de formación; el resultado en mayor productividad para la empresa y/o el empoderamiento del trabajador que asume el reto del trabajo? ¿Por cuánto tiempo?

Quizás, para mayor sostenibilidad y efectividad de los procesos de formación se requiere un seguimiento por determinado tiempo, para mayor eficacia en los resultados del proceso; los trabajadores y el clima de la organización.
El estudio intenta cumplir con las expectativas del autor y la ética requerida en hacer aportes para actualizar, complementar y contribuir en esa nueva orientación a la formación y la motivación al interior de las Organizaciones.

Los participantes interesados en el tema, tendrán oportunidad de generar nuevas expectativas por las conclusiones a las cuales se pretende llegar. Así, los beneficios directos son al interior de las organizaciones, subsidiariamente para el sistema educativo y los formadores en gestión humana.

Finalmente, las conclusiones del estudio, serán de beneficio general. El gran deseo es movilizar la forma de intervención en la formación de quienes cumplen esta misión en las empresas. A su vez, las empresas, manifestarles qué; la formación no es solo cumplir con preceptos institucionales o de conveniencia estratégica de la organización.

El Proceso cabal y efectivo, trasciende los espacios físicos de la empresa y apadrina la realización humana de las generaciones de los trabajadores, que para entonces ya serán los ciudadanos prósperos del futuro.
3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Establecer las relaciones que se dan entre la formación y la motivación en las organizaciones del trabajo identificando la incidencia en un clima laboral que propende por el desarrollo humano.

3.2 Objetivos específicos

- Conocer el concepto y alcance de los procesos de formación en el trabajo con sentido de proyecto de vida.
- Conocer el sentido de la motivación con un enfoque de liderazgo consciente en las organizaciones.
- Identificar la incidencia de la formación del trabajador en la motivación para el trabajo como factor de confianza.
4 Hipótesis

4.1 Hipótesis Alterna

La formación para la motivación, ha sido un recurso estratégico para generar confianza en las Organizaciones del Trabajo.

4.2 Hipótesis Nula

La formación para la motivación no, ha sido un recurso estratégico para generar confianza en las Organizaciones del Trabajo.
5 Marco teórico

Se presenta en este espacio, el tratamiento dado a los referentes teóricos y las diferencias, semejanzas y debates si las hubiere entre concepciones y autores que sirven de base a la situación problema, a las hipótesis y a las preguntas centrales del trabajo.

Dichas teorías dan luz a posibles respuestas a través de los argumentos y el análisis que deben hacerse en los ejercicios de compilación y revisión bibliográfica, mostrando el desarrollo del tema a nivel práctico, científico y tecnológico, permitiendo enlaces con las reflexiones que va construyendo el mismo autor del proyecto en cuestión.

Con el fin propuesto y mayor acercamiento en la exploración del tema, se revisaron diversas teorías y sus autores como Maslow, Shein, Herzberg, McClellan, de Looke, Vroom y Adams, Katz y Kahn, entre otros.

5.1 Definición de conceptos

Formación y trabajo

La ciencia de la educación en el ámbito de la problemática económico-empresarial se ocupa de la pedagogía laboral. La noción de formación en el trabajo suele estar asociada a la capacitación formal o informal y al aprendizaje orientado al logrado. Las Organizaciones en el ámbito laboral requieren la formación de sus trabajadores en el desempeño del rol en el puesto de trabajo aportando especialización y grandes beneficios para la organización.

Más allá, de la tarea individual como concepción tradicional “del trabajo, la empresa requiere reconocer la presencia de tres dimensiones importantes La tarea individual, las actividades de coordinación y el trabajo reflexivo de aprendizaje” (Echeverría, s.f., p. 66).

Más aun; la actitud del trabajador cualifica la actividad que desarrolla en la organización, le da sentido de pertenencia, mejora calidad de vida familiar y socialmente considerada.
Motivación

La motivación, esa fuerza que orienta y dinamiza la acción del trabajador en las organizaciones.

En el “ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” Herzberg, Frederick citado por (López, 2005, p. 26).

Ese trabajador se convierte en actor, cuando siente la motivación como el eje que empodera el desarrollo personal que transmite al colectivo de manera consciente en la red de relaciones internas y externas en que se mueve.

Relación de formación y motivación

“La motivación del trabajador históricamente ha sido importante para alcanzar el logro de los objetivos de la organización. Los mecanismos por los cuales se produce esta interacción entre motivación y formación del líder, se deben a que según un directivo” Kaufmann (1977) citado por (Gil, s.f., p. 3), para crea una nueva visión, institucionalizando el cambio como gestión a través de la planificación en la formación continua para sus seguidores con autonomía.

Las empresas con capital humano al satisfacer con integralidad las necesidades, se motivan con un trabajo que de significado profundo a su vida.

Barrett (2008), complementa: “Cuando pueden ver que sus esfuerzos están dejando una huella positiva a través del servicio que brindan a sus clientes internos y externos y a la sociedad en general, se conectan con sus niveles más altos de productividad y creatividad” (p. 141).

Las organizaciones

Son agrupaciones de personas, dispuestas a realizar funciones básicas en calidad de subordinación voluntaria prestando servicios que son retribuidos por otra persona u organización. Son como una entidad colectiva o grupo de personas con propósitos y objetivos comunes;
coordinados de forma lógica y racional; que pretenden logros y metas a través del desempeño de funciones por los miembros de la organización.

A instancias de la revolución industrial del siglo XIX surgió la doble concepción de trabajador y empresario; trabajo y capital; medios de producción y fuerza de trabajo o intelecto para desarrollar acciones relacionadas con la producción.

Hoy el trabajador tiende cada vez más a la autonomía e independencia en el emprendimiento y la utilización de sus propios medios, fuerza de trabajo e intelecto para producir.

Así mismo, el emprendimiento social, las cooperativas, aúnan esfuerzos con carácter de igualdad y ganancias en común.

La gestión empresarial

Es orientar la organización mediante la planeación y dirección o gestión estratégica; centrada en establecer políticas y decisiones a largo plazo; direccionamiento con futuro y control, hacia el cumplimiento de unas metas propuestas y de carácter legal

Robbins & Coulter,(2005) definen la gestión como: “la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente con otras personas y a través de ellas” (p. 7). Este proceso de toma de decisiones se refiere a la previsión de las distintas actividades presentes y futuras; y a la implementación en la toma de las decisiones planteadas; esto permite que todo encaje en la organización para un óptimo funcionamiento.

Gestor de la formación

Persona que lidera o conduce un proceso determinado de formación en recursos humanos de acuerdo a la necesidad que se detecta en la organización, desarrollando competencias, habilidades y destrezas en los trabajadores. A su vez, el facilitador ostenta las competencias propias para su desempeño y logros esperados.

Un seguimiento proactivo en proceso de la gestión garantiza la efectividad y consolida los esfuerzos realizados por las partes en beneficio de las personas que se intervienen y benefician;
igualmente da garantía de mayor la sostenibilidad, competitividad y productividad para la organización.

En este contexto, Mendoza Edith citada por (Ecuela Europea: formación para formadores, s.f.), afirma

Quien genera en otros una nueva forma (formando y “deformando”) para conocer, comprender y operar en el mundo a través de la adquisición de conocimiento, la integración de habilidades y la adopción de la actitud adecuada, para conseguir el auténtico aprendizaje que permite mejores resultados sostenibles con menor esfuerzo y mayor disfrute (párr. 23).

Otros autores liderados por Liderman (1926) citados en (Barros, Azambuja, & Takase, s.f.), destacan una competencia principal de la persona; la humildad, sin la cual es imposible centrarse en el otro y para el otro, perdiendo la formación su razón de ser.

**Gestión humana**

Es actuar en las organizaciones, como disciplina y orientación científica en la gestión del capital intelectual y del conocimiento, aplicando métodos con enfoque teórico y gerencial, teniendo al factor humano como centro de abordaje y de diferenciación de etapas anteriores en el direccionamiento del pensamiento, para la organización.

“Esa evolución y en especial los aportes a que convoca la gestión humana en el nuevo modelo tecno económico, privilegia al conocimiento y a las personas como fuente de ventaja competitiva y sostenibilidad” (Wright y McMahan, 1992) citados por (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2006, p. 227).

La empresa no puede dejar de supervisar sobre el conjunto de las tareas individuales para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En vez de instruir la ejecución de cada tarea; “Para ello, deberá conceder espacios significativos de autonomía responsable a sus empleados, permitiéndoles explorar y experimentar” (Echeverría, s.f., p. 21).
Desarrollo humano

Es la capacidad efectiva que tiene el individuo, la comunidad y las organizaciones de participar en la construcción de progreso humano, individual y colectivo tanto económico, político, cultural y espiritualmente concebido desde potencial humano.

La gestión del desarrollo humano en las organizaciones, apunta a orientar el potencial de los conocimientos y de la inteligencia organizacional movilizando el talento humano hacia el logro de objetivos corporativos, calidad de vida e impacto social en sus trabajadores.

El desarrollo humano (ciclo vital), es pues: “el proceso de formación y aprendizaje continuo, cualitativo-cuantitativo en todos los frentes del conocimiento apropiando competencias para el desempeño, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de la organización, en el cambiante mundo de la competencia actual de los negocios” (Durán Roa, 2013, párr. 1).

Ética

“Disciplina filosófica que estudia el bien y el mal y sus relaciones con la moral y el comportamiento humano” (Wikipedia.org, s.f., párr. 1).

Esta disciplina, en el plano del comportamiento humano y las relaciones con el trabajo personal y profesional requiere ética aplicada mediante acciones responsables direccionadas a la cultura organizacional.

La ética no es coactiva, sin embargo, puede estar en los códigos deontológicos regulando la actividad del trabajo.

Clima laboral

Es el medio ambiente tanto físico como humano, donde se desarrolla actividades relacionadas con el trabajo. Incide de forma importante la relación con los demás trabajadores y su entorno.

¿Quién controla el clima laboral?
La alta dirección mediante un sistema de gestión establece políticas de manejo de personal y recursos humanos para que exista buen clima laboral óptimo.

Tomemos algunos elementos que podrían ser importantes para que el clima laboral sea positivo: La autonomía, autogestión, la información correcta, la supervisión; el reconocimiento en el puesto de trabajo; estos elementos permiten, mejor toma en las decisiones, capacidad y responsabilidad, tener objetivos claros, mejor desempeño, calidad en el trabajo, mejor desempeño y desarrollo de la organización. A mayor satisfacción laboral mayor productividad (Brancato & Juri, 2011).

**Cultura organizacional**

Se trata de los valores, tradiciones, políticas, comportamientos y creencias esenciales que define el perfil y de la organización. Esta manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje que es el marco de referencia; estableciendo prioridades y preferencias sobre lo que se espera de sus integrantes (Mantenimiento Productivo Total [TPM], 2007).

La caracterización de esa cultura la determina, los hábitos, las normas, valores y experiencias que la sitúan en el ámbito de la administración, institución o negocio, que delimitan un grupo humano desde la relación personal, social, económica, a todo nivel y que son los propios del sistema, quienes influyen comportamiento y establecen diferencias dentro de la organización.

**Personalidad**

Es la caracterización de un ser humano en su comportamiento cuyas características psíquicas internas le permiten actuar de manera diferenciada ante determinadas circunstancias.

Según Gordon Allport citado por (Ortiz, 2013, párr. 3), la personalidad es "la organización dinámica de los sistemas psicofísicos que determina una forma de pensar y de actuar, única en cada sujeto en su proceso de adaptación al medio".
La estructura de la personalidad tiene dos vertientes: una interna y otra externa; dinamizadas por el intercambio con el medio inmaterial (fenómeno Psíquico) y material (fenómeno físico), lo que le permite manifestar su conducta como construcción sináptica en su cerebro que elabora por naturales propia.

“El nivel de integración armónica del ser humano determina el grado de desarrollo y madurez de su personalidad” (Martínez, 2009, p. 119). “Todos estos sistemas constituyen la personalidad, y su falta de integración desencadena procesos patológicos de diferente índole: orgánica, psicológica, social, o varias juntas” (Martínez, 2009, p. 120).

**Proyecto de vida**

El proyecto o plan de vida representa en su conjunto, “lo que el individuo quiere ser” y “lo que él va a hacer” en determinados momentos y espacios, así como las posibilidades de lograrlo (D’Angelo, 1986) citado por (Bacilio, 2016, párr. 11).

El proyecto integra direccionamiento, orientación de la personalidad; valores e instrumentos y el modo de realización de las actividades tendientes a lograrlo, conservando unidad de sentido de la personalidad (Fajardo Delgado, 2014).

El proceso define la meta y como alcanzarla; los tiempos y los elementos que quiero que determinen el proceso, esto es, las personas, relaciones, actividades, lugares, trabajo, familia, y demás actividades.

**Liderazgo consciente**

Es la habilidad humana para facilitar encuentros entre personas mediante una comunicación asertiva en la búsqueda de un propósito común. El liderazgo pasó de ser institucional a ser interpersonal; facilita la comunicación, bajar las tensiones entre los trabajadores en un contexto que moviliza e inspira al hombre de manera integral.

Dusen Wishard, (s.f.) La esencia del liderazgo es la visión. La visión es la capacidad de ver la intención positiva oculta en situaciones caóticas, que encierra nuevas posibilidades para una persona, una empresa o una nación.
Confianza

La confianza es la seguridad o esperanza que se da entre las personas, empoderando y coordinando acciones proactivas al interior en las organizaciones en un contexto de comunicación asertiva y realizaciones significativas hacia el logro de resultados con cohesión social y calidad de vida.

Según Laurence Cornu-Bernot, doctora en filosofía citada por (Wordpress, s.f.):

La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo (párr. 2).

Crear conciencia

Es generar conocimiento y la capacidad de reconocerse a sí mismo; de sus actos y reflexiones, juzgando la visión de sí mismo en el mundo que le rodea.

En el contexto de la organización, se refiere a la forma como la mentalidad y la conciencia determinan el modo de ser de la persona como trabajador y complementariamente como percibe y entiende la actividad que realiza, tanto si es inconsciente y aburrida o consciente y proactiva.

A profundidad, Charles Alexander y Robert Boyer, describen cuatro niveles de conciencia espiritual que corresponde a un sentido de identidad personal cada vez más amplio debido a un mayor sentido de conexión con el mundo, citados por (Barrett, Liberando el alma de las empresas: cómo crear organizaciones visionarias impulsadas por valores positivos, 2001)

Valores

Son cualidades que permiten la estimación de una realidad.
En la mayoría de las culturas los valores humanos orientan las acciones de las personas que quieren hacer lo correcto. Así mismo las costumbres cambian con la historia; no obstante, hay valores que deberían conservarse inalterables.

Hay algo que es controvertible a la esencia intrínseca de los valores; el rigor para respetarlos; Ej.: la responsabilidad vs la ley.

Los valores guían y dirigen nuestra conducta movilizando la dirección y el sentido de nuestras experiencias, tanto como la dirección del comportamiento de las organizaciones.

Milton Rockeach, de la Universidad de Minnesota. Tiene una definición (6) clásica de los valores: “Valor es la creencia perdurable de que una forma concreta de conducta o estado final de la existencia es personal o socialmente preferible al modo opuesto o converso de conducta o estado final de la existencia” (Rockeach citado por Dolan, 2012, p. 99).

5.2. Antecedentes históricos sobre la formación y la motivación del trabajador

Desde hace mucho tiempo las empresas han relacionado la capacitación a la cantidad de trabajadores que la han requerido sustentando un stop de artesanos capacitados en artes y oficios para las generaciones venideras.

El Management científico desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX, fue para Taylor y Fayol un movimiento para las organizaciones. La motivación era considerada de menos para los trabajadores en las empresas. El principio fundamental de la economía liberal era obtener el máximo beneficio con el menor esfuerzo.

“Hacia el año 1925 con, [HAWTHORNE], la escuela de Relaciones Humanas trae consigo un leguaje nuevo” (Rico, Delprado, Camila, & Quemba, 2011, p. 33): “motivación, liderazgo, comunicación informal, etc. No se habla ya de autoridad, jerarquía, o racionalización del trabajo. Esta experiencia confirmo” que la motivación humana no era solo cuestión económica (Redondo, Tejada, & Rodríguez, 2012, p. 8).

Hawthorne, “puso de relieve que los hombres en el trabajo no están aislados unos de los otros, sino que están unidos entre sí por relaciones” ctado por (Redondo, Tejada, & Rodríguez, 2012, p. 8). Sociales y de grupo en el contexto del trabajo. Son sensibles a la incitación, la norma,
la consigna, pertenecer al grupo; además, con fuerzas poderosas motivacionales capaces de relegar a un segundo plano las incitaciones económicas.

La idea central de esta escuela fue la resolución de problemas de funcionamiento de la organización a partir de la mejora de RRHH (la relación de subordinación entre otras) y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada, Hawthorne citado por (Redondo, Tejada, & Rodríguez, 2012, p. 8).

Esta escuela fue en su momento toda una revolución en RRHH, con sus contradictores y las dificultades propias de los procesos de la innovación.

Hacia 1973 (Arias, pa.320), la capacitación estaba orientada al conocimiento de manera técnica, científica y administrativa; y la formación a modificar actitudes del personal para desempeñar mejor su trabajo, (Rodríguez, 1991, p.2). En su evolución la capacitación se orienta al uso de los métodos para proporcionar a los empleados nuevos y actuales, las habilidades que requerían para el desempeño en su puesto de trabajo, (Dessler, 2001, p. 249) citados por (Romero Reyes, 2010, p. 35).

El desempeño de las personas en el trabajo se ha ido trasformando a lo largo del siglo XX y XXI. De, la mano de obra y la fuerza del trabajo al concepto de recurso humano. En la actualidad se habla de personas vinculadas a la fuerza del trabajo como; seres humanos, como la gestión del conocimiento y la creatividad, factor clave en las organizaciones.

En el ámbito de la motivación, esta representa “aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos” (Kreitner Kinicki, 1997, p. 152). La motivación encamina procesos en un individuo a realizar esfuerzos logrando objetivos organizacionales condicionado por su capacidad en esforzarse para satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, 2005, p. 392) citado por (Zamora, 2008, p. 30).

La formación humana hace algunos años no se consideraba como una función propia de las empresas y si su impacto satisfacía las necesidades que motivaban la producción con mejoras en el
desarrollo eficiente de las instituciones. Los procesos evolucionan, el conocimiento y las habilidades del trabajador presionando el cambio, tanto como el rol y el desempeño.

Las organizaciones están implementando transformaciones en cuanto a la importancia del capital humano y las tendencias en los recursos humanos (Gestiión Humana, 2005). Tejada, nos cuenta que, se entiende la evaluación del aprendizaje como un “proceso sistemático de recogida de información que implica un juicio de valor orientado a la toma de decisiones” (1999, p. 33) citado por (Tejada & Ferrández, 2007, p. 3).

La dinámica actual y creciente de la economía, requiere definir políticas y estrategias eficaces para implementar la gestión del talento humano que permita sostenibilidad y competitividad en la globalización de la economía.

El desarrollo de la organización (D.O) tiene su origen en 1924, cuando partieron de un estudio ya ontológico de las investigaciones de la psicología aplicada en la fábrica, Western Electric Company de E.U, donde estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. (Holstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) citado por (Desarrollo Organizacional, 2010, párr 83).

5.3. Teorías de la motivación

Algunas teorías relacionadas con la motivación y el comportamiento humano, la formación, la personalidad entre otros, serán fuente de debate, estableciendo diferencias y semejanzas entre concepciones de autores diversos que servirán de fundamento al problema, las hipótesis y las preguntas centrales de este trabajo.

Dichas teorías darán luz a posibles respuestas en la argumentación y análisis de los ejercicios de compilación y revisión bibliográfica, que nos irán mostrando el desarrollo del tema a nivel práctico, científico y tecnológico, permitiendo enlaces con las reflexiones que va construyendo el mismo autor del proyecto.

Abraham Maslow, Teoría de la jerarquía de necesidades Nos muestra la teoría de la jerarquía de las necesidades, entre otros conceptos, La motivación centrada en los estímulos (a
tractores de Max Neef) que permiten actuar a las personas dependiendo del grado de motivación. (Maslow, 1991)

De otro lado, la subordinación a la satisfacción y generación de otras necesidades de orden superior permiten la autorrealización de la persona, correlacionada en la Psicología Humanista.

El considerar, la idea, de cómo entender la mente humana en personas saludables; le proporciona a Maslow información, para profundizar en su teoría sobre la “experiencia cumbre”; la persona vive en mayor o menor grado momentos sublimes de su vida estando en armonía consigo misma y su entorno. Mostrando así, una visión del mundo para la sociedad.

De esta forma, cree, Maslow ser para Freud, como un complemento vital para la teoría Psicoanalítica.

Max A. Neef; economista chileno, trasciende en sus Teorías; en el desarrollo a escala humana de las necesidades básicas señala que los factores que determinan las necesidades humanas y sus satisfactores, (Matriz de necesidades y satisfactores: necesidades axiológicas según categorías existenciales), más allá del simple cambio de comportamiento al obtener el objeto que motiva y satisface la necesidad, causando una nueva necesidad de otro orden.

En su libro “Desarrollo a Escala Humana”, capítulo 5, plantea soluciones a escala humana de la población; dada la crisis Latinoamericana en un “proceso de desarrollo que permita elevar la calidad de vida de las personas dependiendo de sus posibilidades para lograrlo” (Neef, 2006, p. 40).

El “crecimiento cualitativo de las personas”, y no el “crecimiento cuantitativo de los objetos” (paradigma tradicional), dependerá, de si, pueden satisfacer sus necesidades fundamentales.

Este entorno cuantitativo y cualitativo humano existencial de Max Neef, visto de manera improvisada no solo permitiría desarrollo humano, calidad de vida; cultura organizacional y mejor clima laboral en las empresas; sino trascendencia del contexto personal en la formación del proyecto de vida del trabajador, sino también familiar y social de los ciudadanos.
La teoría del Hombre complejo de Shein (citado por Brunet, 1999) en (Castellanos & Gutiérrez, 2011, p. 7), refuerza la teoría de las necesidades de Maslow. El ser humano tiende a satisfacer las necesidades de orden básico y superior, siendo cambiantes, desde lo individual como a otras personas dependiendo de las circunstancias y del tiempo.

Convoca el desempeño en las empresas a un mayor nivel de motivación, responsabilidad y eficacia en la consecución de las metas propuestas; tanto como el reconocimiento y la flexibilidad en el buen trato de los trabajadores en la organización.

Herzberg, Teoría bifactorial (1965) citado en (Castellanos & Gutiérrez, 2011) se fundamenta en el equilibrio entre los factores de higiene y la motivación; entre la satisfacción e insatisfacción en su puesto de trabajo (clima laboral inadecuado), dependiendo del cumplimiento de las condiciones esperadas de cambio que impulsa y compromete tanto lo personal como el logro de los resultados propuestos de la organización.

David McClellan: Teoría de las necesidades aprendidas (1965). Nos muestra que muchas de las necesidades se aprenden de acuerdo a la interacción con el medio social o cultural y de ahí el grado de necesidad y la forma de comportamiento en el contexto de la organización (McClelland, 1987).

Nos muestra cuatro factores en la necesidad de relacionarse con los demás: el éxito en su trabajo, la interacción para dar solución a otros problemas; el desafío personal y la motivación al logro depende de sus propias acciones; el deseo de controlar a los demás modificando la autoridad a fin de modificar situaciones y como cuarto; la diferenciación de los pares para obtener mejores resultados.

Las teorías de Looke, Vroom y Adams; Muestran la motivación como un proceso que se lleva a cabo en el puesto de trabajo. Tienen una diferenciación básica en tres de sus aspectos fundamentales en la dirección de sus aportes (Filozano.weebly, s.f.).

Vroom, teoría de la Expectativa (1964). Considera que la motivación del trabajador en su entorno laboral depende, de los logros que busca alcanzar y la probabilidad real de alcanzarlos.
Looke, teoría de la Finalidad (1968), la intención determina el esfuerzo. Si cambia el valor del incentivo cambia la meta a alcanzar. La satisfacción es directa a la meta alcanzada.

Adams: Teoría de la Equidad (1963), valora el esfuerzo que las personas realizan y la recompensa que obtienen por sus logros en los objetivos propuestos (psicología online, s.f.).

En otro contexto relacionado con la motivación laboral de los individuos en las Organizaciones, Katz y Kahn, dan luces sobre la motivación relacionada con el comportamiento y funcionamiento eficaz de los trabajadores en la empresa.

Katz y Kahn (1966) Proponen un modelo de motivación del comportamiento organizacional considerando tres variables:

- El comportamiento, como la permanencia de los trabajadores en la Organización, el desempeño y actitud innovadora.

- Los patrones motivacionales y las consecuencias que genera la ineficacia en la aplicación de la norma incrementando así la rotación en los puestos de trabajo.

- Las condiciones adecuadas de funcionamiento que se requieren en del puesto de trabajo para que la motivación sea eficaz en la percepción de los individuos en la Organización.

5.4. Teorías de la Personalidad

Algunas, describen la conducta de las personas desde la tipología de Hipócrates (el individuo en alta sensibilidad, bajo nivel de actividad y fijación de la concentración); más recientemente Spranger (1928) las clasifica en seis tipos de acuerdo a la inclinación que manifiestan las personas por una disciplina determinada, arte o religión (Line, 2015).

Autores contemporáneos a Sigmund Freud (1856), como Carl Jung, Erik Erikson y Erik Fromm partían de aspectos del psicoanálisis modificados y relacionados con la “dimensión; introversión – extroversión y las funciones: pensamiento- sentimiento y sensación – intuición” (Jung, s.f., párr. 3); conceptos estos fundamentales del psicoanálisis que darían un gran aporte al comportamiento humano.
Erik Erikson: Psicólogo que aborda la teoría del desarrollo humano continuo en 8 etapas del ciclo vital, desde el nacimiento hasta la muerte, como la confianza vs desconfianza, autonomía vs vergüenza, laboriosidad vs inferioridad, generatividad vs estancamiento (Erikson, 1994).

Sigmund Freud en este contexto las representa en etapas, que se prolongan hasta la adolescencia.

Erich Fromm: Considera que el ser humano está constantemente en búsqueda de la libertad y esta es determinante para el desarrollo humano estando en estrecha relación y dependencia con la sociedad.

- Se sede la libertad de tres (3) maneras:
  - Por el ejercicio del poder sobre otra persona a través del autoritarismo.
  - Ejerciendo codependencia entre la autoridad y quien la recibe (Jefe, empleado).
  - Por la destructividad: Hombre – Hombre (Fromm, 1941).

De forma Simbiótica:

- Las familias muy unidas no permiten que sus miembros se separen. Los hijos son absorbidos por sus padres.
- Las familias apuestas con las apartadas, sus miembros son poco afectivos, la relación es hostil y desconfiada.

**Teoría Humano-Existencial**

Queremos mostrar en esta propuesta de trabajo el modelo teórico, representativo de la corriente del pensamiento humanista, en el desarrollo de la personalidad.

**Modelo Gestalt**

Este modelo pertenece a la corriente o tercera fuerza de la psicología humanista que surge en la segunda mitad del siglo XX como un cuestionamiento al paradigma mecanicista que influía el pensamiento científico de la época.
Un aspecto estructural de la psicología Gestalt: Es inútil “comprender los fenómenos a partir del análisis de los elementos que la forman” (Castañedo, 1997ª, p. 44). Así pues, Gestalt significa “como se perciben en la mente los objetos conocidos en la vida diaria”. (Castañedo, 1997ª, p 44) citados en (Club Ensayos, 2013, párr. 3-4).

Este enfoque fue desarrollado por Fritz Perls, en el contexto de la corriente del psicoanálisis; siendo esta la primera corriente psicoanalítica y la corriente cognitiva conductual, la segunda por su metodología y filosofía.

**Fritz Perls**

“Fundador del enfoque Gestalt, retoma este concepto de la psicología, que se encarga de estudiar cómo percibe el ser humano su entorno” (Seelbach, 2013, p. 51).

La terapia Gestalt es una psicoterapia existencial porque se habla de ser y no de tener. La persona aprende a utilizar el “darse cuenta” de sí mismo, como un organismo total que es (Monografía, s.f., párr. 2).

El humanismo y la Gestalt teorizan en la posibilidad del crecimiento del ser humano; este ya no se considera un ser patológico según el psicoanálisis. De esta manera las teorías posmodernas hacen nuevas propuestas conceptuales relacionadas con la felicidad, la autorrealización, el amor, la libertad entre otros.

Las teorías de Abraham Maslow y Carl Rogers complementan el paradigma humanista de la época.

**Kurt Lewin**

Formulo la teoría de campo basándose en los estudios en dinámica de grupos, y establece que todo acontecimiento es el resultado de la interacción de los elementos existentes en el campo (Seelbach, 2013, p. 51).
Albert Bandura

Teoría cognitiva social (1986) hace parte del grupo de teóricos cognitivo conductuales, sociales, y auto reguladoras, “que incluyen conceptos relacionados al afecto, los valores, las ideas o al ambiente” (Seelbach, 2013, p. 77). Estos individuos definen su personalidad en algún momento de la vida.

Se hace importante referenciarlo porque tiene a la motivación como componente integral de la interacción del comportamiento y el ambiente como el “determinismo reciprocó, el mundo y el comportamiento se causan mutuamente” (Seelbach, 2013, p. 74), con un agregado posterior; los procesos psicológicos.

La interacción de estos elementos permite al ser humano albergar en su mente conceptos como el lenguaje de un orden psicológico superior, que relacionadas con el proceso del aprendizaje y modelaje lo conducen a establecer las variables de la atención, retención, reproducción y la motivación (Seelbach, 2013).

Estos elementos son de relevancia en nuestro trabajo como “las razones que tiene alguien para hacer o dejar de hacer algo” con el agregado de incentivo como “promesa” visualizada “con base en la experiencia de otro y no personal” (Seelbach, 2013, p. 76).
6 Variables

La variable nos precisa de cambios posibles sujeto de observación o medición.

6.1 Variables del estudio

Se consideran la propiedad principal de un trabajo, determinado por ellas, pudiendo ser dependientes e independientes.

Motivación

Antecedentes

Antes de la industrialización en el trabajo, la manualidad en las labores del trabajo era la forma de trabajar. Luego la automatización y la industrialización misma de las actividades del trabajo fueron complejas y deterioraron el entorno laboral, disminuyó la productividad y aumentó la desmotivación de los obreros por el trabajo.

Hacia los comienzos del siglo XVIII se muestra una transformación importante en la relación, trabajo, empresa y el capital.

En 1920, surge la Organización Internacional del Trabajo [OIT] que legisla y regula condiciones laborales favoreciendo un mayor bienestar y compensaciones económicas para los trabajadores y sus familias.

Así, la intervención del estado favorece las condiciones laborales de los trabajadores, permitiendo la adaptabilidad del obrero al puesto del trabajo. Hacia mediados del siglo XX, una mayor caracterización y desempeño del trabajador en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades básicas (Maslow), que sumado a la autonomía y deseos de libertad se va traduciendo en una mayor retribución y beneficios para el trabajo en las organizaciones.

La teoría, Humano-Existencial (Fritz Perls) sobre la motivación y su proceso y las de la personalidad, que el hombre trabajador, no solo va a la empresa en función del cumplimiento de su tarea, como en las épocas oscuras del sometimiento y la esclavitud al trabajo, sino que pretende, además, con determinismo el aprendizaje, desarrollo del pensamiento, a través de una personalidad
autónoma en la búsqueda de la satisfacción a las necesidades de forma integral (Max Neef), tanto internas como externas propias y de la organización.

No podemos dejar de integrar en esta parte Alberto Bandura, ya que él, relaciona la variable: atención, retención, reproducción y motivación al proceso del aprendizaje y modelaje, que permite al ser humano conceptos de lenguaje psicológico de orden superior.

**Tipos de Motivación.**

** Interna, (intrínseca); externa (extrínseca) a la persona.**

**Interna**

Las personas con el trabajo quieren algo más que las compensaciones y el clima laboral deseado en que ponen a prueba sus capacidades (Shein 1978) como colaborar con los pares (Van Herpen y Cols, 2005); buscan el respeto (Schmidt), realización laboral (Zheng, 2003), prestigio (McClellan, 1995; Fisher, 1992), y principios de la organización similares a los suyos (Besley, 20059).

La motivación intrínseca en este contexto no es controlable, pero en entidades sin ánimo de lucro, las utilizan para apoyar procesos de compromiso y autoselección (Young, 1993) donde las recompensas intrínsecas son fuente de motivación.

La motivación vista de este ángulo es fuente de, aprendizaje (Huysman 2004), conocimiento y de reciprocidad con los demás; así también de ventaja competitiva y sostenibilidad, Stata, (1989).

También la motivación intrínseca puede ayudar al equilibrio entre competición y colaboración ya que propicia la colaboración. A mayor conocimiento, mayor competencia, menor aprendizaje (Kofman y Senge, 1993).

Así mismo, la motivación interna ayuda a combatir el síndrome del enemigo externo, sintiéndose seguros en sus puestos de trabajo.

Por lo tanto, la motivación interna allana el camino para construir modelos mentales, “explorarlos y analizarlos para observar cómo influye su conducta dentro de la organización” (Senge, 1990; Smith y Kleiner, 1994) citados por (Martín, Martín, & Trevilla, 2009, p. 191).
**Externa**

Vista la motivación desde el linderó de lo personal y el trabajo, compromete la organización en un conjunto de incentivos y compensaciones de orden monetario, tiempo, méritos que a cambio de su trabajo recibe el trabajador.

Estas compensaciones se hacen necesarias en la motivación del trabajador para lograr el cumplimiento de tareas importantes en las organizaciones, (Milgrom y Roberts, 1992).

Estos comportamientos propician que el pago de mayores recompensas económicas a personas que valoren más “la riqueza material (Perry y Porter, 1982). El dinero es un “Objetivo que proporciona satisfacción con independencia de la propia actividad” (Osterloh y Frey, 2000, p.2) citado por (Martín, Martín, & Trevilla, 2009, p. 192).

**Motivación formación innovación**

La tendencia en la Gestión humana y la administración de sus recursos se está transformando. La población tienen intención de iniciar su propio negocio (Dinero, 2017)

La motivación y la formación toman fuerza y autonomía, cuando la persona cree en sus posibilidades y lucha por alcanzar lo que quiere. La actitud se torna propositiva, cambia hábitos, mejora los conocimientos con nuevas experiencias. Las competencias se trasforman en crecimiento personal y desarrollo.

O sea, entre la motivación, la creatividad, la formación y la innovación hacia una acción y logro efectivo (inKNOWation, 2013)


Al final del día, siempre será mejor trabajar para una compañía que se preocupa por ti”, indica la colaboradora de Google.
Google cuenta con un programa holístico llamado Optimiza tu vida, el cual atiende la salud física, emocional y financiera de nuestros empleados (Altonivel, s.f., párr. 7-8).

**Motivación consciente y liderazgo**

Una motivación consciente vinculada al liderazgo es asertiva si tiene implícita la actitud que asocia la creencia y la emoción al impulso natural que la contiene.

La actitud en el liderazgo es proactiva y la transmite la persona mediante actos específicos, responsables, deliberados y conscientes.

El liderazgo consciente apunta a acompañar al trabajador, empresa, grupo, mediante actos por convicción propia en favor de un tercero; empresa, persona o acción socialmente considerada.

El mundo de las organizaciones se está orientando hacia un liderazgo capaz de manejar las oportunidades “ganar-Ganar” en un contexto que apoye la responsabilidad social, el cuidado del ambiente y la satisfacción personal (Barrett, 2001, p. 2).

**Motivación y confianza**

La motivación, en la perspectiva de la emoción, que mueve a la razón, a estar allí donde quiero estar, de manera autónoma y deliberada; facilitas acciones comunitarias que van generando aceptación entre ellos más que en otra cultura; aprendiendo a compartir valores y confianza entre sí.

(GREF, 2010) afirma: “en la actualidad, la falta de coincidencias entre los valores individuales y organizacionales es quizá el problema más extendido entre la empresa” (p. 3).

Esta afirmación nos estaría llevando de alguna manera a pensar que para poder permanecer y fluir en el ambiente y la cultura de la organización, se precisa de un cambio o actitud distinta tendiente a renunciar a los valores individuales en favor de los que rigen la cultura y el clima de la organización.
¿Se preguntaría; que determina y quien los valores que mueven una cultura dinámica en la organización? ¿El producto, el Gerente, el trabajador?

“En Google la cultura es estar abiertos a las nuevas ideas, a la colaboración e innovación, de esta forma se pretende que nuestros Googlers tengan un espacio libre para interactuar, aprender y crear”, comenta la experta” (Altonivel, s.f., párr. 6).

Existen, pues, empresas para quienes los valores van en el sentido horizontal al propósito individual que pretenden alcanzar los trabajadores para sí mismos y el de la organización.

**Formación**

**Formación del trabajador**

La formación de los recursos humanos no era función propia de las organizaciones del trabajo. Hoy hay una visión del conocimiento y las habilidades del trabajador en el contexto de la organización que requiere un replanteamiento más amplio y humano sobre la naturaleza del trabajo, su función y el desempeño profesional a través del tiempo en las organizaciones.

La formación humana debe tener un alto sentido de dirección como gestión estratégica y de control de las metas que la proponen. Los propósitos de las Organizaciones están ligados a factores externos, políticos, demográficos, socioculturales y de carácter legal que han de orientar la promoción del desarrollo humano, el clima laboral, la calidad de vida de las personas vinculadas o asociadas a las organizaciones.

Robbins, define Gestión como: “La coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas “citado en (Scribd, s.f., p. 1).

Las Organizaciones en el ámbito laboral precisan de una formación con fundamento en la andrología dada su experiencia, aptitudes y destrezas que enriquecen el desempeño del rol en el puesto del trabajo, tanto como en la especialización formal del trabajo, aportando ciencia en el ámbito de la problemática económico-empresarial de la organización.
La concepción tradicional del trabajo debe reconocer la presencia de tres dimensiones diferentes: “La tarea individual, las actividades de coordinación y el trabajo reflexivo de aprendizaje” (Echeverría, s.f., p. 66).

De esta manera, la actitud del trabajador cualifica y le da sentido de pertenencia a la actividad que desarrolla en la organización, mejora la calidad de vida familiar y socialmente considerada.

**Formar al trabajador**

La capacitación determina desempeño, eficiencia en el puesto de trabajo, reportando beneficios tanto a la empresa como al trabajador.

La formar como estrategia de la empresa, debe estar integrada al plan general de la organización, siendo coherente con las políticas propias de la gestión de recursos humanos en la compañía.

El plan de la formación debe precisar los objetivos, los medios y métodos a emplear a fin de alcanzar la satisfacción de las necesidades y propósitos esperados.

La formar debe estar en el contexto dinámico de la cultura, el clima, el desempeño y el desarrollo de la organización.

El liderazgo que acompaña al trabajador, direcciona, promueve y consolida procesos, de tal manera que la realidad detectada en la empresa esté acorde con la solución esperada y consecuente con las expectativas e intereses de promoción personal, profesional y social de los trabajadores de la organización; cumpliendo igualmente con los requerimientos de ley.

“Los líderes..., las necesidades humanas de su personal, el cuidado ambiental y la responsabilidad social serán las claves para lograr aumentos de productividad y de creatividad en el futuro” (Barrett, 2001, p. 7)
Formación y gestión humana

Las organizaciones actualmente requieren integrar estratégicamente y de forma decidida la formación de sus trabajadores más allá de la capacitación para el desempeño del puesto de trabajo y la formación; esto simplemente se desprende de la observación del trabajador que ingresa al trabajo y tiene su mente en propósitos personales que van más allá de mejorar su salario, también mayor capacitación, mejorar las competencias son también anhelos de las personas que trabajan.

Muchos aspectos del orden funcional y operacional en las empresas llaman la atención de los trabajadores, tanto como de orden cualitativo como cuantitativo; el clima laboral, los cambios en la fuerza del trabajo, los niveles de satisfacción de un arte y la eficiencia, productividad, los niveles de producción para los gerentes quienes necesitan optimizar los niveles de producción y sus resultados.

La gestión humana requiere planear y tomar decisiones que apunten a una relación asertiva en la integración del talento humano, los recursos materiales y técnicos, de la organización con actividad humana, origen y razón de ser de la organización.

Muchos aspectos del orden funcional y operacional de las empresas llaman poderosamente la atención de los trabajadores, tanto como del orden cualitativo como la formación, el conocimiento; la motivación, los niveles de satisfacción, el clima laboral, los cambios en la fuerza del trabajo y paralelamente frente a este panorama relacionado con la gestión humana está la gestión administrativa y de resultados económicos de los gerentes que esperan resultados operativos eficaces acordes con lo presupuestado por la organización.

Entonces; ¿Cómo retener a las personas en las organizaciones del trabajo y lograr los resultados esperados?

Para ello es fundamental que seamos conscientes y creemos condiciones que permitan a los empleados contribuir a la empresa mientras realizan un trabajo al que encuentran un sentido, y que reciban reconocimiento por lo que hacen y trabajen en un lugar donde haya confianza y respeto” (Russo, s.f., párr. 7).
Hoy, en Colombia cuando las empresas definen la misión, los valores y la visión que orientará la filosofía de vida del proyecto de Organización, implícitamente dará por entendido que la empresa tiene un propósito de índole económico para la obtención de los beneficios que se desprenden de su actividad económica, sino que comprenderá que tiene un vínculo más que salarial con sus trabajadores.

En un sentido más riguroso, no es nada nuevo observar como el mismo estado prevé en su alcance normas de carácter legal que llevan a comprender de fondo estos temas. Así, en Colombia; El Decreto 1072 de 2015, compila de manera extensa lo relacionado con la promoción, prevención, el control de la seguridad y la salud en el trabajo.

Según el referente Decreto 1072, podríamos afirmar que hay organizaciones del Estado que de manera oficiosa convoca la atención a las Organizaciones del trabajo para ocuparse de los temas relacionados con la Formación y la Gestión Humana, como la salud en el puesto del trabajo, la calidad de vida del trabajador; elementos del tema de fondo que nos ocupa.

Y de forma complementaria a la pregunta anterior; ¿Cómo retener a los trabajadores en la organización de manera satisfactoria para ellos logrando realización personal y de proyecto de vida?

Carlos Ginocchio Vega. En su tema: Estrategias para retener el talento humano en las empresas plantea 16 estrategias que le permite al trabajador apropiar el conocimiento y la destreza para desempeñar su trabajo; funciones que se convierten en aprovechamiento y potencial insustituible en beneficio de la empresa y para sí mismos.

- Algunas de esas estrategias le permiten a Gestión humana descubrir el potencial; implementar la escucha y el dialogo, aplicando “Empowerment” y generando confianza en la asignación de la tarea buscando nuevas metas.
- Mantener un clima organizacional positivo potenciando la colaboración y evitando los conflictos.
- El liderazgo debe propiciar, además, de las relaciones humanas un ambiente de disciplina y exigencia en cumplimiento de la norma para lograr las metas.
- Utilizar inteligentemente los medios justos y adecuados frente al éxito y al fracaso.
Transmitir el sentido de “visión” de la empresa, que proyecta al trabajador y lo hace partícipe del crecimiento económico y organizacional.

Cumplir con lo que se promete; tener sentido del humor. Incluir a Dios en los diálogos y formación en los principios y valores como seres humanos e incluyendo las familias del trabajador; ellos son como parte de la empresa.

Organizaciones de renombre mundial como Coca Cola han logrado avances importantes en la implementación de políticas y estrategias en gestión humana. Marta Muñoz, directora de Recursos Humanos de Coca-Cola, manifiesta: “Un empleado feliz da siempre la mejor versión de sí mismo”.

Ella parte de la creencia de que los empleados son individuos “responsables” y de que las empresas deben ofrecer a los empleados “herramientas” y “Flexibilidad” para que los empleados elijan la opción que mejor les encaja.

Se precisa, entonces, identificar el “impacto que tienen las personas en las organizaciones. No es fácil obtener recursos humanos Calificados, Identificados y Motivados”, que permita la sostenibilidad del recurso humano y la productividad en la organización de forma significativa para alcanzar logros exitosos e integrales superiores a otras organizaciones (Gestiopolis, s.f., párr. 2).
7 Metodología de la investigación

Esta investigación tiene como propósito establecer las relaciones que se dan entre la formación del trabajador y la motivación como aspectos condicionantes de climas laborales propensos para el desarrollo humano integral.

En una aproximación a los objetivos propuestos y la problemática planteada se hizo una revisión bibliográfica de autores y teorías sobre las variables principales; y otras definiciones importantes a fin de darle contexto conceptual al tema relacionado con las categorías enunciadas.

El problema de investigación se formula mediante un interrogante guía que indaga sobre las concepciones y las practicas tanto de la formación como de la motivación en las agnaciones.

El objetivo es establecer si estos procesos de gestión humana tienen en cuenta el proyecto de vida del trabajador y el desarrollo del liderazgo consciente como medios para diseñar organizaciones más humanas.

El estudio es de tipo descriptivo exploratorio realizado bajo el enfoque empírico analítico en la medida en que busca indagar en una muestra intencional de actores de la gestión humana las concepciones que se tienen de la formación y la motivación en las organizaciones a fin de determinar la incidencia de estos aspectos en el desarrollo humano en el trabajo.

Mediante entrevista en profundidad con expertos busca indagar el sentido de la motivación frente al liderazgo consciente que contribuya en la construcción de organizaciones con sentido del desarrollo humano.

7.1 Enfoque metodológico

El estudio es de tipo descriptivo realizado bajo el enfoque empírico analítico en la medida en que busca indagar en una muestra intencional de actores de la gestión humana, las concepciones que se tienen de la formación y la motivación con el fin de determinar la incidencia de estos aspectos en el desarrollo humano del trabajo en las organizaciones.
Mediante entrevista en profundidad con expertos se busca indagar el sentido de la motivación frente al liderazgo consciente que aporte en la construcción del desarrollo de organizaciones con sentido humano.

7.2. Tipo de estudio

El estudio es de tipo descriptivo en cuanto pretende describir las concepciones que de formación y motivación se tienen en el mundo de las organizaciones del trabajo para establecer la incidencia de estos aspectos en el clima laboral que propenda por el desarrollo humano.

7.3. Diseño de la Investigación

En este trabajo se recurre a una elaboración flexible entre la Investigación cualitativa y cuantitativa, en el sentido en que el estudio no inicia con la observación y recolección de datos de manera directa.

Se parte de algunas teorías, que tienen relación con conceptos y categorías previamente seleccionados, como son: La motivación, la formación, las organizaciones, el liderazgo, la confianza, crear consciencia, entre otras.

Esas teorías y categorías, se pretende validarlas en un conjunto de datos de manera empírica, lo cual es propio de la deducción en el paradigma cuantitativo. No obstante, debido a que no se cuenta con bases de datos, el interés es poder afirmarse en la investigación cualitativa.

El formulario, sería el instrumento, para la obtención de alguna información elaborada con preguntas abiertas y dirigido a una población escogida, no al azar, por el perfil que requiere. Esto es, por el vínculo, la experiencia pedagógica y el saber cómo formadores en la academia y gestión humana en las organizaciones.

Al hacer la lectura de los significados, lo valioso es garantizar, que quienes hacen en realidad el papel de intermediarios en el proceso de conocer la realidad sobre la motivación de los trabajadores en las empresas; son como un libro abierto (que también investiga), con la voluntad de ofrecer el conocimiento al investigador principal, dándose así, una relación de intercambio propositiva.
De algún modo, con esa información, se pretende ratificar conceptos y teorías, a pesar de no ser cuantificable, sino que son significados de las percepciones que expresan los entrevistados, o población objetivo en sus respuestas.

Consideremos, pues, que los significados son datos cualitativos, que se ajustan a su paradigma, en el cual el procedimiento para procesar la información es la descripción e interpretación de esos significados.

Para mostrar si surgen tendencias, es importante mirar desde dónde provienen esas unidades de análisis, y tener como contexto el desarrollo actual de las organizaciones, escenario natural de este trabajo.

**Enfoque**

La investigación se orienta por un enfoque empírico analítico (Cualitativo-cuantitativo, interpretativo) al rastrear sobre las concepciones que tienen las fuentes consultadas sobre los procesos de formación en las empresas, sobre la motivación que lleva a un liderazgo consciente y las relaciones que se pueden establecer entre estas dos variables.

**7.4. Selección de la población.**

La encuesta es dirigida: a) A un grupo de personas, Jefes de sección, en Gestión Humana en las empresas. b) Trabajadores externos en gestión humana con las organizaciones y empresas. c) Expertos en Gestión Humana y de la academia que laboran con las organizaciones del trabajo.

La encuesta es, no estadística elaborada según criterio del investigador.

La entrevista en profundidad con expertos busca indagar el sentido de la motivación frente al liderazgo consciente que contribuya en la construcción de organizaciones con sentido del desarrollo humano.
Muestra

Se tendrá una muestra intencional dirigida y constituida por quince (15) actores trabajadores del área de gestión humana en organizaciones de distintos sectores. Por otra parte, se tendrá a un grupo de 5 expertos académicos del área de formación y gestión humana con el fin de profundizar en los conceptos y las relaciones que se dan entre formación y motivación en las organizaciones en la perspectiva de un liderazgo consciente garante del desarrollo humano.

7.5. Método de recolección de datos.

Instrumentos

Se aplicará por un lado un instrumento de entrevista semiestructurada con preguntas abiertas para actores de formación en gestión humana, y de otro lado, una guía de entrevista en profundidad para expertos en gestión humana y académicos del área.

7.6 Validez y confiabilidad

Para aproximarnos a la validez y la confiabilidad de esta propuesta de estudio hay que manifestar, que partimos de una propuesta de investigación exploratoria y descriptiva en un enfoque empírico-analítico.

Así y con carácter cualitativo y cuantitativo, nos permitió indagar en una muestra intencional a los formadores en gestión humana sobre los conceptos y experiencias como formadores; la orientación de la motivación y los resultados obtenidos de los procesos de formación que ellos llevan a cabo en sus intervenciones y observar su incidencia en el desarrollo humano del trabajador en las organizaciones.

De las respuestas de los formadores a los cuestionarios obtuvimos en su evaluación y valoración empírica, resultados que se aproximaron de manera importante a las expectativas esperadas según la valoración conceptual y la interpretación que con la ayuda de las variables y frecuencias nos aportó los resultados encontrados en correlación con los objetivos y el marco teórico.
Se tuvo en cuenta la universalidad de los conceptos, la preferencia de los puntajes y la correlación con las variables en contexto de los resultados como respuestas.

**Análisis y Resultados**

El objetivo principal de los formadores en gestión humana es satisfacer las necesidades de formación que requieren las organizaciones.

- La organización tiene una necesidad de formación, fija un objetivo, y el consultor toma este propósito y lo convierte en una propuesta de intervención para las personas o grupos de una organización.

- Otras empresas concertar los contenidos, la metodología y el enfoque satisfaciendo al cliente y compartiendo cultura de la organización.

- Algunas empresas diseñan sus formatos estratégicamente mostrando su direccionamiento en la gestión.

- En el sector de la educación algunas instituciones proponen temas de formación en consenso con los trabajadores.

Los contenidos de esos procesos de formación son muy variados según la necesidad, los objetivos, el diagnóstico, las tendencias del mercado, gestión empresarial, creación de empresas.

- Algunos de los contenidos de los temas son: Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, habilidades conversacionales, coaching de equipos, felicidad en el trabajo, empoderamiento, portafolio sobre experiencia laboral, modelos pedagógicos, didáctica, usar tics; entre otros.

- Se esperan resultados tangibles y medibles con la organización; que sean de interés y que logren los objetivos propuestos.

Observemos, entonces estos resultados desde tres (3) situaciones complementarias, según los objetivos planteados en el cuestionario de los gestores en formación humana:

- **A)** Aspectos relacionados con la experiencia como agente formador de trabajadores.

- **B)** Obtener elementos que orientan la motivación de los trabajadores las organizaciones.

- **C)** Resultados obtenidos en los procesos de formación.
A) Experiencias

Algunas experiencias muestran problemas o situaciones que se presentan en los procesos de formación, desde la dirección de las empresas o desde los trabajadores de base.

La formación en muchas empresas no es una estrategia:

- No existe compromiso por parte de la gerencia: puede ser parte de un presupuesto económico o no se considera determinante para el logro de los objetivos de la organización.
- En ocasiones la organización no conoce el enfoque o cual es la verdadera necesidad.
- Falta liderazgo. No hay claridad en la misión y visión de la organización.
- El trabajador no identifica la aplicabilidad en su vida y pierde interés.
- La empresa no participa del diagnóstico, ni del proceso de formación.
- La motivación dista de estar con el trabajador que labora en condiciones de insatisfacción.

B) Orientación de la formación y la Motivación en los Trabajadores de las organizaciones.

Desde la empresa.

El desarrollo Humano es un objetivo fundamental que moviliza la acción de los formadores en los trabajadores.

- Desarrollar competencias, habilidades y destrezas que potencien los procesos que llevan las empresas.
- Compromiso con la organización para que le permita desarrollo personal y profesional.
- Desarrollo de habilidades conversacionales y comunicación.
- En los procesos excederse o Motivar integralmente, las relaciones, la remuneración, el reconocimiento, propiciar el desarrollo con formación, el trato al trabajador, la formación, retroalimentación constante.

La razón de ser de la organización respecto del trabajador debe ser motivar y formar al trabajador alineándolo en dirección al servicio con objetivos corporativos e individuales.
La motivación será un acto consciente y autónomo dando un enfoque de automotivación y liderazgo consciente, a la formación, de acuerdo a las verdaderas necesidades e intereses de los colaboradores.

Fortalecer los procesos de la comunicación generando confianza y buenas expectativas.

**Como trabajador**

- Involucrar a los trabajadores haciéndolos parte de los procesos para que sientan que participan del éxito, del desarrollo y ejecución de las metas.

- La formación en gestión humana orienta los procesos de formación a los trabajadores al desarrollo de habilidades personales y laborales, competencias, comunicación personal y laboral orientada a los objetivos de la organización, apropiarse.

- Hay un deber ser del trabajador: desarrollar liderazgo consciente para poder darle sentido al que hacer y cómo hacerlo, transitando con sentido en el desempeño.

- Ser consciente de realizar la tarea bien; lograr eficacia y eficiencia en el proceso contribuyendo al posicionamiento de la organización.

- La comunicación efectiva como estrategia genera consciencia y confianza en el ejercicio del liderazgo.

**Como persona**

- Desarrollo de la persona para ser motor del desarrollo en la organización, habilidades personales y conversacionales.

- La motivación, la confianza, el reconocimiento, el respeto son garantía de vínculo, estabilidad y desempeño. Esto le da sentido a su trabajo.

- En el proceso de formación es importante incluir el proyecto de vida del trabajador si tiene claridad y sentido por su vida. Si la cultura y la ruta corporativa alinean sus objetivos con la estrategia de la organización.

**C) Resultados en sus procesos y expectativas.**

- Los trabajadores apropien los contenidos de la formación y los aplican en sus vidas y en el trabajo.
• La motivación es imprescindible en el logro de resultados conectando la formación en el hacer con la motivación interna.

• Desarrollar los procesos con la participación de los trabajadores y la puesta en práctica de lo aprendido.

• Hay cambios importantes en las organizaciones cuando se trabaja con variables como: Los valores permite el desempeño con compromiso; la confianza el reconocimiento por el trabajo; crear conciencia con el trabajar con sentido, mejor desempeño.

• La respuesta de los trabajadores a la formación es buena a través de la motivación porque le da sentido al proceso, evidencia el buen comportamiento y el desempeño, se sienten que son parte del proceso. Impulsa los ánimos de cambio y a fortalecer las prácticas.

  • La formación es buena, más no duradera. Este consenso parcial, lo atribuyen a que los procesos no son continuos para generar un impacto a largo plazo.

7.7 Procedimiento para la aplicación del Instrumento.

Se aplicó un formulario de preguntas abiertas en una muestra aleatoria de la población objetivo.

Previa comunicación telefónica protocolaria con los profesionales en formación y gestión humana al interior de las organizaciones, como a los gestores externos, trabajadores en Gestión y formación humana; se les manifestó el interés en realizar un trabajo en la Universidad como requisito para el trabajo de grado sobre formación y motivación en las organizaciones.

Se les propuso que, desde, allí, donde se desempeñan actualmente en su labor de trabajo en sus organizaciones con los trabajadores a su cargo y relacionada con la administración y gestión humana, pudiesen dar respuesta al cuestionario.

De igual forma a los profesionales externos, de gestión y formación humana en la contratación con las empresas en proyectos específicos de intervención con los trabajadores de las organizaciones, se les puso de presente el consentimiento voluntario informado como participante de las preguntas y respuestas a un cuestionario sobre formación y motivación que se les enviaría dado el consentimiento informado de la universidad sobre la realización del proyecto.

Con preferencia, aceptaron que les enviara el cuestionario vía E-mail para dar su respuesta devolviéndolo por el mismo medio una vez dieran su respectiva respuesta.
En total se enviaron quince (15) formularios por correo a los agentes formadores y formación humana o consultores vinculados a las organizaciones del trabajo y tres (3) formularios con seis preguntas para dar respuesta a profundidad sobre el tema de la “Motivación”, a los expertos académicos, consultores y formadores en gestión humana.
8 Consideraciones éticas

8.1 Descripción de la participación

El propósito es identificar las relaciones entre formación y motivación en el contexto del trabajo y del desarrollo humano, indagando sobre la concepción y prácticas, su incidencia en el proyecto de vida y el liderazgo consciente de los trabajadores hacia un desarrollo más humano en las organizaciones.

Es un estudio descriptivo exploratorio con muestra intencional entre actores de la gestión humana, con quienes se indaga sobre la concepción de la formación y motivación para determinar la incidencia en el desarrollo humano del trabajo.

También, en una entrevista a profundidad con expertos académicos y en formación, indagamos por dar mayor sentido a la motivación y al liderazgo contribuyendo en la construcción de un desarrollo armónico y humano para las organizaciones.

8.2 Condiciones éticas de la investigación

Dentro de las condiciones éticas para el estudio se encuentran las siguientes:

**Secreto Profesional:** la investigación garantiza el anonimato de los participantes debido a la importancia y respeto a la dignidad y valor del individuo, además el respeto por el derecho a la privacidad. El investigador a no informar en su publicación ninguna de los nombres de los participantes no otra información que permitiese su identificación.

**Derecho a la no-participación:** los participantes, al estar informados de la investigación y del procedimiento, tienen plena libertad para abstenerse de responder total o parcialmente las preguntas que le sean formuladas y a prescindir de su colaboración cuando a bien lo consideren.

**Derecho a la información:** los participantes podrán solicitar la información que consideren necesaria con relación a los propósitos, procedimientos, instrumentos de
recopilación de datos y la proyección y/o socialización de la investigación, cuando lo estimen conveniente.

**Remuneración:** los fines de la presente investigación son eminentemente formativos, académicos y profesionales y no tienen ninguna pretensión económica. Por tal motivo la colaboración de los participantes en ella es totalmente voluntaria y no tiene ningún tipo de contraprestación económica ni de otra índole.

**Divulgación:** la devolución de los resultados será presentada (por escrito u oralmente) a las instituciones participantes para que sean conocidos por la comunidad. Los resultados serán divulgados al interior de la Universidad de San Buenaventura – Medellín y posiblemente en publicaciones. No obstante, en estos procesos el secreto profesional se mantendrá sin que pudiera dar lugar al reconocimiento de la identidad.

**Acompañamiento:** los investigadores contarán con el acompañamiento permanente del grupo de docentes del nivel en las diferentes etapas del proceso de investigación, quienes brindarán la asesoría teórica, metodología y ética pertinente para la realización del trabajo (Universidad de San Buenaventura, s.f., pp. 2-3).
8.3 consentimiento informado

Formación y motivación en las organizaciones del trabajo

Yo:
Certifico que he sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al curso y proceso de la investigación, sus objetivos y procedimientos. Que actúo consciente, libre y voluntariamente como participante de la presente investigación contribuyendo a la fase de recolección de la información. Soy conocedor (a) de la autonomía suficiente que poseo para abstenerme de responder total o parcialmente las preguntas que me sean formuladas y a prescindir de mi colaboración cuando a bien lo considere y sin necesidad de justificación alguna. Que se respetará la buena fe, la confidencialidad e intimidad de la información por mí suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

________________________  ________________________
FIRMA PARTICIPANTE       FIRMA INVESTIGADOR
C.C                        C.C.
(Universidad de San Buenaventura, s.f., p. 4).
9 Resultados

Cuestionario Formadores

Hallazgos tabulación

Tabla 1. ¿Qué objetivos persigue usted con los procesos de formación a los trabajadores en las organizaciones del trabajo?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes / respuestas-1</th>
<th>síntesis de respuesta</th>
<th>Variable/ frecuencia</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>F1: Carlos)</strong></td>
<td>Hacer un cambio personal y de su entorno</td>
<td>Cambio / 1</td>
</tr>
<tr>
<td>Busco que cada persona se cuestione y esto le sirva para cambiar. Si una persona cambia su entorno, su grupo de trabajo y familia cambia.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F2: (Piedad)</strong></td>
<td>Motivar el trabajo</td>
<td>Motivación / 1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Alinear con objetivos personales</td>
<td>Alineación / 1</td>
</tr>
<tr>
<td>Motivar en los trabajadores la identificación del sentido de su trabajo y la alineación con sus objetivos personales.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F3 (Vicky)</strong></td>
<td>Brindar un trabajo armónico</td>
<td>Armonía / 1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Lograr objetivos personales</td>
<td>Logro / 1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Lograr objetivos organizacionales</td>
<td>Logro / 2</td>
</tr>
<tr>
<td>Brindar los elementos esenciales que le garanticen al empleado y a la empresa trabajar de manera armónica en el logro de objetivos personales y organizacionales</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F4 (Adriana)</strong></td>
<td>Desabollar habilidades</td>
<td>Desarrollo / 1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Desarrollar Destrezas</td>
<td>Desarrollo / 2</td>
</tr>
<tr>
<td>El objetivo principal de los procesos de formación es desarrollar las destrezas y habilidades necesarias para que los empleados tengan las herramientas requeridas para desarrollar sus labores de mejor forma posible.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F5 (Liliana)</strong></td>
<td>Desarrollar de competencias</td>
<td>Desarrollo / 3</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Se persigue a través de la formación el desarrollo de competencias y habilidades que posteriormente potencien los procesos llevados en la organización.

**F6** (María Isabel): depende de las necesidades de la organización, de sus procesos, de las necesidades de sus colaboradores y del cambio que les demanda el entorno.

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>F6</strong> (María Isabel): depende de las necesidades de la organización, de sus procesos, de las necesidades de sus colaboradores y del cambio que les demanda el entorno.</td>
<td>- N / A</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tabla 2. ¿Qué significa para usted el “ser trabajador” en las organizaciones?**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes/respuestas 2</th>
<th>Síntesis de respuesta</th>
<th>Variable/frecuencia</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **F1:** Puede tomarse como un nivel en la organización o puede tomarse como ese “Ser” que desempeña una función en la sociedad, de trabajador buscando su realización, sus objetivos. | - Tomar como un nivel en la organización  
- Desempeñar función  
- Realizar objetivos | - Nivelación / 1  
- Desarrollo / 5  
- Desempeño / 1  
- Realización / 1 |
| **F2:** (Piedad): Es comprometerse con una organización para dar lo mejor de sí mismo y a la vez el trabajo le permita desarrollarse como persona. | - Comprometer con la organización  
- Desarrollar la persona | - Compromiso / 1  
- Desarrollo / 6  
- Desarrollo / 5 |
| **F3** (Vicky): Es el ser humano que en su proceso de vida elige la organización a través de la cual ve la posibilidad de realización personal y profesional cumpliendo con objetivos que en esencia | - Elegir organización  
- Realizar objetivos personal y profesional | - Elección / 1  
- Realización / 2  
- Realización / 3 |
trasciende a su misión como persona en esta tierra.

<table>
<thead>
<tr>
<th>F4 (Adriana).</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
</table>
| Hacer parte de un equipo de trabajo que une sus conocimientos para lograr los objetivos de las organizaciones. | - Hacer equipo  
- Unir conocimientos  
- Lograr objetivos en organización. |
|              | - Equipo/1  
- Conocimiento/1  
- Logro/3 |

<table>
<thead>
<tr>
<th>F5 (Liliana): el trabajador se constituye como la materia prima fundamental motor del desarrollo y crecimiento de las organizaciones.</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
</table>
| Tarea del motor del desarrollo  
Crecer como Motor de crecimiento. | - Desarrollo/7  
- Crecimiento/1 |

<table>
<thead>
<tr>
<th>F6 (María Isabel): Es colaborador de la organización toda vez que constituye con su desempeño a la sostenibilidad y crecimiento organizacional. Sin embargo, pienso que el concepto también depende del tipo y tamaño de las empresas, de la idiosincrasia y de nivel de formación de sus dirigentes y administradores y del ambiente laboral. En algunas organizaciones valoran a sus empleados como colaboradores, pero especialmente, en las microempresas solo son un recurso que agrega valor al producto o servicio.</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
</table>
| Colaborar  
Constituirse en desempeño  
Constituirse en sostenibilidad  
Crecer organización. | - Desempeño/2  
- Sostenibilidad/1  
- Crecimiento/2  
- Colaborar/1 |
Tabla 3. ¿Qué tipo de problemas o situaciones identifica usted a menudo en los procesos formativos?; desde la dirección de la organización y desde los trabajadores de base.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes/respuestas 3</th>
<th>Síntesis de respuesta</th>
<th>Variable/frecuencia</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **F1 (Carlos)**      | - Comprometer la gerencia  
- Comprometer estrategias 
- No motivar  
- No interesar  
- Compromiso/2  
- Compromiso/3  
- Motivación/2  
- Motivación/3  
- Interés/1 |
|                      |                       |                     |
| **F2: (Piedad):**    | - Identificar la necesidad  
- Deficiencia de Liderazgo  
- Dificultad en comunicación  
- Dificultad en comunicación  
- Identificar la necesidad  
- Necesidad/1  
- Liderazgo/1  
- Comunicación/1  
- Comunicación/2  
- Necesidad/2 |
|                      |                       |                     |
| **F3**               | - Clarificar la misión, visión, liderazgo, habilidad gerencial.  
- Hacer o no uso de las competencias y habilidades.  
- Misión/1  
- Visión/1  
- Liderazgo/2  
- Liderazgo/3  
- Competencias/1  
- Habilidades/1 |
humano en la disyuntiva de hacer lo que realmente le gusta y para lo que está preparado y responder por responsabilidades someten a condiciones y trabajos que distan mucho de hacerlos sentirse satisfechos y motivados.

| **F4 (Adriana).** | - Retornar la inversión. | - Inversión/1 |
|                  | - Resistencia al cambio. | - Cambio/2 |

F5 (Liliana):
- Enfocarse en temáticas que no sean del interés o que no respondan a las necesidades del recurso humano. La no aplicación y puesta en práctica de las formaciones.
- Falta de interés y motivación del recurso humano frente a las temáticas trabajada en los procesos de formación.

| **F5 (Liliana):** | - Enfocar la atención en temas distintos al humano. | - Desenfoque/1 |
|                  | - Seguimiento la formación. | - Formación/1 |
|                  | - Interesar y motivar en el uso y seguimiento de la formación. | - interés/2 |
|                  |                                      | - Motivación/4 |
|                  |                                      | - Formación/2 |

F6. (María Isabel)
- Generalmente no participan del proceso formativo, ni siquiera en el diagnóstico. Piden y aprueban o no las propuestas, pero no consideran participar de las capacitaciones.
- En la mayoría de los casos llegan predispuestos y con desinterés, pues lo toman como una imposición y no como algo que les pueda servir individualmente.

| **F6. (María Isabel)** | - No participar del proceso de formación. | - Formación/3 |
|                       | - Aprobar propuestas y no participar de la formación | - Formación/4 |
|                       | - Desinterés individual y obligatoriedad por el proceso. | |
|                       |                                                        | - Proceso/1 |
Tabla 4. *Los contenidos de la formación son diseñados por la dirección de las organizaciones ¿es usted quien los propone? ¿A qué se debe?*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes/respuestas 4</th>
<th>Síntesis de respuesta</th>
<th>Variable/frecuencia</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **F1: Carlos**      | - Definir propósito y metas o concertar contenidos con la organización. | - Propósito/1  
|                     |                       | - Metas/1          |
| La organización busca un objetivo, define unas metas, muestra una necesidad y el consultor toma esto y lo convierte en contenidos, los cuales son concertados muchas veces con la organización. |                       |                     |
| **F2: Piedad**      | - La organización propone tema.  
|                     | - Facilitar contenidos o proponer contenidos por el gestor. | - Temas/1  
|                     |                       | - Contenidos/1     |
| La organización propone el tema de acuerdo a una necesidad, el facilitador propone los contenidos de acuerdo a esa necesidad y a los objetivos que se persiguen, se presenta y se llega a acuerdos. |                       |                     |
| **F3: Vicky**       | - Concertar contenidos y metodología a satisfacción del cliente. | - Concertación/1  
<p>|                     |                       | - Metodología/1    |
| Mi enfoque al brindar la asesoría para el proceso formativo es de concertación acerca del contenido y metodología elegida, de esta manera aseguro la satisfacción del cliente, al trabajar dentro de una cultura establecida y enriquezco las posibilidades y enfoques. |                       |                     |
| <strong>F4: Adriana</strong>     | - Diseñar estrategias de la organización. | - Estrategia/1     |
| Son diseñados por la dirección de las organizaciones y se debe al direccionamiento estratégico de la organización. |                       |                     |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>F5 (Liliana):</strong> como líder de la organización propone las temáticas para la formación luego de haberse llevado a cabo un sondeo con los trabajadores sobre sus necesidades para fortalecer sus procesos, además se tiene en cuenta para proponer las temáticas los resultados de la evaluación de desempeño, pues los puntos débiles se deben fortalecer a partir de las formaciones.</th>
<th>- Proponer temas en consenso con trabajadores.</th>
<th>- Consenso/1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>F6 (María Isabel):</strong></td>
<td>Proponer temas por la dirección y el consultor contenidos.</td>
<td>- Tema/2 - Contenidos/2</td>
</tr>
<tr>
<td>Generalmente no se hace un diagnóstico; es la dirección la que propone los temas y nosotros los contenidos.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tabla 5. ¿Cuáles son esos contenidos y que resultados espera usted de la formación?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes/respuestas 5</th>
<th>Síntesis de respuesta</th>
<th>Variable/frecuencia</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>F1: Carlos)</strong>: Los contenidos son muy variados dependiendo de las necesidades: trabajo en equipo, habilidades conversacionales, desarrollo de competencias, comunicaciones, coaching de equipo, liderazgo consciente o transformador…se hacen y se negocian con la organización, para obtener resultados tangibles y medibles con la organización.</td>
<td>Trabajar en equipo</td>
<td>Habilidades/2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Habilitar conversaciones</td>
<td>Desarrollo/8</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Desarrollar competencias.</td>
<td>Comunicación/3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Comunicar</td>
<td>Liderazgo/4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Coaching de equipo</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Liderar consciente.</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Resultados medibles y tangibles</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F2: (Piedad)</strong>: Los contenidos son de acuerdo al tema propuesto, la necesidad manifiesta por la organización y los objetivos propuestos (habilidades conversacionales, comunicación, trabajo en equipo, coaching de equipos, felicidad en el trabajo) a alcanzar. Los resultados que se esperan, son alcanzar los objetivos propuestos.</td>
<td>Habilidades/3</td>
<td>Habilidades/3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Comunicar Trabajo en equipo</td>
<td>Comunicación/4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Coaching de equipos</td>
<td>Trabajo en equipo/2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Felicidad en el trabajo</td>
<td>Coaching/1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Objetivos propuestos.</td>
<td>Felicidad/1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F3 (Vicky)</strong>: Los contenidos corresponden a una situación particular diagnosticada. Tengo un portafolio que he creado a través de mis procesos formativos y de mi experiencia laboral.</td>
<td>Portafolio sobre experiencia laboral.</td>
<td>Experiencia/1</td>
</tr>
<tr>
<td>F4 (Adriana):</td>
<td>Tendencias del mercado, desarrollo de habilidades personales y laborales, se espera que los contenidos sean de alto grado de interés y de agrado para el empleado y que los empoderen.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Tendencias del mercado</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Desarrollar habilidades personales</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Desarrollar habilidades laborales</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Satisfacer</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Empoderar</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>F5 (Liliana):</td>
<td>Los contenidos dependen de cada una de las organizaciones, en nuestro caso todo lo que tienen que ver con pedagogía, didácticas, modelos pedagógicos, uso de tics, investigación, además de potenciar las competencias propias de cada docente en las áreas de saber. A través de la formación se espera que los trabajadores mejoren las prácticas de aula y el desarrollo de competencias de los estudiantes.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Modelos Pedagógicos</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Didáctica</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Usar Tics</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Investigar</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Potenciar competencias individuales</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Mejorar las prácticas.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Desarrollar competencias</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>F6 (María Isabel):</td>
<td>Los contenidos dependen del tipo de formación y capacitación requerida, los temas que dicto están relacionados con la gestión empresarial y la creación de empresas. En cuanto a los resultados siempre espero que los participantes apropíen los contenidos y los apliquen en la práctica</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Gestión empresarial</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Crear empresas</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Apropiar contenidos por los participantes</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Aplicar en la práctica</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 6. ¿Cuál es el enfoque que usted considera, son garantía de vínculo, estabilidad y desempeño del trabajador en las organizaciones del trabajo? ¿Por qué?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes/Respuesta 6</th>
<th>Síntesis de respuesta</th>
<th>Variable/Frecuencia</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **F1: (Carlos):** El enfoque debe ser tocar el ser humano de cada uno, en su esencia para lograr procesos de cambio personal. ¿Por qué? Esto lo concreta con hacer y lo ayuda a potenciar su desempeño. Y no solo en su empresa sino y muy importante en su entorno personal y familiar…. | - Procesos de cambio personal.  
- Potencia del desempeño personal y entorno | - Cambio/3  
- Potencializarán /1  
-  
-  
- Desempeño/3 |
| **F2: (Piedad):** La motivación, la confianza, el reconocimiento, el respeto, entre otros. ¿Por qué? Esto le da valor y sentido a su vida y trabajo. | - Motivar  
- Confiar  
- Reconocer  
- Respetar  
- Valor y sentido a vida y trabajo. | - Motivación/5  
- Confianza/1  
- Reconocimiento/1  
- Respeto/1  
-  
- Valor/1  
- Sentido/1 |
| **F3 (Vicky):** Para alcanzar vínculo, estabilidad y desempeño es vital que sus líderes tengan claro lo que su empresa busca, lo que representa su personal y lo que están dispuestos a hacer para crecer como empresa. Entender que las organizaciones son entes vivos que están inmersos en ambientes cambiantes y exigentes. | - Claridad en lo que se quiere, representa para crecer en empresa como ente vivo, sujeto de cambio y exigencia.  
- Empresas son cambiantes y exigentes. | - Claridad/1  
- Crecimiento/3  
- Cambio/4  
- Exigencia/1 |
| **F4 (Adriana):** Lo más importante es que a los empleados hay que | - Involucrar empleados a participar en los procesos.  
- Valía con el desarrollo y ejecución de metas. | - Proceso/2  
- Desarrollo/12 |
involucrarlos y hacerlos parte de los procesos; de esta forma ellos se sentirán que hacen parte del éxito de los procesos en la organización y que sus soportes y participación fueron valiosas en el desarrollo ejecución de la meta.

| **F5 (Liliana): motivación** del trabajador la cual se da por el trato de sus jefes, las relaciones con los compañeros, la remuneración, los estímulos, el reconocimiento, el desarrollar la labor con base en la formación o competencias que se tengan, la retroalimentación constante, entre otras. |
| - **Motivar integralmente** mediante el trato, relaciones, remuneración, estímulos, reconocimiento, desarrollo trabajo, confianza, competencias, reconocimiento y retroalimentación constante. |
| - Desarrollo13 |
| - Proceso3 |
| - Ejecución1 |

| **F6 (María Isabel): pienso que el constructivismo con mucha práctica vivencia genera un impacto muy positivo en los grupos y facilitan el aprendizaje. ¿Porque? Mediante la vivencia y la contextualización, el participante interioriza y apropia los contenidos.** |
| - **Constructivismo vivenciando y evidenciando en grupo el aprendizaje.** |
| - Participante interioriza y apropia contenidos |
| - Interioriza1 |
| - Apropia1 |
Tabla 7. ¿Cómo evalúa la motivación en los procesos de formación realizados?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes/respuestas 7</th>
<th>Síntesis de respuesta</th>
<th>Variable/frecuencia</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **F1 (Carlos):** Es imprescindible para lograr resultados. Pero hay que buscar conectar la formación en el hacer con la formación del y en el SER. No son estímulos externos (aunque algunas veces hay que darlos) los que deben llevar a lograr un excelente resultado de la formación. | - Motivar es imprescindible.  
- Formar desde el ser y en el ser. | - Motivación/7  
- Formación/5 |
| **F2 (Piedad):** De acuerdo a los objetivos alcanzados. | - Lograr objetivos | - Objetivos. |
| **F3 (Vicky):** El factor motivacional tiene elementos endógenos y exógenos que pesan a la hora de realizar un proceso formativo. Cada persona debe sopesar su situación particular. También, cuenta muchísimo el papel del formador que entra a mediar entre lo personal, lo organizacional y lo que como persona mueve, instaura y reta n las personas. | - Sopesar lo individual.  
- Mediar entre lo personal, sus retos y lo organizacional. | - Individuo  
- Mediación |
| **F4 (Adriana):** Se evalúa mediante la evaluación de clima organizacional. | Evaluar clima organizacional. | - Clima/1 |
**F5 (Liliana):** A través de la participación de los asistentes y la puesta en práctica de lo aprendido en los procesos que cada uno desarrolla.

- Participar con los asistentes.
- Desarrollar los procesos.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Participación/1</th>
<th>Desarrollo/15</th>
</tr>
</thead>
</table>

**F6 (María Isabel):** En general quedo muy satisfecha con el nivel de logro de los participantes que llega a un curso que imparto, me encanta una metodología que aplico que se llama Cefe y como es experiencial y vivencial, fuera del aprendizaje se gozan la capacitación.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Mediane método experiencial y vivencial, CEF E.</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>CEF E/1</th>
</tr>
</thead>
</table>
Tabla 8. ¿Qué cambios importantes en las organizaciones, ha percibido usted, cuando se trabaja con variables como: ¿Los valores ___La confianza ___Crear consciencia?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes/respuesta 8</th>
<th>Síntesis de respuesta</th>
<th>Variable/frecuencia</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>F1 (Carlos) Los valores:</strong> Es básico repasar y repasar la formación en los valores que ha definido previamente la Organización. Y si no los han definido se debe buscar la Mitología para...y definirla con la Organización.</td>
<td>- N/A</td>
<td>- Desempeño/4  - Compromiso/4  - Reconocimiento/2</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>La confianza:</strong> Solo se logra con el ejemplo. Esto no es un punto de formación como confianza, tiene muchas aristas que se deben trabajar desde los lideres para lograr que haya confianza.</td>
<td>- N/A</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Crear consciencia:</strong> Es un proceso que se debe emprender en muchos frentes de una organización para lograr dar sentido positivo al trabajo.</td>
<td>- N/A</td>
<td>- Sentido/2</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F2: (Piedad):</strong> <strong>Los valores:</strong> Hay mejor desempeño y compromiso por los trabajadores. <strong>La confianza:</strong> el trabajador se siente reconocido. <strong>Crear consciencia:</strong> El trabajador le encuentra sentido a su trabajo.</td>
<td><strong>Los Valores</strong> - Desempeñar mejor  - Comprometerse con el compromiso <strong>La confianza</strong> - Reconocimiento por trabajar <strong>Crear consciencia</strong> - Trabajar con sentido</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>
F3 (Vicky): Los valores: Se asegura o potencia la cultura organizacional, se potencia el SER, y se establecen mejores condiciones para las relaciones y el clima organizacional. Se hace también un trabajo de responsabilidad social, donde se asegura que el trabajador trasciende lo que es en su hogar, su barrio, su ciudad, su país.

La confianza: Habla del respeto a la individualidad y de la capacidad para empoderar, Empoderar es permitirse ser y dejar ser, habla de la claridad en la misión y la visión.

Crear consciencia: Es un trabajo individual que nace de la capacidad de entender que somos seres finitos y esta finitud nos invita de manera permanente a vivir en PRESENTE, solo tenemos el aquí y el ahora. El adulto vive su 80% de vida como adulto en su mundo laboral. Tener consciencia es poder ligar entonces mi proyecto de vida con mi proyecto profesional y laboral.

F4 (Adriana): Los valores: Se trabaja directamente sobre el ser, sobre las bases más importantes de cada ser

| Valores: | - Asegurar la cultura | - Cultura/1 |
| - Potenciar el ser | - Potenciar/2 |
| - Mejorar relaciones para clima | - Clima/2 |
| - Mejorar clima | - Responsabilidad social/1 |
| - Responsabilidad social con el entorno | - Responsabilidad ambiental/1 |

| La confianza: | - Respetar individualidad | - Respeto/2 |
| - Capacitar para el empoderamiento, esto es; permitir ser y dejar ser. | - Empoderamiento/2 |
| - Permitir/1 |

| Crear conciencia: | - Entender que somos finitos. | - Entender/1 |
| - Vivir el presente del mundo laboral. | - Vivir/1 |

| Los valores: | - Ser humano/1 |
| - Trabajar al ser humano con la organización. | - Soporte/1 |
| - El ser humano es soporte de la organización |
humano y se convierte en el soporte más importante de la organización.

**La confianza:** Genera empoderamiento y un alto grado de responsabilidad.

**Crear Consciencia:** se trabaja directamente desde la base fundamental de los valores y el respeto por mí y por los demás en la organización.

| F5 (Liliana): Los valores: | Los valores: |  
| --- | --- | ---  
| Mejoramiento de las relaciones interpersonales lo cual incide en el adecuado clima laboral. |  
| **La confianza:** |  
| Permite que el empleado se sienta más seguro en el rol que desempeña lo cual propenderá por la eficiencia. |  
| **Crear consciencia:** Ayuda para que el empleado se sensibilice sobre lo que a partir de su desempeño le puede aportar a la empresa, hacer la tarea con calidad. |  
| **La confianza:** |  
| Seguridad en desempeño del rol con eficiencia. |  
| **Crear consciencia:** |  
| Sensibilizar al empleado por mejor desempeño |  
| Realizar tarea con calidad. |  
|  
| F6 (María Isabel): Los valores: | Los valores: |  
| En algunas organizaciones es evidente su práctica a través de servicio que prestan sus colaboradores. |  
| **La confianza:** |  
| Es manifiesta en el grado de autonomía que |  
| **La confianza:** |  
|  
|  
| La confianza: |  
| Empodera/3 |  
| Responsabilidad/1 |  
| Cimenta/2 |  
| Respeto/3 |  
| Relaciones/1 |  
| Clima/3 |  
| Rol/1 |  
| Desempeño/4 |  
| Calidad/1 |  
| Servicio/1 |  
| Autonomía/1 |
tiene un colaborador para solucionar los problemas de los clientes.

**Crear conciencia:** Son pocas las organizaciones en que los colaboradores apropia esta conciencia, pues somos un país, que culturalmente, vemos el trabajo como castigo y a los empresarios como explotadores.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Comparar-Igualar-Equiparar.</th>
<th>- Manifestar autonomía en la solución de problemas.</th>
<th>- Conciencia/I.</th>
</tr>
</thead>
</table>

**Crear conciencia:**
- Apropiar conciencia.
Tabla 9. ¿Cómo ha sido la respuesta de los trabajadores al proceso de formación? Buena ______ aceptable ________ deficiente ________ ¿Porque?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes/respuestas 9</th>
<th>Síntesis de respuesta</th>
<th>Variable/frecuencia</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>F1: (Carlos):</strong> El ser humano siempre quiere aprender y cuando este aprendizaje lo conecta con su vida, con su ser, con mayor razón. <strong>¿Porque?</strong> Formación para llenar requisito o simplemente horas-nalga no son de buen recibo.</td>
<td>N/A</td>
<td>- N/A</td>
</tr>
<tr>
<td>-</td>
<td>Formar como requisito no es buena.</td>
<td>- Formar/6</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F2: (Piedad):</strong> La respuesta es buena. <strong>¿Porque?</strong> Si el trabajador se motiva y encuentra sentido al proceso de formación la respuesta es excelente, evidenciándose en sus comportamientos y desempeño.</td>
<td>- Es buena - Motivarse da sentido al proceso de formación - Evidenciar comportamientos - Evidenciar desempeño.</td>
<td>- Buena/1</td>
</tr>
<tr>
<td>-</td>
<td></td>
<td>- Motivación/8 - Comportamientos/1 - Desempeño/5</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F3 (Vicky):</strong> La respuesta al proceso ha sido buena. Como parte del esencial del proceso, está la continua evaluación y autoevaluación para poder disecionar o re direccionar los procesos. En mi experiencia ha sido altamente positiva la respuesta de acuerdo a las mediciones cualitativas y cuantitativas. Sin embargo, hay que considerar que hay procesos que fueron diseñados para tener una incidencia de</td>
<td>- Buena - Evaluar continuamente - Autoevaluar direccionando procesos - Muy positiva - Mediciones cualitativa y cuantitativa. - Sensibilizar con incidencia de bajo impacto - Sensibilizar a profundidad con alto impacto en el proceso. - Pocas oportunidades de procesos largos.</td>
<td>- Buena/2 - Evaluación/1 - Autoevaluación/1 - Proceso/4 - Mediciones/2 - Sensibilizar/1 - Sensibilizar a profundidad/1 - Procesos largos/1.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
sensibilización, el impacto dura poco. Los procesos que realmente dan cuenta de incidencia son aquellos que pueden asegurar por cantidad y profundidad, cambios comportamentales y / está en las empresas hacer el seguimiento. He tenido pocas oportunidades de hacer acompañamientos largos.

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>F4 (Adriana):</strong> La respuesta ha sido buena. Porque han comprendido que hacen parte fundamental del proceso, que hacen parte de la cadena.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Buena                                                                                 Comprender lo fundamental del proceso.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>F5 (Liliana):</strong> La respuesta ha sido buena. Se observan interesados en las temáticas, participativos y con ánimos de cambiar y / o fortalecer sus prácticas.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Buena                                                                                 Interesar por la temática.</td>
</tr>
<tr>
<td>Participar                                                                               Cambiar</td>
</tr>
<tr>
<td>Fortalecer prácticas.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>F6 (María Isabel):</strong> Ha sido buena, pero no duradera, porque los administradores y la alta gerencia no le dan continuidad a los procesos y un curso no es suficiente para generar impactos a largo plazo.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Buena                                                                                 No es duradera</td>
</tr>
<tr>
<td>No hay continuidad al proceso, para mayor impacto.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **Buena/5**                                                                                     **Continuidad/1**
<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes/respuesta 10</th>
<th>Síntesis de respuesta</th>
<th>Variable/respuesta</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>F1: Carlos</strong>: Sí la pregunta se refiere al “Deber ser” en cuanto al tema de la formación, creo que esta debe ser pensada con características estratégicas de forma que se prepare la gente lograr los objetivos propuestos.</td>
<td>Estratégica en su formación.</td>
<td>Estrategia/2</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F2: Piedad</strong>: A la par como crezca la organización, crezcan los trabajadores.</td>
<td>Crecimiento simultáneo de trabajador y empresa</td>
<td>Crecimiento/3</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F3 (Vicky)</strong>: Indudablemente el deber ser, está referido a entender que factor generador de diferencia y de cambio es el factor humano. Son las personas quienes dan vida a la organización.</td>
<td>El factor humano es diferencia y cambio en la organización.</td>
<td>Factor Humano/1</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F4 (Adriana)</strong>: Lo más importante es que las organizaciones deben entender que los empleados no son el fin para conseguir las metas, ellos son la base, hay que entender que en las organizaciones trabajan seres humanos y tratarlos como tal.</td>
<td>El trabajador es ser humano y la base para el logro.</td>
<td>Ser humano/2</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F5 (Liliana)</strong>: Propender cada día por el mejoramiento continuo de los mismos, el fortalecimiento no solo de sus</td>
<td>Mejorar continuamente competencias</td>
<td>Mejoramiento/1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mejorar comportamientos.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 10. ¿Cuál cree usted, es el “deber ser” de las organizaciones, respecto de los trabajadores?
competencias funcionales sino también comportamentales.

<table>
<thead>
<tr>
<th>F6 (María Isabel): En nuestro contexto son pocas las empresas que tienen conciencia y alguna sensibilidad respecto a la importancia de la generación de sentido de pertenencia y colaboración de los trabajadores, toda vez que el tejido empresarial del país está constituido en un 99.7% por mi pymes (de estas el 17.6% son pequeñas y el 12.9% son medianas) donde no existe una gran conciencia sobre la necesidad de motivar y formar al trabajador para el servicio y no tiene mayor importancia la alineación de objetivos corporativos e individuales.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Motivar y formar al trabajador.</td>
</tr>
<tr>
<td>- Alinear el trabajador al servicio, en dirección con objetivos corporativos e individuales.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| - Motivar/8 |
| - Formar/7  |
| - Alinear/2 |
Tabla 11. *En el tema del liderazgo consciente, ¿Qué espera usted como formador (a) del deber ser del trabajador?*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes/respuestas 11</th>
<th>Síntesis de respuestas</th>
<th>Variable/frecuencia</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **F1: Carlos)**: creo que es un… en la formación pues no se trata de adquirir una competencia o una habilidad, sino que el trabajador le encuentre sentido a lo que hace y como lo hace. Al final lo importante es cómo desarrollar un liderazgo interior (no exterior) un liderazgo espiritual que empieza por mí mismo, para luego irradiarlo a los demás. | - Sentido al qué y cómo hacerlo  
- Como Desarrollar liderazgo interior | - Sentido/3  
- Desarrollo/16 |
| **F2: (Piedad)**: Encontrar el sentido en lo que se desempeña. | - Desempeño con sentido | - Desempeño/6 |
| **F3 (Vicky)**: lo que busco es la toma de conciencia acerca de que no hay una empresa más importante y que dependa más de una buena gerencia que la empresa humana. Que mi propia empresa, que soy yo. | - Tomar conciencia  
- La empresa humana la más importante | - Conciencia/2  
- Empresa humana/1 |
| **F4 (Adriana)**: Que los empleados deben disfrutar lo que hacen para poder aportar sus mejores habilidades a la organización, y la organización debe velar por mantener un equilibrio en todas sus dimensiones. | - Disfrutar lo que se hace  
- Equilibrio dimensional de la organización. | - Disfrute/1  
- Equilibrio/1 |
| **F5 (Liliana)**: Que se concientice de la importancia de hacer la tarea de la mejor forma posible, | - Hacer la tarea bien  
- Lograr eficacia  
- Lograr eficiencia  
- Posicionar la organización | - Hacer/1  
- Logro/5  
- Logro/6 |
lograr la eficacia y la eficiencia en los procesos que desarrolla y así posicionar la organización para la cual se desempeña.

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>F6 (María Isabel)</strong>: Para este ejercicio me parece fundamental el trabajo comunicacional en las organizaciones; en las nuestras, pocas escuchan y promueven la comunicación de doble vía. Con una buena estrategia comunicacional con los trabajadores, se generaría la conciencia y la confianza para el ejercicio del liderazgo.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Comunicar efectivamente y con estrategia</td>
</tr>
<tr>
<td>- Generar conciencia</td>
</tr>
<tr>
<td>- Generar confianza con liderazgo.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>- Posicionamiento/1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Comunicación/5</td>
</tr>
<tr>
<td>- Conciencia/3</td>
</tr>
<tr>
<td>- Confianza/2</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tabla 12. *En los procesos de formación, ¿Qué hace falta, para que la motivación sea un acto consciente, autónomo y con sentido de pertenencia?*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes/respuestas 12</th>
<th>Síntesis de respuesta</th>
<th>Variable/frecuencia</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>F1: Carlos</strong>): Si la motivación es solo externa al ser humano, le falta TODO, para lograr la conciencia y la autonomía. Hay que buscar como sea desarrollar el sentido propio, el de cada persona, la automotivación para poder lograr la autonomía y la conciencia. De ahí el papel tan importante del liderazgo conciencia.</td>
<td>- Automotivación a consciencia con sentido de pertenencia  - Liderazgo consciente</td>
<td>- Automotivación/2  - Liderazgo/5.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F2: Piedad</strong>): El enfoque que se dé al proceso de formación</td>
<td>- Enfoque a la formación</td>
<td>- Formación/8</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F3 (Vicky)</strong>: Trabajar el punto anterior (El liderazgo consciente), es decir, enfocar a cada empleado en asumir el proceso no solo como una formación empresarial, sino, como un espacio de crecimiento personal que es para él y se va a ir con él para cualquier lugar donde decida laborar</td>
<td>- Liderar consciente  - Enfocar el proceso con sentido empresarial y personal.</td>
<td>- Liderazgo consciente/6.  - Enfoque/2</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F4 (Adriana)</strong>): Necesitamos que las organizaciones entiendan la responsabilidad de crear acciones que permitan incrementar la motivación en los empleados.</td>
<td>- Crear acciones que incrementen la motivación.</td>
<td>- Incrementar/1</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F5 (Liliana)</strong>: Hace falta seleccionar los tipos de</td>
<td>- Seleccionar formación coherente a las necesidades</td>
<td>- Formación/9</td>
</tr>
</tbody>
</table>
formación que sean coherentes con las necesidades verdaderas e intereses de los colaboradores.

| F6 (María Isabel): Fortalecer los procesos comunicacionales que generen confianza y cumplan con las expectativas de los trabajadores. | - Fortalecer comunicación  
- Generar confianza según expectativas. | - Comunicación/6  
- Generar confianza/3 |
Tabla 13. ¿Considera importante incluir el proyecto de vida en el proceso de formación del trabajador? ¿Por qué?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes/respuestas 13</th>
<th>Síntesis de respuesta</th>
<th>Variable/frecuencia</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>F1: Carlos</strong>: Si hablamos de liderazgo consciente, donde el poder está en dentro de cada uno, es muy importante facilitar el proceso de realización del sueño personal o proyecto de vida. Si cada uno tiene claridad de que quiere en la vida, podrá dar sentido y orientación a esta.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| - Facilitar proyecto de vida.  
- Dar sentido y orientación al proyecto según lo que quiero. |
| - Facilitarlo/1  
- Sentido/4  
- Orientación/ |
| **F2: Piedad**: Si se debe incluir. ¿Porqué? Para alinear los objetivos personales con los de la empresa.  |
| - Si se debe incluir Alinear objetivos personales con organización |
| - Incluir/1  
- Alinear/3 |
| **F3 (Vicky)**: Debe existir un vínculo fuerte y bien identificado entre lo que soy, lo que quiero, lo que hago y lo que deseo vivir. |
| - Vincular lo que soy, quiero y lo que hago. |
| - Vincular/1 |
| **F4 (Adriana)**: No solo importante sino absolutamente necesario. |
| - Es absolutamente Necesario. |
| - Necesario |
| **F5 (Liliana)**: Si es importante; porque las organizaciones no trabajan solo con máquinas, sino con personas que tienen unas necesidades, unos intereses, una familia, unas dificultades, unos deseo, entre otros, y son temas que se deben tener en cuenta al momento de buscar mejores rendimientos en las organizaciones.  |
| - Trabajar no solo como maquina  
- Necesitar es propio de la familia y la persona  
- Busca mayores rendimientos. |
| - Maquina  
- Persona  
- Rendimiento |
**F6 (María Isabel):** ¿Si, porque culturalmente, no tenemos claridad sobre el que y el para qué del proyecto de vida, no entendemos la importancia de fijar objetivos y estrategias para alcanzar los resultados que esperamos, si no sabemos para donde vamos como individuos, como entender la ruta corporativa? Y si no sabemos lo que queremos, como entender lo que quiere la organización en la que pasamos la mayor parte de nuestra vida y su contribución con nuestros sueños?

**OBSERVACIONES:**

1- De manera frecuente lo que encuentro como situación problemática es la falta de coherencia personal. Trabajo en un lugar y con unas personas con las que no siento que no puedo ser la persona que soy, en todo mi potencial. Falta de coherencia de las organizaciones que tienen plataformas estratégicas que a menudo se quedan en principios filosóficos que distan mucho de la realidad de la empresa. Sus líderes son más de autoridad y poder que inspiraciones.

2- Coinciden estos objetivos con los propuestos en el planteamiento del cuestionario?

|  | Tener claridad sobre el que quiero y para qué del proyecto de vida | Propósito/2 |
|  | Fijar objetivos y estrategias según | Estrategias/3 |
|  | Entender ruta corporativa | Objetivos/3 |
|  | Comprender la cultura de la empresa | Ruta/1 |
|  | Entender lo que quiere la organización. | Organización1 |
3.-Me parece valioso el aporte que hace una investigación de este tipo a los enfoques formativos de las organizaciones, se necesita sumar conocimientos, experiencias y visiones para contribuir de manera más directa y efectiva a los procesos formativos.
Cuestionario a Expertos en Gestión Humana.

Hallazgos tabulación

Tabla 14. ¿Cuál es la noción de formación en el mundo del trabajo?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes / respuestas-1</th>
<th>Síntesis de respuesta</th>
<th>Variable/ frecuencia</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **F1** Se dan tres momentos: El entrenamiento, la capacitación y la formación.  
El entrenamiento relacionado con el hacer y responde al instrumento y al procedimiento.  
El segundo se relaciona con la reflexión y por lo tanto responde al porque y al para qué del hacer.  
El tercero, la FORMACION está relacionada con el ser y por lo tanto responde a la integralidad del sujeto del hacer. Por lo tanto, la formación es el ejercicio integral que desarrolla al SER de las personas que conforman un área, un equipo o una organización. | - Son 3 momentos:  
- Entrenar: hacer. Es instrumental, de procedimiento.  
- Reflexionar: Porque y para que Formar: Ser, integrar | - Entrenar /1  
- Reflexionar/1  
- Formar /1 |
| **F2** No podría hablar en general de una noción de formación, es un universo muy amplio que se está enriqueciendo cada día con las más diversas propuestas y significados. Puedo decir que la formación desde eventos académicos está cada vez más cuestionada, y cada vez es más | - Es noción universal cuestionada y de amplio significado y propuestas.  
- Habilitar para la acción, desarrollo del ser humano en proceso vital. | - Universal/1  
- Acción/1  
- Desarrollo/1 |
convocada a escenarios cotidianos como la formación dual, e-learning, comunidades de práctica etc. En la actualidad se reclama una formación más habilitadora para la acción y a su vez más conectada con el desarrollo desde una conexión profunda con la construcción que viene realizando cada ser humano en su proceso vital.

**F3** Desde la noción de formación en el mundo del trabajo. Hay varias dimensiones basadas en la práctica, validadas y replicable modelando la realidad para poderla predecir. 1-El concepto de Motivación ya está muy estructurado y valido en la administración.

2- Depende del tipo de formación; capacita, educa a seres humanos para el mejor desempeño. Es un proceso educativo, que ayuda a la formación de las personas como seres humanos, de forma integrada y estructurada que les permite evolucionar, crezca en conciencia; en habilidades y destrezas para desempeñarse en el mundo del trabajo. La palabra da forma, permite no solo entrenar, sino se estructurar en valores, evoluciones, crezca e conciencia comportamiento, incluyendo el sentimiento como seres humanos.

No hay que dividir trabajo de la vida. Todo ser humano es por esencia un trabajador. No es prepararse aparte para ejercer su condición, es lo mismo. No

| - Varias dimensiones |
| - Educa seres humanos para mejor desempeño. |
| - Proceso: forma integrada, estructurada valores, evolución, conciencia. |
| - Formación humana para el trabajo. |
| - Para el trabajo como tal es Competencias, destrezas |

- Dimensión/1
- Desempeño/1
- Estructura/1
- Humana/1
- Destreza/1
- Competencia/1
**FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEL TRABAJO…**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Quiero distinguir entre condición humana y trabajo.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Los humanos ejercen su vida a través del trabajo, desarrolla, crea, dignifica y aporta al mundo de la condición humana. Formarse para la vida, es formarse para el trabajo.</td>
</tr>
<tr>
<td>Formarse para ser humano es formarse para la vida, para el trabajo. Me apoyo en Mateu Fox; en la “Espiritualidad del trabajo” nos dice: “el trabajo es sagrado”, es la condición natural; a veces mal diseñando por condiciones de esclavitud y explotación en el trabajo. Las cuales son imperfecciones del sistema económico en el que vivimos.</td>
</tr>
<tr>
<td>La formación para el trabajo es formación humana y la formación humana es para el trabajo.</td>
</tr>
<tr>
<td>Si es formación para el trabajo como tal, entonces se reduce a competencias, destrezas; sin meterse con la vida interior de la persona, ni con sus paciones más profundas. No se mete con la felicidad de la persona entendida como realización plena de su condición humana que es para ama y servir al prójimo</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 15. ¿Considera que los procesos formativos en la empresa preparan al trabajador para desarrollar su proyecto de vida?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes / respuestas-2</th>
<th>síntesis de respuesta</th>
<th>Variable/ frecuencia</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **F1** Es evidente que cuando una empresa se preocupa por cerrar el ciclo entre los tres momentos descritos, no solo en su secuencialidad (entrenar entregando el por qué y el para qué y finalizar con aplicaciones reales a la vida laboral, social y personal del empleado) sino en su sismicidad (como integrar todo es un proyecto de vida), está generando una verdadera alineación entre el proyecto de vida de cada empleado y el proyecto empresarial de metas y resultados. Si los tres momentos no se relacionan, la llamada formación empresarial, es un simple y tradicional “proceso” del área de gestión humana. | - Los tres momentos de la anterior, alinea proyecto de vida empleado y proyecto empresarial de metas y resultados.  
- No alineación equivale a un proceso de gestión humana normal. | - Ciclo de vida/1  
- Entrenar/2  
- Reflexionar/2  
- Formar/2  
- Alinea/1  
- Proyecto/1  
- Proyecto empresarial/1  
- Metas/1  
- Resultado/1  
- Gestión humana/2 |
| **F2** Cada empresa tiene necesidades muy concretas de acercar un conocimiento clave para lograr resultados de negocio y desde allí es común que se den sus búsquedas. De igual forma cada empresa de acuerdo con sus concepciones de ser humano, de desarrollo y de rentabilidad, define aquellos escenarios que considera propicios para sus propósitos y la manera de incluir las necesidades de los seres | - Necesidades de la empresa acercan el conocimiento.  
- Según concepciones de ser humano, desarrollo, rentabilidad de la empresa  
- Protagonizar, aprovechar, capitalizar experiencia individual. | - Conocimiento/1  
- Escenarios/1  
- Desarrollo/2  
- Humano/1  
- Necesidad/1  
- Logro/1  
- Proyecto de vida/1  
- Rentabilidad de empresa/1  
- Protagonismo/1  
- Individuo  
- Aprovechamiento/1  
- Experiencia/1 |
humanos que acompañan el logro de sus objetivos. El tema de proyecto de vida, es un tema que requiere del protagonismo de cada ser humano, es cada uno quien define la manera de aprovechar y capitalizar las experiencias, eventos y diferentes situaciones como vivencias que apalanca su desarrollo.

F3 Yo creo que no. Definen de una manera estrecha de acuerdo a la primera respuesta lo que es formación del trabajo para no tenerse que meter con proyecto de vida; incluso muchos empresarios podrán afirmar que de eso no se trata. No somos sociedad de caridad, ni se trata de completar al ser humano. Necesitamos producción y capacitación para el hacer. Por otro lado, y estoy dando una visión muy personal, no estoy hablando de proyecto de vida. Estoy dejando esa noción. Creo que la vida no es un proyecto; o desde esa dimensión filosófica, se podría decir, pero yo creo que nosotros no tenemos un proyecto con la vida ni la vida con nosotros, como algo se planea, se miran cosas en pro o a contra, de fortalezas y debilidades y se hacen planes. Yo creo que la vida es una fenomenología, un misterio, una magia continua en donde si la proyecta, la limita, la sierra, la reduce y la cosifica. Ya no hablo de proyecto de vida en la empresa. Si me piden ayudar en ese sentido; les digo, “sea

- No se trata de formación
- Producción y capacitación para el hacer
- No es proyecto de vida en empresa
- Desarrollar consciencia, hoy.
- Plenitud humana
- El hombre es para la economía, no la econ para el hombre
- Economía, limita valores.
- Los resultados no se miden, son para la próxima generación.
- No hay correlación, causación inmediata, de formación para el hombre.
- Otros dicen que correlaciona porque es sostenible.
- Avanzar en despertar consciencia, crecen, amplían valores, creencias.
- Separación del hombre de naturaleza de vida, del trabajo.
- Vida con proyecto, trascendencia, inspiración, consciencia.
- Direccional vida hacia bien común de la organización.

- Formación/1
- Producción/1
- Capacitación/1
- Desarrollar Consciencia/3
- Economía/1
- Medición/1
- Correlación/1
- Causación/1
- Sostenibilidad/1
- Despertar/1
- Crece/1
- Consciencia/1
- Valores/1
- Creencias/1
- Naturaleza/1
- Proyecto/1
- Inspiración/1
- Direccionalamiento//1
- Trascendencia/1
feliz”, desarrolla conciencia hoy; ese es proyecto de vida; viva “el hoy” y mañana veremos.

El sistema económico es la mayor limitante para que el hombre sea plenamente humano feliz.

El mundo empresarial pide que contribuya al desarrollo humano.
El mundo laboral es de por sí muy, muy limitado e imperfecto en este momento de la evolución del hombre. Yo visualizo futuro.
Este mundo pos capitalista en donde el hombre no tiene precio, ni tiene valor económico es para el hombre. No el hombre para la economía. Las finanzas son para el hombre, no el hombre para las finanzas.

Entonces todo en el mundo de las empresas se piensa, en que, si nos permite cierta ganancia o utilidad por el entrenamiento o formación del hombre, pero si no la tenemos; en las empresas yo les contribuyo a las personas, mi trabajo no se puede medir; los resultados serán para la próxima generación. Pero no hay una razón de causación inmediata entre la formación para el hombre (no para una tarea). No hay una correlación inmediata. O bueno si, los distintos autores sí dicen que correlaciona porque la empresa es sostenible, crecen, amplía sus mercados y valoran en relación con valores y creencias, pero no hay manera de mostrar la relación de causación.

De acuerdo, pues a esta pregunta, define entonces, que es proyecto de vida; porque si es integral para el desarrollo
consciente de la persona, emanaría entonces de una planeación programada de metas en el tiempo. La vida no se dirige determinísticamente y menos por voluntad propia, las cosas aparecen. Lo que no hay que hacer, es planear.

Si percibo es un avance en el despertar de consciencia en el mundo organizacional que permiten a los procesos de formación, elementos para la vida y no propiamente para el proyecto de vida.

Hay una nueva forma de ejercer el poder y la dirigencia, y eso va ser un poco tarde para el hombre.

El cambio climático está contra la vida, contra la naturaleza por la mala dirigencia en una consciencia sobre la vida, sobre la creación. Al hombre lo separamos de la naturaleza, de la vida; al trabajo de la vida. Las fragmentaciones de la vida, lo muestra Richard y Hemos frenado el verdadero desarrollo, pero sí ha habido avance.

-Creo en vida con proyecto, con propósito, con inspiración, con trascendencia y con consciencia.

-Estando en capacidad de direccionar la vida en cada momento de la vida, hacia el bien común, de la misma organización.
### Tabla 16. ¿Cuál es su noción de motivación?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes / respuestas-3</th>
<th>Síntesis de respuesta</th>
<th>Variable/ frecuencia</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **F1**- Es la confluencia, es la coherencia, es el punto de encuentro y equilibrio entre los factores intrínsecos (endógenos) y extrínsecos (exógenos) que mueven el momento dos del ciclo antes mencionado (la reflexión). En primer lugar, tener claridad del porque y para que hacemos algo, nos aporta la “rentabilidad vital” de los negocios que genera pasión, deseos y ganas de hacer las cosas, principio fundamental de la “toma de conciencia”. En segundo lugar, estar en un ambiente laboral pleno de reconocimiento y valoración. | - Confluencia, coherencia, equilibrio de Factores intrínsecos y extrínsecos en la reflexión.  
- Que, para que, hacemos algo.  
- Toma de conciencia  
- Reconocimiento, valoración del ambiente laboral. | - Factores intrínsecos/1  
- Factores extrínsecos/1  
- Claridad/1  
- Rentabilidad/1  
- El hacer/1  
- Conciencia/1  
- Reconocimiento/1  
- Valoración/2  
- Clima/1 |
| **F2**- Para mí la motivación es un asunto intrínseco, y desde esta concepción, la motivación no es posible detonarla desde afuera, es una construcción de cada ser humano, de manera cómo va integrando su realidad interna con las situaciones que el afuera le plantea y como sintiéndose retado en cada una de ellas, va jalando su propia evolución. | - Construcción, detonación, reto desde el interior.  
- Jalonar la evolución. | - Construcción/2  
- Reto/1  
- Evolución/1 |
| **F3**- Ya la motivación está muy definida, sobre todo la intrínseca, la que viene de adentro. Moverse en una | - Moverse, actuar en determinada dirección.  
- Significar algo.  
- Crecer, realizar | - Intrínseca/2  
- Dirección/2  
- Actuar/1  
- Comportamiento/1  
- Factores externos/2  
- Crecer/2 |
| determinada dirección, actuar, comportarse o incluso modificar el comportamiento por factores externos, reconcomiendo, plata o factores higiénicos. El Por que Y el para qué, o sea el significado de algo le ayuda a la persona a crecer y a realizarse como persona; eso es motivación intrínseca. Es un movimiento interior, natural, no recompensado, no reforzado que autónoma y naturalmente lo mueve a uno hacia una determinada conducta; a realizarse como persona... | - Movimiento interior natural a determinada conducta. | - Realizar/2 - |
Tabla 17. ¿Cuáles son sus consideraciones acerca del papel de la motivación como medio para desarrollar un liderazgo consciente?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes / respuestas -4</th>
<th>síntesis de respuesta</th>
<th>Variable / frecuencia</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>F1</strong> - Para mí, es el nicho del verdadero liderazgo, especialmente en lo referente a los factores endógenos. El verdadero liderazgo viene de adentro hacia afuera.</td>
<td>- Es Verdadero liderazgo como factor endógeno</td>
<td>- Liderazgo consciente/1</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F2</strong> - Según pregunta anterior (3); Precisamente la gran motivación de un ser humano es mantener su llama encendida, su propia pregunta para un hacer en cualquier lugar o rol, como líder o liderado, de una manera deliberada y consciente, respondiendo desde su propia integración interna para tejer una relación más armoniosa con su mundo exterior.</td>
<td>- Ser y hacer de manera consciente y deliberada el rol de liderar armónicamente con el mundo exterior.</td>
<td>- Consciencia/3 - Liderar/1 - Armonía/1</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>F3</strong> - Consideraciones: - la motivación permite expandir la consciencia. - El líder puede motivarse; darse cuenta en cualquier instancia del proceso del liderazgo. - El impulso vital que cada ser tiene para realizase (George Pigen), por ser humano, persona. - La motivación tiene que ver con la realización de la persona. - La organización tiene como finalidad última, ayudar a la realización de la persona, o sea no es construir riqueza económica.</td>
<td>- Expande la consciencia - El líder detecta siempre que está en proceso de liderazgo. - Impulso vital de realización</td>
<td>- Consciencia/4 - Proceso de liderazgo/2 - Realización Vital/1</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- Se requiere legislación fuerte para poner el capital al servicio del personal.
- El crecimiento per se; no produce desarrollo.
- Liderazgo consciente entiende que primero está el hombre y su felicidad.
- El dinero es tirano.

| - Toca realización personal |
| - La organización tiene como fin realizar la persona. |
| - El capital sirve a la persona |
| - Crecimiento, desarrollo |
| - Liderazgo consciente, primero el hombre y felicidad |

| - Capital/1 |
| - Crecimiento/3 |
| - Desarrollo/4 |
| - Liderazgo consciente/2 |

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 18. ¿Cuáles son las implicaciones positivas y negativas para el clima laboral de un proceso de formación y motivación en la empresa?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes / respuestas-5</th>
<th>Síntesis de respuesta</th>
<th>Variable/ frecuencia</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **F1-** En lo positivo, el tercer nivel del ciclo o se la formación, permite y desarrolla personas autónomas con alto poder de ACTIVACION (no necesitan que otra persona los dirija, ni les diga que deben hacer para activar sus mejores potenciales y talentos en momentos inconsistentes, reprocesos, retos y fallos) lo cual genera un clima laboral de mucha cooperación con altos niveles de desempeño y competitividad. En lo negativo, un mal proceso formativo, propicia 1 visión parcial, insular de los procesos estratégicos, administrativos y operativos, generando un ambiente, un clima laboral de competencia insana, egocéntrica y poco sinérgica, afectado la “rentabilidad vital” de los empleados y de la organización. | - La formación desarrolla alta autonomía  
- Clima laboral cooperación, desempeño y competitividad  
- Negativo; competencia insana, egocéntrica sin sinergia  
- Afecta la rentabilidad vital de los empleados. | - Autonomía alta/1  
- Talento/1  
- Clima laboral/2  
- Desempeño/2  
- Competitividad/1  
- Negativo/1  
- Asinergia/1  
- Rentabilidad vital/1  
- Potencial/1 |
| **F2-** Es un asunto ya bastante estudiado que la dinámica psicológica y social que acompaña los espacios laborales Tiene impactos directos sobre la productividad. El apoyo social percibido por un ser humano, conecta profunda y directamente con su energía vital. | - Impacto sobre la productividad  
- Apoyo social percibido por ser humano interactúa y fluye como motor en la proactividad. | - Productividad./1  
- Interacción/1 |
para la acción, la comunicación positiva, el buen trato, el manejo del error, la interacción sincera y fluida son los mejores motores para la productividad.

<table>
<thead>
<tr>
<th>F-3 Desarrollo y motivación para la empresa.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Las empresas son medios, las personas los fines.</td>
</tr>
<tr>
<td>- Si las personas están desarrollándose no puede haber percepción negativa de su acción.</td>
</tr>
<tr>
<td>- Las empresas creen que las obligaciones están del lado del estado.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>- Desarrollo y motivación para la empresa.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Empresas medios, personas fines</td>
</tr>
<tr>
<td>- No percepción negativa de acción en desarrollo</td>
</tr>
<tr>
<td>- Creer por Obligación del estado.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>- Desarrollo/5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Empresa/1</td>
</tr>
<tr>
<td>- Medios/1</td>
</tr>
<tr>
<td>- Fines/1</td>
</tr>
<tr>
<td>- Obligación/1</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabla 19. ¿Qué incidencias se dan entre la formación y la motivación del trabajador y las organizaciones como espacios de desarrollo humano?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fuentes / respuestas-6</th>
<th>Síntesis de respuesta</th>
<th>Variable/ frecuencia</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **F1-** Considere que los claros nexos entre motivación y formación, permite desarrollar no solo procesos, estructuras y tecnologías en la empresa, sino PERSONAS con perfil adecuado (técnico y actitudinal) para lograr los retos estratégicos de la empresa. | - Desarrollar procesos, estructuras y tecnologías  
- Personas con perfil técnico y actitud para logro retos estratégicos. | - Desarrollo procesos/6  
- Desarrollo tecnologías/1  
- Desarrollo estructuras/1  
- Personas/1  
- Estrategias/1.  
- Logros/2 |
| **F2-** El proceso formativo con todas sus implicaciones solo puede llevarse a cabo desde cada ser humano, movido desde el mismo, es su propia voluntad, cada uno decide si asistir a un evento, participar de un proyecto, si su dinámica del día a día están o son cumpliendo un Papel formativo en su propia evolución. | - Proceso solo desde cada ser humano, su voluntad y evolución | - Humano/4  
- Voluntad/1  
- Evolución/1 |
| **F3-** Partamos de la premisa de que no todas las organizaciones consideran espacios de desarrollo humano en sus empresas. | - Premisa: No toda empresa tiene espacios de desarrollo humano.  
- La Organización existe para el hombre  
- Organización es creación cultural de la evolución del hombre.  
- La cultura humana es evolución del hombre  
- La cultura es sostenibilidad de la especie.  
- A mayor motivación, mayor oportunidad de formar y aplicar aprendizaje  | - Desarrollo humano/6  
- Hombre/1  
- Cultura humana/1  
- Sostenibilidad/2  
- Aprendizaje/1 |
En esa evolución cultural surgieron empresas. Son medios de los cuales se vale la misma cultura para darle sostenibilidad a la misma especie, a la sociedad.

La simple relación del hombre con la tierra está poniendo en riesgo la misma especie.

La formación y la motivación. A mayor motivación haya, mayor oportunidad de formar y aplicar lo que aprende.

**Incidencias:** La metodología que puede impulsar a la motivación intrínseca, que propicia auscultarse interiormente.
10 Discusión

En esta investigación se propuso establecer relaciones entre la formación y la motivación del trabajador en la organización como condición de favorecer un clima laboral propenso para un desarrollo humano integral en la organización…que integrándolo a un proceso de gestión humana en un contexto de proyecto de vida y liderazgo consciente podremos llegar a considerar organizaciones más humanas.

A su vez el objetivo era el de establecer si los procesos de gestión humana tenían encuentro el proyecto de vida del trabajador y el liderazgo consciente como medio para diseñar organizaciones más humanas.

Buscamos medios para aproximarnos al encuentro con estas experiencias y realidad mediante un trabajo de campo, convocando un grupo de profesionales, formadores en gestión humana que nos mostraron indicios importantes para darnos a entender cómo se orienta la formación y la motivación de los trabajadores en las organizaciones del trabajo.

El propósito del cuestionario fue conocer experiencias de los formadores; obtener elementos que ayuden a comprender la orientación de la motivación y conocer los resultados del proceso de formación y motivación de los trabajadores en las organizaciones.

Las experiencias que vive este grupo de agentes formadores en su desempeño del día a día y específicamente la vivencia de conocer de primer mano los testimonios de los formadores que nos muestra la validez en esta experiencia de la problemática que experimentan las organizaciones y que inciden de manera importante en la formación y la motivación.

Es fácil comprender que la gestión y administración de las organizaciones no tienen en cuenta en sus procesos de planeación estratégica organizacional la verdadera necesidad de la formación de sus trabajadores; consecuentemente el trabajador pierde sentido en su aplicabilidad; máxime cuando la Administración de la empresa la valora como acciones de relleno presupuestario en concordancia con los requerimientos relacionados con el tema y de orden gubernamental.

No obstante, estos hechos, las respuestas de los encuestados muestran en sus respuestas que la motivación da sentido al proceso de formación evidenciándose un mayor desempeño, se sienten
parte del proceso; muestran ánimos de cambio y continuidad; de fortalecer sus prácticas; pero los procesos no son duraderos en muchos casos.

Difícilmente un proceso puede ser duradero cuando los términos de implementación y seguimiento son a corto plazo.

Es fácil entender que cuando la formación no proviene de un sistema de planeación estratégica y a largo plazo en las empresas, articulada con los formadores de acuerdo a procesos, implementación y seguimiento con objetivos claros; difícilmente un proceso puede ser duradero.

No obstante, hay algunos temas de preferencia según se establece en este proceso aleatorio de preguntas según orden: desarrollo de competencias; de habilidades laborales, personales y conversacionales; comunicación y trabajo en equipo, gestión y creación de empresas, liderazgo consciente, coaching de equipo, felicidad en el trabajo, portafolio, experiencia laboral, didácticas, usar tics, modelos pedagógicos e investigación.

Consolidar estos procesos de forma efectiva en las organizaciones es lograr un impacto importante en la consolidación de los procesos de desarrollo humano y organizacional.

¿Qué beneficios, a quien y para que, en la organización?

Las grandes empresas transnacionales como Google, Coca Cola en nuestro medio, muestran los múltiples beneficios que integran de forma envolvente todos los frentes de la organización. Cuando un trabajador se siente persona autónoma, libre con su propuesta de trabajo se dispara la imaginación y aflora la creatividad, el buen desempeño, el sentido de pertenencia y todos con la organización quieren y pueden crecer.

Primero el trabajador, que mediante los procesos de formación transforma el direccionamiento de su personalidad, siendo mejor persona; un ser más humano en la dimensión de la comunicación, el aprendizaje, el crecimiento personal con mejor desempeño, más competitivo, eficaz y productivo al servicio de los objetivos y logros de la organización.

Si el trabajador es la razón de ser de la empresa, no menos serán los efectos y los logros; la empresa consolida la cultura organizacional y mejora poderosamente el clima, el trabajo en equipo
se hace fuerte porque el liderazgo consciente afina la estructura de mando y sobre todo el acompañamiento a los mejores socios, que son los trabajadores.

El desarrollo individual del trabajador y su participación en los procesos motivar se hace imprescindible porque conecta con el ser intrínseco, que es con los retos individuales de intervención y participación en el proceso a través de mitologías de carácter vivencial y experiencial a un logro total como trabajador para la organización.

También las familias crecen y el entorno ambiental se recupera. Creo que el trabajador puede ir percibiendo con el paso del tiempo que su proyecto de trabajo tiene vida. Quizás, entonces decida permanecer en compañía, de la compañía que lo acoge. No podemos olvidar que las organizaciones son entes vivos inmersos en ambientes cambiantes y exigentes.

Formando en valores estamos orientando las acciones de las personas hacia lo que es correcto con libertad y autonomía en nuestro pensar y actuar. La confianza permite a la persona empoderamiento y acción continuada en desempeño con autonomía.

Crear conciencia: orienta todos los frentes de la organización en “darse cuenta de” dando sentido pleno a la acción en el trabajo. Esto es, plenitud de acción en el presente. De manera particular quiero referirme al proceso de formación en las

Organizaciones en el contexto de la Psicología de la Gestalt y su invaluable aporte sobre el manejo del comportamiento y constructo de procesos en la gestión humana.

Pero, pregunto: ¿cuál debería ser, el aporte de la Psicología desde la academia y de los estudiantes a estos procesos de intervención, a veces indiscriminado, cuando se trata de personas, seres humanos? ¿Quién interviene en los procesos, como y para qué?
11. Conclusiones

1. En los procesos de formación a los trabajadores en las organizaciones, los Gestores en formación y motivación buscan desarrollar las habilidades, competencias y destrezas, en el trabajador, que permitan el logro de los objetivos en línea con los de los trabajadores, brindando armonía y motivación en la realización de un cambio personal y del entorno que requiere el trabajador.

2. Para el formador, El “ser trabajador” en las organizaciones, significa, ser motor de desarrollo en la búsqueda de los objetivos de la organización y de los propios como persona y profesional, es formar equipo; integrar conocimiento; ser factor de crecimiento en la organización, constituir un nivel de desempeño y sostenibilidad.

3. Los problemas o situaciones que los formadores identifican más frecuentemente son la ausencia de participación directa de la gerencia en los procesos de formación de sus empleados, falta de vinculación de la formación en el plan estratégico de la organización, poco liderazgo en el direccionamiento de la formación, desconocimiento en la necesidad de formación, falta de claridad en la misión y visión de la organización.

4. Las empresas consideran factores económicos a la hora de definir la formación de sus trabajadores, como el pensar en la tasa de retorno a la inversión y el desarrollo involucra a los empleados a participar en los procesos de cambio y a potenciar las competencias propias en el desempeño del trabajador.

5. La desmotivación y falta de interés en los trabajadores frente a las temáticas que se trabajan en estos procesos de formación, hacen parte importante de las falencias y de las deficiencias en los procesos de formación.

6. La resistencia al cambio, el uso o no de las competencias y habilidades o el desinterés por estos procesos son elementos importantes que influencian el proceso de formación.

7. Es muy importante cuando el diseño de los temas va con el direccionamiento estratégico de la organización o según resultados de la evaluación de desempeño, como ocurre, de hecho, en algunas compañías.

8. Una empresa en crecimiento requiere líderes que comprendan que las empresas son entes vivos en ambientes cambiantes y exigentes, capaces de evidenciar el aprendizaje en grupo que vincule la confianza, el reconocimiento y el respeto mutuo en un proceso de retroalimentación constante que evidencie la construcción de procesos de cambio personal en los trabajadores.
9. La motivación establece el vínculo entre la confianza, el reconocimiento, el respeto, por lo tanto, motivar y formar al trabajador para el servicio, es fundamental para facilitar su crecimiento del trabajador simultáneamente con la empresa.

10. Alinear el propósito personal del trabajador al de la empresa en la misma ruta corporativa y de cultura lo vincula estratégicamente en lo que hace y quiere desarrollar con los objetivos de la organización.

11. La formación es el ejercicio integral y estructurado en valores, habilidades, destrezas y competencias para el desempeño y desarrollo del ser humano en un proceso vital al ocupar un espacio, conformar un equipo o una organización.

12. La motivación es definida por los expertos como un movimiento interior, consciente, no recompensado, no reforzado en el individuo, que lo mueve hacia una determinada conducta en un punto de incidencia y equilibrio entre factores intrínsecos (endógenos) y extrínsecos (exógenos).

13. El anexo entre formación y motivación permiten desarrollar procesos, estructuras y tecnologías en la empresa en una persona con perfil adecuado para asumir y lograr retos estratégicos
Referencias

Altonivel. (s.f.). *Claves de Google para motivar la innovación en los colaboradores*. Obtenido de https://goo.gl/k7B2cR


Barros de Sales, M., Azambuja Silveira, R., & Takase Gonçalves, L. H. (s.f.). *Designing learning material for digital inclusion to elderly people*. Obtenido de https://goo.gl/FJ5mgo


Echeverría, R. (s.f.). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos fr ls transformación*. Obtenido de https://goo.gl/SJnuy5

Ecuela Europea: formación para formadores. (s.f.). *El significado de ser formador*. Obtenido de https://goo.gl/uzad7n


Filozano.weebly. (s.f.). *Teorías sobre la motivación aplicaciones al ámbito laboral*. Obtenido de https://goo.gl/1QLkwM


Fundación Universitaria María Cano. (s.f.). *Código deontológico y ético del psicólogo colombiano*. Obtenido de https://goo.gl/PpXTmm


Gestiopolis. (s.f.). *Estrategias para retener al talento humano*. Obtenido de https://goo.gl/NPd8ov


Jung, C. (s.f.). *Teorías de la personalidad*. Obtenido de https://goo.gl/5aex5a


Monografía. (s.f.). *Gestalt*. Obtenido de https://goo.gl/Qi8qSn


psicología online. (s.f.). *Psicología social y de las organizaciones: motivación, satisfacción y moral en las organizaciones: 3.3. teoría de la equidad*. Obtenido de https://goo.gl/58Psau


Scribd. (s.f.). *Introducción a la administración y las organizaciones*. Obtenido de https://goo.gl/m4VU8g


Universidad de San Buenaventura. (s.f.). *Comité de Bioética*. Obtenido de https://goo.gl/SXj8RC

Vroom, V. H. (s.f.). *Teoría de las Expectativas de Vroom*. Obtenido de https://goo.gl/wYFviL

Wikipedia.org. (s.f.). *Ética*. Obtenido de https://goo.gl/hi6EBv

Wordpress. (s.f.). *La confianza*. Obtenido de https://goo.gl/ZpNnhM

Anexos

Anexo I. la entrevista

**Guía de entrevista aplicada a expertos en gestión humana.**

Los objetivos con este ejercicio son:

1) Conocer algunos aspectos sobre su experiencia y sensibilidad, como agentes formadores en las organizaciones en dicha materia.

2) Obtener elementos teórico-prácticos que ayuden a comprender, hacia dónde orientan la motivación de los trabajadores algunas empresas.

3) Identificar en los procesos, algunos resultados positivos y/o negativos, producto de esa experiencia.

Por tanto, le solicitamos comedidamente su tiempo y disposición para dar respuesta a la guía siguiente, dándole las garantías éticas que exige el consentimiento de la universidad en relación con la confiabilidad y aseguramiento de la información, sin perjuicio de las personas entrevistadas.

La guía consiste en preguntas abiertas con el fin de aprovechar sus conocimientos y experiencias en la materia.

_Muchas gracias por sus aportes y apoyo en pro del desarrollo humano en las organizaciones empresariales._

Tiempo que lleva ejerciendo la labor de gestión humana en las

Organizaciones Empresariales: __________________________
Las preguntas:

1. ¿Cuál es su noción de formación y motivación en las organizaciones del trabajo?
   1.1 Formación:
   1.2 Motivación:

2. ¿Los procesos formativos en la empresa preparan al trabajador para desarrollar su proyecto de vida?
   2.1 SI____ De ¿qué manera?
   2.2 NO____ ¿Por qué?

3. ¿Cuáles son sus consideraciones acerca del papel de la motivación como medio para desarrollar un liderazgo consciente

4. ¿Cuáles son las implicaciones positivas y negativas, para el clima laboral de un proceso de formación y motivación en la empresa?
   4.1 Positivas:
   4.2 Negativas:

5. ¿Qué incidencias se dan en la formación y la motivación entre el trabajador y las organizaciones, como espacios de desarrollo humano?
Anexo II. Cuestionario

Guía para formadores en gestión humana en las empresas o externos a ellas.

Dirigido a: Agentes Formadores en Gestión Humana, de trabajadores en organizaciones del trabajo.

Respetuosamente le solicitamos este espacio, para dar respuesta a 13 preguntas abiertas. Los objetivos: 1) Identificar aspectos relacionados con su experiencia como agente formador de trabajadores en las organizaciones. 2) Obtener elementos que ayuden a comprender hacia donde orientan la motivación de los trabajadores algunas organizaciones. 3) ¿Cuáles son los resultados que ha obtenido en los procesos?

Marque X en los espacios que usted vea que sí aplica.

Ciudad y fecha: ________________________ F. No ______

Sexo: F __ M___

Profesión: Pregrado ____________________________________ Postgrado ______________________________________________________________

Vinculo actual: ¿Se desempeña___ o se ha desempeñado___ como asesor___ consultor ___ u otro ___ en el tema de formación en gestión humana?

Tiempo de experiencia como formador (a) (años____ meses ____)

Entrevistador: ____________________________________________

Firma ________________________________________________

Las preguntas:

1. ¿Qué objetivos persigue usted con los procesos de formación a los trabajadores en las organizaciones del trabajo?

________________________________________________________________________
________________________________________________________________________
__________________________________________

-------------------------------------------------------------
2. ¿Qué significa para usted el “ser trabajador” en las organizaciones?

________________________________________

________________________________________

3. ¿Qué tipo de problemas o situaciones identifica usted a menudo en los procesos formativos?

3.1 Desde la dirección de la organización

________________________________________

________________________________________

3.2 Desde los trabajadores de base:

________________________________________

________________________________________

¿Los contenidos de la formación son diseñados por la dirección de las organizaciones ___ o es usted quien los propone? ___ ¿A qué se debe?

________________________________________

4. ¿Cuáles son esos contenidos y qué resultados espera usted de la formación?

________________________________________

________________________________________

5. ¿Cuál es el enfoque (s) que usted considera, son garantía de vínculo, estabilidad y desempeño del trabajador en las organizaciones del trabajo?

________________________________________

________________________________________

¿Porque?__________________________________

________________________________________
6. ¿Cómo evalúa la motivación en los procesos de formación realizados?

7. ¿Qué cambios importantes en las organizaciones, ha percibido usted, cuando se trabaja con variables como

8. __________________________________________________________
   __________________________________________________________
   __________________________________________________________
   __________________________________________________________

Los valores: __________________________________________________

La confianza:

Crear consciencia: ____________________________________________

9. ¿Cómo ha sido la respuesta de los trabajadores al proceso de formación? Buena ______ aceptable ______ deficiente ______ ¿Por qué? __________________________________________________________
   __________________________________________________________
   __________________________________________________________

10. ¿Cuál cree usted, es el “deber ser” de las organizaciones, respecto de los trabajadores? __________________________________________________________
    __________________________________________________________
    __________________________________________________________

11. En el tema del liderazgo consciente, ¿qué espera usted como formador (a) del deber ser del trabajador?
12. En los procesos de formación, ¿qué hace falta, para que la motivación sea un acto consciente, autónomo y con sentido de pertenencia?

______________________________________________________________________________
______________________________________________________________________________
______________________________________________________________________________

13. ¿Considera importante incluir el proyecto de vida en el proceso de formación del trabajador? _____ ¿Porqué? __________________________________________

______________________________________________________________________________
______________________________________________________________________________

Si tiene algunas observaciones, o necesita más renglones para ampliar el concepto de alguna de sus respuestas, escriba primero el número de la pregunta, en caso de ser necesario.

Observaciones:

______________________________________________________________________________
______________________________________________________________________________