

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



EMPRESA MOTIVADA SEGÚN EL MODELO DE JÖRG LAHMANN PARA LA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
CASO: CENTRO ALDEA TECNOLÓGICA

AUTOR
ING. RAQUEL NINNEL CADAVID RIVERO

VALERA, 2023

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



EMPRESA MOTIVADA SEGÚN EL MODELO DE JÖRG LAHMANN EN LA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
CASO: CENTRO ALDEA TECNOLÓGICA
Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas

AUTOR

ING. RAQUEL NINNEL CADAVID RIVERO

TUTOR

MSc. KARLA DUNN

VALERA, 2023

DEDICATORIA

Se la dedico primeramente a Dios y a la Virgen.

A mi hija Leticia, este logro es por ambas.

*A mis padres, pero en memoria y honor a mi padre, desde el cielo sé
que estas muy orgulloso de mí.*

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios y la Virgen.

A mis padres, por el apoyo incondicional.

A la universidad, por las consideraciones.

*A todos mis compañeros y amigos, por ayudarme y acompañarme en
este proceso.*

*En especial a mi amor, por ser un apoyo, una ayuda incondicional y
creer en mí.*

VEREDICTO

VICERRECTORADO ACADEMICO DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Gilberto José Rojas Urbina, Profa. Karla Alejandra Dunn Diaz, Profa. María Teresa Bravo, designados como miembros del Jurado examinador del Trabajo de Grado bajo la metodología GRUFODIN titulado: "EMPRESA MOTIVADA SEGÚN EL MODELO DE JÖRG LAHMANN PARA LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY. CASO: DIRECCION DE ALDEA TECNOLÓGICA", presentado por el(a) ciudadano(a): Ingeniero Cadavid Rivero Raquel Ninnel, titular de la Cedula de Identidad No. V-15.752.127, nos hemos reunido para revisar dicho Trabajo y después de la presentación, e interrogatorio correspondiente, los consideramos aprobado con la calificación de VEINTE (20) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle de Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Magister Scientiarum en Administración de Empresas.

En fe de lo cual firmamos en Carvajal, estado Trujillo a los diecisiete (17) días del mes de febrero del dos mil veintitrés (2023).




Profa. Gilberto Rojas Urbina
C.I. No. V-19.285.228
JURADO PRINCIPAL



Profa. Karla Alejandra Dunn Diaz
C.I. No. V-19.286.584
TUTORA



Profa. Maria Teresa Bravo
C.I. No. V-9.016.405
PRESIDENTE DEL JURADO



Profa. Zaida Kassar Mora
C.I. No. V-9.175.911
DECANA



Profa. Ana Linares
C.I. No. V-9.013.217
VICERRECTORA



RESUMEN

Esta investigación obtuvo como objetivo general el “Analizar los factores motivación, comunicación y compromiso en la Universidad Valle del Momboy (UVM), según el modelo de Jörg Lahmann”, y se planteó como objetivos específicos: Identificar los factores que impactan en la motivación del personal de la UVM; Valorar los factores de la comunicación en el personal de la UVM, aplicando las técnicas y herramientas de la empresa motivada de Jörg Lahmann; Precisar los factores que promueven el compromiso en el personal de la UVM, aplicando las técnicas y herramientas de la empresa motivada de Jörg Lahmann; y finalmente diseñar una propuesta de empresa motivada adaptada al modelo de Jörg Lahmann. La investigación se abordó siguiendo una metodología de investigación cualitativa, mediante la organización y bajo la modalidad de los Grupos Focales de Discusión Investigativa (Grufodin), integrado por los 11 maestrantes integrantes. Como instrumento se trabajó con una entrevista semi estructurada con preguntas abiertas. Luego, de realizadas las entrevistas se procedió a analizarlas, con la información obtenida se realizó la categorización de las repuestas, para continuar con las conclusiones y finalmente elaborar el Plan de Acción, para ser presentado a la universidad como aporte teórico – práctico. El plan fue sustentado por la propuesta de 3 talleres de formación y capacitación, a saber: identidad institucional, comunicación efectiva – técnicas estratégicas y arraigo laboral.

Palabras claves: empresa, motivación, comunicación, compromiso.

ABSTRACT

The general objective of this research was to "Analyze the motivation, communication and commitment factors at the Valle del Momboy University (UVM), according to the Jörg Lahmann model", and the specific objectives were: Identify the factors that impact the motivation of the UVM staff; Assess the factors of communication in the UVM staff, applying the techniques and tools of the motivated company of Jörg Lahmann; Specify the factors that promote commitment in the UVM staff, applying the techniques and tools of the motivated company of Jörg Lahmann; and finally design a motivated company proposal adapted to the model of Jörg Lahmann. The research was approached following a qualitative research methodology, through the organization and under the modality of the Investigative Discussion Focus Groups (Grufodin), made up of the 11 member teachers. As an instrument, we worked with a semi-structured interview with open questions. Then, after the interviews were carried out, they were analyzed, with the information obtained, the responses were categorized, to continue with the conclusions and finally elaborate the Action Plan, to be presented to the university as a theoretical-practical contribution. The plan was supported by the proposal of 3 training and training workshops, namely: institutional identity, effective communication - strategic techniques and labor ties.

Keywords: company, motivation, communication, commitment.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	6
ABSTRACT.....	7
ÍNDICE DE TABLAS	12
ÍNDICE DE FIGURAS.....	13
ÍNDICE DE ANEXOS	14
INTRODUCCIÓN	15
MOMENTO I.....	17
PROBLEMATIZACIÓN DE LA REALIDAD.....	17
Problemas que Afectan el Contexto Social	17
Definición del Problema de Investigación	20
Formulación de Objetivos de la Investigación	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos	23
Importancia de la Investigación	24
Sociedad Científica y Línea de Investigación	25
Contexto y Periodo de la Investigación.....	25
MOMENTO II	26
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA EPISTEMOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN	26
Investigaciones Previas Relacionadas con el Objeto de Estudio.....	26
Fundamentación Teórica y Análisis de los Investigadores	30

La Motivación.....	30
La Comunicación.....	38
El Compromiso.....	43
Historia de Vida y Actualización del Escenario de la Investigación.....	63
Identidad UVM.....	64
Visión.....	65
Misión.....	65
Valores.....	65
Razón de Ser.....	66
Sedes de la Universidad Valle del Momboy.....	66
Facultades.....	66
Egresados.....	68
Aportes Académicos.....	68
Cierre del Momento II.....	69
MOMENTO III.....	71
PROCESO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
Enfoque de Investigación.....	71
Modalidad de Investigación.....	71
Escenario de la Investigación.....	72
Actores Claves de la Investigación.....	74

Técnicas de Investigación. Entrevistas en Profundidad Semi Estructuradas	75
Instrumento de Recolección de Información: Guion de Entrevista.....	75
Validez y Confiabilidad de la Investigación.....	76
Cierre del Momento III.....	77
MOMENTO IV.....	78
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	78
Aplicación del Instrumento	78
Codificación de los Informantes Claves.....	78
Análisis e Interpretación de la Información	79
Categorización.....	81
Pregunta N° 1.- ¿Las políticas y procedimientos institucionales te motivan y permiten desarrollarte laboralmente?.....	82
Pregunta N° 2. ¿Cómo considera Usted que es la comunicación en su lugar de trabajo?	85
Pregunta 3.- ¿Cómo considera Usted su nivel de compromiso con la Universidad Valle del Momboy?.....	87
MOMENTO V	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
Conclusiones, caso: Centro Aldea Tecnológica	91
Conclusiones Generales	94
Recomendaciones Generales	¡Error! Marcador no definido.
MOMENTO VI.....	100

PLAN DE ACCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
Introducción.....	¡Error! Marcador no definido.
Justificación.....	100
Objetivo General	101
Objetivos Específicos	101
Destinatario	101
Categorías Objeto de Estudio	103
Políticas	103
Talleres a Desarrollar	112
Diseño de los Talleres	112
PROPUESTA DEL TALLER DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL	113
PROPUESTA DEL TALLER DE COMUNICACIÓN EFECTIVA	118
PROPUESTA DEL TALLER EN ARRAIGO LABORAL.....	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	127
ANEXOS	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escenario de cada investigador.....	72
Tabla 2. Codificación de los informantes claves.	79
Tabla 3. Preguntas de la entrevista.	81
Tabla 4. Pregunta N° 1.....	82
Tabla 5. Pregunta N° 2.....	85
Tabla 6. Pregunta N° 3.....	87
Tabla 7. Plan de Acción: CENTRO ALDEA TECNOLÓGICA.....	104
Tabla 8. Plan de Acción para la Ejecución del Taller Identidad Institucional.....	116
Tabla 9. Plan de Acción Para la Ejecución del Taller.....	120
Tabla 10. Plan de Acción Para la Ejecución del Taller.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de los investigadores.....	112
Figura 2. Modelo de la Empresa Motivada.....	123

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista.....	129
Anexo 2. Constancias de Validaciones.....	130

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, a pesar de la globalización y de los modernos paradigmas gerenciales, la motivación laboral sigue siendo el pilar para la productividad, desarrollo y desempeño de las actividades por parte del personal que elabora en cualquier tipo de organización o empresa, constituyendo una pieza fundamental para el éxito estratégico de la misma. Razón por lo cual, la presente investigación se centró en unos valores estratégicos, como lo son: la comunicación, la motivación y el compromiso, con la finalidad de apoyar una deficiencia que presenta en la Universidad Valle del Momboy (UVM), y como propuesta de mejora para la organización, la investigación se basó en el libro de Jörg Lahmann “La empresa motivada”, el cual establece ciertos criterios para determinar cuáles pueden ser las causas de estas deficiencias.

Bajo este contexto, se busca tener en cuenta una adaptación de lo que expresa el autor a la realidad que se vive dentro de la Institución educativa, este proyecto de investigación es la culminación de una serie de talleres que tuvieron su lugar en la Universidad a lo largo del año 2021, por ello, se decidió compilar y profundizar los resultados obtenido en esas actividades.

Además, siguiendo los parámetros establecidos para el desarrollo de la investigación la metodología, los procedimientos y los instrumentos se tomaron por consenso y el proceso de investigación se realizará mediante un constante intercambio de información, discusión en el equipo, reuniones y acuerdos, para armonizar las partes que luego abordaron individualmente cada participante, en cada unidad de trabajo.

De conformidad con las Normas para la Elaboración y Presentación de Trabajos de Investigación y Tesis de la UVM, por ser un trabajo bajo la modalidad de investigación cualitativa, el índice se organizó por momentos del proceso, a saber:

Momento I: Problematización de la Realidad, con las secciones de: problemas que afectan el contexto social; Definición del problema de investigación; Formulación de objetivos de la investigación; Importancia de la investigación.

Momento II: Fundamentación Teórica Epistemológica de la Investigación, con las secciones de: Investigaciones previas relacionadas con el objeto de estudio y la fundamentación teórica y análisis de los investigadores

Momento III: Proceso metodológico de la Investigación, con las secciones de: Enfoque: investigación cualitativa; Modalidad de investigación: grupo focal de discusión; Escenario de la investigación, actores claves, las técnicas de investigación utilizadas entrevistas en profundidad semi estructuradas y la validez y confiabilidad de la investigación.

Momento IV: Análisis e Interpretación de la Investigación, aplicación de las entrevistas y análisis e interpretación de la información.

Momento V: Conclusiones de la Investigación, en base a los resultados y a los objetivos específicos planteados (Caso: Centro Aldea Tecnológica) y conclusiones generales.

Momento VI: Plan de Acción de la Investigación.

MOMENTO I

PROBLEMATIZACIÓN DE LA REALIDAD

Problemas que Afectan el Contexto Social

Las organizaciones son sistemas abiertos, inmersas en un mundo globalizado, que deben estar a la par de la competencia, por tanto, conllevan a transformaciones y a cambios permanentes que se adaptan a las nuevas realidades del entorno, así como lo define Robbins y Coulter (2018), “una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Sus universidades una asociación” (p. 17).

Por lo tanto, en el contexto actual de las organizaciones, por sus propiedades y por la dinámica de transformación continua en este mundo globalizado, requiere de un manejo diferente de la gestión organizacional, para enfrentar los cambios de las economías globales, la interacción intercultural y las nuevas tecnologías. Lo que conlleva a una transformación de las organizaciones tradicionales a organizaciones ágiles, exponenciales e inteligentes adaptadas a las nuevas necesidades del entorno.

Sin embargo, el mundo se vio afectado al principio del año 2020, como consecuencia del Coronavirus o Covid19, y por ende las organizaciones han sufrido un impacto ante este proceso de pandemia, reflejando una problemática que hay que asumir como un reto de adaptación y supervivencia, para lograr superar las dificultades para su funcionamiento a nivel de la gestión organizacional.

Bajo esta premisa en Venezuela, aún existen secuelas de este impacto, no sólo de la pandemia sino de los constantes avances tecnológicos y organizacionales que se han vivido en este

siglo, teniendo como consecuencia la inestabilidad económica bajo en un ambiente de incertidumbre que repercute en la sociedad generando desmotivación en la gente, alterando el compromiso y los deseos de superación de la población en general, tanto al nivel personal como laboral. En consecuencia, la gerencia de las organizaciones tiene como tarea desarrollar actividades donde exista la participación activa de las personas, en las organizaciones tanto públicas como privadas de diversas índoles.

En este contexto, emergen teorías e investigaciones, como es en este caso el modelo de la empresa motivada, libro Empresa Motivada, de Jörg Lahmann, quien es un investigador, y basa la teoría de este libro en su experiencia, sus conocimientos y en su práctica profesional, ya sea en su rol de empresario como dirigiendo y gestionando sus propios equipos, así como también, en su papel de consultor. Este autor analiza 14 herramientas y disciplinas que fomenten un equipo motivado.

Esta investigación permite, tener como referente este libro y tomar en consideración los factores motivación, comunicación y compromiso, como objeto de estudio, centradas básicamente en descubrir las conductas humanas de un equipo de trabajo. Dicho estudio tendrá como referente la UVM, siendo esta una institución de educación superior de gran relevancia en la región, comprometida con el desarrollo profesional de su población. Razón por la cual, es importante medir cómo estos factores están presentes en el equipo de trabajo de algunas unidades operativas dentro de la universidad.

Las organizaciones necesitan el recurso y talento humano para su funcionamiento, pero para que estas trabajen eficientemente es necesario que las personas estén motivadas, es necesario fomentar un buen clima laboral, motivar el personal porque son ellos los que colaboran a diario, quienes hacen posible el logro de objetivos planteados dentro de la organización y esto favorece

un mayor compromiso entre el recurso humano, fomentando el sentido de pertenencia y aumentando la productividad.

Los factores intrínsecos y extrínsecos juegan un papel fundamental en la motivación. En este sentido los factores extrínsecos se producen a través de aspectos externos para obtener una recompensa o premio, así como para evitar un castigo, siendo fácil de aplicar, con efecto rápido e inmediato, donde la persona que la crea tiene el control.

Por consiguiente, los factores extrínsecos son positivos, pero al mismo tiempo llegan a ser negativos, ya que a través de ellos se presenta un beneficio que a su vez genera una acción que está impulsada por el castigo o la recompensa, lo que la convierte en una forma muy inestable de comunicar, motivar o comprometer.

Mientras que, los factores intrínsecos, involucran elementos internos, representando una energía muy potente que sale de lo más profundo de la persona, de manera que es sólida, eficiente, con propósito, ya que muestra una visión interna. Por ende, su acción se puede estimular desde tres elementos: 1. Autonomía, como el impulso de todo ser humano de dirigir su propia vida, ser libre e independiente; 2. Maestría, que genera esa destreza que permite lograr la mejora continua en nuestro desempeño; y 3. Propósito, que proyecta el para qué de las cosas, permitiéndonos recordar nuestras metas y objetivos.

En cuanto a la comunicación, es uno de los valores fundamentales de toda organización, y esta es más efectiva cuando el recurso humano está dispuesto a trabajar en equipo, y hacer lo necesario para alcanzar los objetivos. Todos podemos aprender de los demás y esto es vital para el éxito, ya que nos abre la puerta para comunicarnos: las personas, que realmente creen que pueden aprender de la persona con la que se comunican son mucho más receptivas. Por consiguiente, el compromiso afianza el sentido de pertenencia con la organización, permitiendo

de esta manera alcanzar una mayor satisfacción laboral, aumentando la productividad y valorando positivamente las interrelaciones entre sus equipos de trabajo, por tanto, las organizaciones deben lograr que los empleados se sientan comprometidos y vinculados a los objetivos organizacionales.

En este sentido, el compromiso permite desarrollar entre el Recurso Humano un estado de pertenencia dentro de la organización, reflejando de esta manera alcanzar una mayor satisfacción laboral, aumentando la productividad y valorando positivamente las interrelaciones entre sus compañeros y sus equipos de trabajo, por tanto, las organizaciones deben lograr que los empleados se sientan comprometidos y vinculados a los objetivos organizacionales.

Con relación al contexto, en la UVM, dicha investigación, permitió analizar los factores de motivación, comunicación y compromisos en la gestión gerencial según el modelo de Jörg Lahmann. Debido a que son éstos los que permiten el desarrollo profesional con relaciones interpersonales, transmitiendo una automotivación, por cuanto es fundamental para las personas, debido a que se sienten identificadas y satisfechas con la organización, lo cual permite establecer una responsabilidad personal sobre los resultados, asumiéndola, ya sean resultados positivos o negativos.

Definición del Problema de Investigación

El libro referente para esta investigación, la empresa motivada, presenta una guía práctica que propone un excelente modelo para mejorar aquellos ámbitos de la gestión empresarial que impactan en la motivación de los equipos. Las 14 herramientas desarrolladas con el fin de ahondar en un tema de gran impacto sobre el rendimiento de las organizaciones.

Dicha investigación permitirá conocer si estos factores propuestos como son: motivación, comunicación y compromiso, como objeto de estudio, son aplicados en la UVM, y ayudará a definir si esta organización podría ser clasificada como una empresa motivada, y también podrían formar parte de las organizaciones ágiles del siglo XXI.

Lahmann (2020), define la motivación como un “término indicativo del impulso necesario para obrar o dejar de hacerlo como lo indica el autor, otra manera coloquial de interpretarlo “es la energía que nos mueve a hacer algo” (p. 14). Ahora bien, en esta temática se concibe la motivación interna o intrínseca, la cual es duradera, autosuficiente y no requiere inputs adicionales externos, aumenta el aprendizaje, la motivación está centrada en el tema mismo y no en los motivadores.

En cuanto a la externa o extrínseca, es porque proviene desde el exterior, se puede relacionar con recompensas que se ofrezcan que sirvan de impulso. Está impulsada por el castigo o la recompensa. Presenta las siguientes características.

Puede ser POSITIVA, pero también puede ser negativa.

Presenta un beneficio y genera una acción.

Es una forma muy inestable de buscar motivación.

Tal como lo señala Lahmann (2020), “cerca de una 80% de todas nuestras decisiones surge de las emociones, no de las razones” (p.18), es una realidad la mayoría de las personas se dejan llevar más por lo emocional que por la razón.

La desmotivación, se refleja entonces como lo contrario a sentirse motivado, generando una falta de impulso tanto internos como de factores externos que conlleven a la acción, a la

productividad y que puede generar falta de confianza, de autonomía, generando una atmósfera de desánimo que puede repercutir en el desempeño laboral.

Otro elemento estudiado en esta investigación es la comunicación, siendo esta una de las bases fundamentales para una organización, saber comunicar y entender que problemas pueden existir en dicha organización, permitirá lograr efectividad en los procesos organizacionales. Las barreras comunicacionales deben ser afrontadas con una comunicación efectiva.

Por último, encontramos el factor compromiso, que va de la mano con la confianza y la participación activa del recurso humano para definir el propósito en las organizaciones, por tanto, es fundamental, de esta forma se crea el sentido de pertenencia por lo que se hace, para lograr tener una verdadera motivación al saber por qué hacemos lo que hacemos, en concordancia con Lahmann (2020), el propósito define la cultura organizacional impactando directamente en los resultados, en el servicio brindado.

Las organizaciones ágiles demuestran que una empresa puede enfocarse estructuralmente para cuidar a sus clientes, crear suficiente liderazgo y organizarse para ejecutar procesos y proyectos en tiempos récord. En este sentido, Carrasco (2021), manifiesta que

“Las organizaciones ágiles son aquellas diseñadas tanto para la estabilidad como para los momentos más turbulentos. Su cultura está centrada en las personas buscando siempre una mejora continua a través del establecimiento de un aprendizaje que facilite la toma de decisiones”. (p. 1)

Las empresas ágiles están centradas en las personas, por tanto, los factores estudiados están estrechamente vinculados, pues son las personas quienes manifiestan las acciones generadas por

su motivación para el desarrollo de los procesos con los cuales está comprometido de acuerdo a las actividades inherentes a sus responsabilidades como miembro de la organización a la cual pertenecen y para que estas sean ágiles las personas que conforman tales organizaciones deben moverse y trabajar a alta velocidad constantemente.

Formulación de Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar los factores motivación, comunicación y compromiso en la Universidad Valle del Momboy según el modelo de Jörg Lahmann, caso: Centro Aldea Tecnológica.

Objetivos Específicos

Identificar los factores que impactan en la motivación del personal de la Universidad Valle del Momboy, aplicando las técnicas y herramientas de la empresa motivada de Jörg Lahmann, caso: Centro Aldea Tecnológica.

Explicar los factores de la comunicación en el personal de la Universidad Valle del Momboy, aplicando las técnicas y herramientas de la empresa motivada de Jörg Lahmann, caso: Centro Aldea Tecnológica.

Precisar los factores que promueven el compromiso en el personal de la Universidad Valle del Momboy, aplicando las técnicas y herramientas de la empresa motivada de Jörg Lahmann, caso: Centro Aldea Tecnológica.

Diseñar un Plan de Acción enfocado en la empresa motivada según el modelo de Jörg Lahmann, caso: Centro Aldea Tecnológica.

Importancia de la Investigación

Esta investigación logró analizar los factores de motivación, comunicación y compromiso según el modelo de Jörg Lahmann, en las unidades administrativas y estratégicas dentro de UVM. Este estudio es de gran importancia ya que permitió identificar los factores que impactan en la motivación, valorar los factores de la comunicación y precisar los factores que promueven el compromiso en el personal que elabora en la institución.

Seguidamente, bajo la figura del Grupo Focal de Discusión Investigativa (Grufodin), como método de estudio de esta investigación, permitió compilar la información presentada a través de diversas discusiones, charlas y demás interacciones que puedan tener los miembros de la universidad, estableciendo las bases con las que se alcanzaran los objetivos esperados.

Una vez realizado el análisis los resultados, se diseñó una propuesta motivacional, con estrategias integradoras como una fase que proyecte simultáneamente las capacidades organizacionales, la misma se presentará a las autoridades de la UVM como aporte a la institución. A nivel social esta investigación beneficia la comunidad universitaria, ya que el diseño de la propuesta es el resultado de entrevistas que permitió establecer estrategias que se presentan a la organización como aportes significativos.

Sociedad Científica y Línea de Investigación

Se enmarcó en la sociedad científica Sustentabilidad, del Decanato de Investigación y Postgrado, dentro del área de la maestría Gerencia de Empresas basada en la línea de investigación de organizaciones ágiles.

Contexto y Periodo de la Investigación

Esta investigación se aplicó en la UVM, en las unidades rectorales como son: Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo y Secretaría Académica, en 11 departamentos donde cada investigador (11), aplicó una entrevista a 03 informantes claves, definidos en cada unidad rectoral para un total de 36 informantes que nutrieron los resultados de la investigación.

Temporalmente, se realizó desde el mes de enero 2022 hasta mes de noviembre del 2022. Siguiendo la orientación de “La empresa motivada: Un modelo con 14 herramientas y disciplinas para un equipo motivado” (Lahmann, 2020).

MOMENTO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA EPISTEMOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN

Investigaciones Previas Relacionadas con el Objeto de Estudio

Para abordar con propiedad el logro de los objetivos planteados en la investigación, es importante indagar en otras investigaciones realizadas sobre este tema de la motivación en las empresas, que nos sirvan de antecedentes de cómo emprendieron la problemática específica que les correspondió, para lo cual se escogieron, de los múltiples artículos y trabajos de maestría encontrados, los más representativos para el efecto que se busca en el presente trabajo, tanto en otros países como instituciones consideradas.

Teniendo en cuenta a Álvarez (2022), que realizó una investigación cuyo propósito fue analizar los diferentes enfoques actuales sobre la motivación y la satisfacción en el trabajo; se empleó una metodología cualitativa de tipo experimental, a partir de una revisión bibliográfica comparando los diferentes estudios y artículos publicados, los cuales permitieron llegar a la conclusión de que la motivación laboral está vinculada con la satisfacción laboral, donde los miembros de las organizaciones que hoy tienden a motivarse hacia factores no económicos, como el reconocimiento, la comunicación, ambiente de trabajo adecuado, retos y responsabilidades, transformando su actividad laboral en una fuente de satisfacción con oportunidades de crecimiento, fomentando el compromiso entre empleados y empresas, donde la capacidad de satisfacer las capacidades humanas impulsan la dedicación, con un enfoque al compromiso con el trabajo realizado.

Este estudio, guarda relación con la indagación, en virtud, de que aborda la motivación como elemento generador de acciones y conductas de los trabajadores de una investigación, donde intervienen elementos como la comunicación, el compromiso y el cumplimiento de responsabilidades, como parte de un escenario capaz de brindar las condiciones para el progreso, tanto personal como profesional de las personas que integran la institución, proporcionando reciprocidad entre el personal y la organización.

Según, Rivas (2022), en su indagación plantea la elaboración de una propuesta estratégica de comunicación digital que permita dar a conocer el Programa Académico ADS en empleadores y reclutadores del país, público en el que no ha logrado la visibilidad necesaria. Se desarrolló con enfoque cualitativo sobre la base de entrevistas en profundidad con directores de la UDEP, empleadores, reclutadores y egresados, completado con una segunda etapa cuantitativa mediante la aplicación de encuestas estructuradas a egresados y empleadores.

Los resultados de la investigación determinaron la importancia de una propuesta de comunicación procedente del resultado entre: las carreras universitarias y sus pilares formativos, investigaciones de casos prácticos y aspectos sociales de la comunidad de ADS. Ante lo expuesto, esta investigación se relaciona directamente con el indicador comunicación abordado en la investigación, motivando a crear programas que promuevan una comunicación efectiva entre todos los actores (internos y externos) de las organizaciones.

Considerando el artículo de De Pelekais (2021), el cual tiene como propósito analizar la comunicación empresarial ante escenarios convulsivos; desarrollado a través de una exploración documental y bibliográfica. En este sentido, la compilación de artículos, bases de datos, libros,

repositorios institucionales y trabajos de grado, como fuentes de información, contribuyen a la obtención del conocimiento sobre el objeto de investigación.

En conclusión los hallazgos encontrados demuestran que ante una crisis como la vivida con el COVID-19, es asumida la digitalización, con la mayor naturalidad posible, como herramienta comunicacional interna y externa, potenciando como instrumento el correo electrónico, el uso de las redes sociales para la comunicación interna adquiere relevancia, se consolida un mayor enfoque en las necesidades del personal, prevaleciendo el teletrabajo como forma de continuar con las actividades propias del desempeño laboral, es percibida la sensación de mayor transparencia en la información, potenciación y direccionamiento de los contenidos de Intranet.

Este estudio, es considerado de gran importancia para la investigación, por cuanto acerca a la construcción de realidades comunicacionales después de la pandemia, quedando evidenciado que las organizaciones actuales deben reinventarse de manera creativa y emprendedora, que permitirá generar nuevas soluciones a los problemas de la comunicación de las organizaciones. Por ello, se acerca a la construcción de un plan de comunicación y redes sociales capaz de responder a las exigencias del mercado, motivando a la toma de decisiones, en función de beneficios compartidos.

Seguidamente, Quillatupa (2021), en su estudio para determinar la relación que existe entre satisfacción laboral y compromiso organizacional en la Clínica Divino Niño Jesús en San Juan de Miraflores en el año 2018; desarrollada bajo un estudio descriptivo correlacional, con una población objeto de estudio integrada por colaboradores y directivos de la Clínica Divino Niño Jesús; empleándose un instrumento de medición de variable: satisfacción laboral, propuesto por Materán (2007) y validado por García (2018), conformada por 12 ítems y 14 ítems

respectivamente. Asimismo, se utilizó un cuestionario diseñado por Meyer y Allen (1997) conformado por 18 ítems.

A juicio de Quillatupa, llegó a la conclusión que es importante la creación de incentivos atractivos para los colaboradores, como recompensas emocionales que mejoren el compromiso con la organización, así como el reconocimiento de los logros obtenidos por cada uno de los involucrados. Por lo tanto, este estudio guarda relación la investigación presentada, por cuanto resalta el valor de las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización, logrando fomentar el trabajo en equipo, que generará un impacto positivo en los equipos de alto desempeño, como verdadera riqueza empresarial.

De acuerdo con Buitrón (2020), manifiesta hacer un análisis cuyo objetivo principal fue investigar la relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, usando un método cualitativo de carácter correlacional; la muestra estuvo conformada por 118 docentes de diferentes edades, sexo, experiencia laboral y profesiones universitarios. Se administró la escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen – C18 y de Satisfacción Laboral - S21/26 de Peiró.

Las conclusiones de la investigación revelaron que existe una correlación positiva y directa, entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional; además, se determinó que el compromiso afectivo posee mayor grado de asociación tiene con la satisfacción laboral y el compromiso. Es de observar, que en el estudio del indicador compromiso, abordado en la presente investigación y relacionada con la posición de Buitrón, existe una relación indicadora de retroalimentación entre todos los miembros de cualquier organización.

Citando a Puma y Estrada (2020), realizaron un artículo, con el objetivo de determinar la relación que existe entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Madre de Dios. El enfoque de este estudio fue de tipo cuantitativo, de diseño no experimental y de nivel correlacional. La muestra fue de 80 trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Madre de Dios; datos obtenidos mediante muestreo probabilístico. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fue el cuestionario de motivación elaborado por Sulca (2015) y el cuestionario de compromiso organizacional adaptado por Rivera (2010).

El resultado de esta investigación indica que existe una correlación positiva alta entre la motivación laboral y el compromiso organizacional; concluye afirmando que mientras los trabajadores presenten altos niveles de motivación laboral, su compromiso hacia la labor que realiza será mayor. Este estudio investigativo se relaciona directamente con los indicadores abordados en la presente investigación, por cuanto, mantiene vinculación con la importancia de que el trabajador debe sentirse comprometido con la organización para elevar los niveles de productividad, que forjara alianzas de éxito organizacional.

Fundamentación Teórica y Análisis de los Investigadores

La Motivación

La motivación se ha estudiado durante mucho tiempo y ha dado lugar a innumerables teorías, las más importantes han dado lugar a innumerables estudios. Básicamente se centra en descubrir las causas del comportamiento y conducta humana.

La motivación no es dar ánimos, es dar motivos. Una de las premisas de Lahmann (2020), en su libro *La Empresa Motivada: Un modelo con 14 herramientas y disciplinas para un equipo motivado*, es cambiar como se hacen las cosas para generar nuevos sentimientos de motivación. Entendiendo que la motivación de los empleados es una herramienta importante para apoyar el desarrollo personal de los empleados y, por lo tanto, aumentar la productividad de la empresa.

En este contexto, los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos, juegan un papel fundamental para la motivación, en la cual, la motivación extrínseca se produce a través de factores externos para obtener una recompensa o premio, así como para evitar un castigo, siendo fácil de aplicar, con efecto rápido e inmediato, donde la persona que la crea tiene el control. De esta manera, puede ser positiva, pero al mismo tiempo puede ser negativa, ya que a través de ella se presenta un beneficio que a su vez genera una acción que está impulsada por el castigo o la recompensa, lo que la convierte en una forma muy inestable de buscar motivación. Por otra parte, la motivación intrínseca, tiene que ver con la parte interna, representa una energía muy potente que sale de lo más profundo de la persona, de manera que es sólida, eficiente, con propósito, ya que muestra una visión interna.

Por consiguiente, para el mismo autor, su acción se puede estimular tres tipos de factores:

1. Autonomía, como el impulso de todo ser humano de dirigir su propia vida, ser libre e independiente;
2. Maestría, que genera esa destreza que permite lograr la mejora continua en nuestro desempeño;
3. Propósito, que proyecta el para qué de las cosas, permitiéndonos recordar nuestras metas y objetivos.

Razones por la cual la motivación intrínseca es duradera, autosuficiente, no requiere inputs adicionales externos, aumenta el aprendizaje, estando centrada en el tema mismo y no en los motivadores. La motivación está íntimamente relacionada con el

comportamiento y desempeño de las personas. La motivación, es integral involucra al ser humano desde su conducta hasta su ambiente, así mismo se involucran diferentes factores que son capaces de provocar una reacción positiva en el individuo.

Claves de la Motivación en el Trabajo

Siguiendo el mismo orden de ideas, Lahmann (2020), manifiesta que la clave para formar un equipo de trabajo efectivo, es la motivación laboral, esta es considerada una de las mejores funciones para el logro de los objetivos. No es tarea fácil, pero se puede lograr. Existen muchos factores influyentes en este proceso, se puede mencionar los siguientes:

1. Trabajo desafiante e interesante. Sentirse a gusto con el trabajo e impregnarle pasión y visualizarlo como un objetivo para lograr el desafío
2. Entorno de gran confianza. El clima laboral y el factor confianza son fundamentales para el personal, así logran sentirse identificados y en confianza, satisfecho con la organización
3. Responsabilidad personal sobre los resultados. Asumiendo la responsabilidad ya sean resultados positivos o negativos, recuerden que delegamos funciones más no responsabilidades.
4. Crecimiento personal y ascenso. Sentir que la organización nos ayuda a crecer personal y profesionalmente eso nos hace más productivos y competitivos.
5. Ausencia de miedo. Que este sentimiento no perturba nuestra tranquilidad y si en algún momento está presente debemos tratar de superarlo, quitar esa barrera para lograr alcanzar las metas y sentirnos motivados.

6. Desarrollo profesional. Sentirse profesionalmente realizado aceptando nuevas responsabilidades, desarrollando competencias y dejando huella en donde estemos desempeñando nuestras funciones. eficientemente
7. Relaciones Interpersonales. Un ambiente agradable y efectivas relaciones con nuestros compañeros, sentirnos acompañados laboralmente nos ayudarán a sentirnos motivados, retirar la toxicidad o personas tóxicas si existiese.
8. Automotivarse. Descubrir los elementos intrínsecos que laboralmente nos hacen permanecer en la organización.

En este sentido, las autoridades de la Universidad, continuando con el proceso de formación y capacitación para todo el personal que conforma esta casa de estudios dio inicio en agosto del año 2021 a un taller denominado Empresa Motivada, basado en el libro de Jörg Lahmann, donde cada trabajador tuvo tiempo de preparar un tema del libro, esta actividad se dio con la presentación del primer tema Desmotivación, tema que forma parte de esta investigación, como es conocido, la motivación en el trabajo busca desarrollar capacidades individuales en cada trabajador, así mismo mantener en ellos el rendimiento y la productividad.

Esta viene dado, por la capacidad que tienen las instituciones de mantener un estímulo a los trabajadores para que resulte el rendimiento esperado, por otra parte los trabajadores de una organización desempeñan diferentes actividades con la finalidad de lograr objetivos comunes, de igual manera uno de los factores que impulsan la motivación laboral es el reconocimiento, la sensación de logro por el trabajo, es por ello que existen diferentes teorías acerca de la motivación en el trabajo, unas de ellas son la teoría de la existencia, la del reconocimiento, y del crecimiento,

por todo ello la UVM, inicia acciones significativas para motivar a sus trabajadores, ya que los resultados estarán enfocados en los resultados esperados.

Partiendo de estas premisas, esta institución se centra en la motivación de su equipo humano, como factor fundamental para lograr metas exitosas, siendo parte de un modelo de transformación enmarcado en un contexto de cambios paradigmáticos, donde emergen nuevas tendencias gerenciales con equipos implicados y auto gestionados para mejorar aquellos ámbitos de la gestión empresarial que impactan de acuerdo a las características dinámicas de los tiempos actuales.

En este sentido, fue de vital importancia definir y establecer las claves de la motivación en el trabajo para reforzar estas características transformacionales de tendencias gerenciales que involucraron en promover el trabajo desde una perspectiva desafiante e interesante, visualizarlo como una meta para lograr objetivos. Esto conllevó a generar un entorno de gran confianza, donde el clima laboral fue fundamental para el personal debido a que se sintieron identificados, satisfechos con la institución, lo cual permitió establecer responsabilidades personales sobre los resultados, asumiéndola, ya sean resultados positivos o negativos, promoviendo un nivel de compromiso más elevado que sobrepasa la relación de trabajo direccional a una de identidad, permitiendo el desarrollo profesional con relaciones interpersonales, en un ambiente agradable que forjó una automotivación.

Asimismo, al comprender por qué las personas hacen lo que hacen y al aplicar nuevos conocimientos con técnicas y herramientas para liderar equipos, esta mejora el desempeño organizacional. Por ello, existen patrones y motivos que se pueden identificar desde el comportamiento, lo que constituye el rasgo fundamental de una empresa motivada como factor

fundamental para lograr metas exitosas, siendo parte de un modelo de transformación enmarcado en las organizaciones ágiles.

Descubriendo los potenciales motivacionales

Se trata de aplicar el método propuesto por Jörg Lahmann, aplicando un programa de 5 herramientas, propuestas para comenzar a diseñar el plan de acción hacia una Empresa Motivada. Se trata de herramientas que pueden implementar en cualquier momento y que ayudarán a la organización a crear un ambiente de mayor motivación en la empresa. En este sentido, es importante resaltar el orden en que aquí se detallan es aleatorio, porque puedes introducirlas como prefieras y cuando consideres oportuno.

1. El Reconocimiento, en realidad el reconocimiento es una de las tres herramientas de motivación extrínseca más sencilla de aplicar. No genera costos o gasto alguno, y tiene un impacto directo enorme. No hay que esperar a la perfección de los resultados para brindar un reconocimiento. Al contrario, se debe dar por el camino, como una forma de indicar la dirección adecuada y deseada.

2. Las Recompensas: Por su parte, la recompensa es quizás la herramienta más usada para intentar motivar a las personas. Y probablemente la peor comprendida en sus efectos. De esta manera, es importante recordar que se debe aplicar con cautela, como ya lo hemos visto en este taller, solo hay cuatro escenarios o situaciones en los que las recompensas funcionan bien: en trabajos que no requieran de habilidades cognitivas, en las ventas, con sistemas de incentivos a largo plazo, y cuando las recompensas son inesperadas o sorpresivas. En todas las demás,

situaciones suelen tener un efecto distinto al deseado. Es decir, que no suelen aumentar la motivación de las personas.

3. El Entorno Adecuado: Respecto al Entorno, es muy importante tener en consideración que todo lo que nos rodea tiene un impacto sobre nosotros y determina que nos encontremos a gusto o no. Las personas que componen la infraestructura de la empresa, las herramientas de trabajo y las instalaciones o el entorno físico. Estas son las tres palancas que son necesario accionar para evitar que el equipo caiga en el desánimo y generar las condiciones necesarias para la motivación.

4. El Estilo de Liderazgo: El estilo de liderazgo está orientado a afianzar un sistema de mejora continua, partiendo de la definición de la estructura de la empresa con el organigrama de responsabilidades, al tener claro los valores fundamentales de la empresa y contar con las personas adecuadas para cada puesto que se ajustan al criterio CDC, será más fácil aplicar los estilos de liderazgo que mejor promueven y fomentan la motivación, adaptado a cada organización.

5. La Formación: En este punto, la Formación continua es necesaria. Lo es, no solo para tener la competencia adecuada para hacer bien el trabajo, sino también para estar motivados. Sin embargo, no basta solo con cambiar de mentalidad, sino se debe pasar a la acción, siendo indispensable calcular el presupuesto de la formación necesaria para nuestro equipo de trabajo.

En este sentido, es importante relacionar el tema de la motivación como un iceberg. Por esta razón, podemos determinar cómo la mayor parte de la motivación está sumergida, no puedes verla ni trabajar sobre ella directamente. Solo puedes trabajar en la pequeña parte del iceberg que flota sobre la superficie. Y para ello, cuentas con estas herramientas o disciplinas que le permitirán

a las organizaciones fortalecer toda esa gran masa de hielo oculta. En eso consiste el modelo de la motivación, ambiente grato y las buenas relaciones entre los trabajadores y sus directivos, sin descontar los reconocimientos y el aprecio.

Por consiguiente, el taller Empresa Motiva, resultó una actividad interesante e importante ya que se interactuó con todas las unidades, con sus equipos de trabajo donde se pudo observar algunas consideraciones con la finalidad de evaluar procesos en cuanto a la motivación, para ello fue aplicado un test propuesto por Jörg Lahmann para conocer los factores que conducen a la desmotivación del personal de la UVM teniendo como muestra a 28 trabajadores donde se pidió que respondiera 3 o 5 factores que consideran importantes en sus vidas.

En la realización del Taller Empresa Motivada, los resultados reflejaron los siguientes resultados en cuanto a, tranquilidad, honor, curiosidad, necesidad de alimentarse e independencia, es importante destacar de manera general los resultados obtenidos, en el test se pudo afirmar que la UVM cuenta con una aceptación favorable, donde se observó un estilo desmotivación centrado en la vinculación con las personas haciendo énfasis en acoplar a los trabajadores con la misión y visión de la organización, el liderazgo es fundamental dentro de la institución este debe estar enfocado en la motivación donde se puede garantizar equipos comprometidos con los objetivos de la institución, de igual manera, el factor falta de reconocimiento al trabajo bien hecho se relaciona con el salario emocional, para el caso de la Universidad se consideró aceptable, donde se pudo considerar como un valor agregado a la institución, con relación a este estudio se recomendó seguir otorgando beneficios a los trabajadores incentivo para cumplir con las metas planteadas, ser objetivos en las evaluaciones, reconocer públicamente el buen desempeño, enviar correos de reconocimiento entre otros.

Es importante considerar cada uno de estos factores, de ello va depender el éxito organizacional, los equipos deben ser flexibles, ajustados a los cambios del entorno, mejorar la autoestima de los equipos de trabajo, la formación profesional continua, el conocimiento deben ser prioridad para lograr metas establecidas. De igual manera, en la institución se observaron la presencia de líderes reales, comprometidos y dispuestos a compartir sus conocimientos y experiencias con la nueva generación.

La Comunicación

La comunicación, es un proceso en el cual se transmite e intercambiar mensajes entre un emisor y un receptor, es un medio para conectar personas. Dentro de la organización, es un elemento importante no se puede realizar actividades sin la comunicación entre los departamentos, niveles y empleados.

De igual manera, Lahmann (2020), expresa que los procesos fluyen de la manera que se quiere, es importante tener una comunicación fluida, ya que los errores que se suelen cometer en una empresa normalmente están relacionados con una comunicación poco efectiva, esta herramienta es de las más importantes al momento de coordinar un equipo, es por ello que el autor establece que existen 3 bases de una buena comunicación.

En primer lugar, se tiene el comunicar de manera pro activa y directa, esto quiere decir que hay que hacer que el mensaje llegue con claridad, durante el día a día los trabajadores están expuestos a grandes cantidades de estrés y fatiga, por lo cual es negligente el asumir que con solo enviar un mensaje el receptor deberá entender toda la situación, es por ello, que se deben ser muy claros con lo que se quiere comunicar, evitar usar un lenguaje ambiguo y en el caso de información

importante dar el mensaje cara a cara para confirmar que el receptor haya entendido el mensaje (según el autor el emisor es el responsable de que el mensaje llegue de forma deseada).

En este sentido, la siguiente base en la comunicación es usar una metodología, hay que establecer consistencia y un formato adecuado para transmitir la información a todos los miembros de la empresa, es algo que se dice fácil pero es realmente difícil de lograr, ya que se puede enfrentar con una cultura donde la comunicación se da de forma intuitiva o espontánea, para evitar esto, se deben establecer los canales regulares donde fluya la información, además que cada área debe hacer llegar la información de interés que la directiva les establezca.

Como última base tenemos la repetición, es una de las más importantes para estar seguros que la información ha sido recibida exitosamente por el receptor, no es muy claro que cantidad de veces es necesaria repetir, pero es importante hacerlo las veces que considere necesaria. Al tener en cuenta estas bases podrán comunicar el propósito de la empresa de una manera más adecuada, además es importante que se comuniquen los resultados obtenidos en las tareas realizadas, ya sean bueno o malos, también hay que compartir en qué estado se encuentra actualmente la empresa, cuáles proyectos son lo que se están llevando a cabo, decisiones aprobadas entre otras y por último es bueno hablar sobre a qué lugar quiere llegar la compañía. Para que el nivel de comunicación sea saludable es importante tener reuniones de forma periódica al finalizar cada trimestre o semestral es apropiado para evaluar resultados, mensualmente los líderes se pueden reunir con sus equipos para discutir el estado de las tareas de esta manera no se sentirán abandonados ni acosados en sus labores.

En este orden de ideas, dentro de la comunicación puede existir ciertas barreras que ocasiona fallos o problemas en la comunicación causando saturación en la información, estas

barreras comunicacionales son definida por el autor como según Lahmann (2020), “son una distracción. En otras palabras, las barreras impiden que se envíen mensajes entre el emisor y el receptor. Pueden causar distorsiones y malentendidos. En resumen, interrumpen el proceso de comunicación.” La base de una buena comunicación depende de tres factores:

1. Informar de manera proactiva y directa.
2. Usar una metodología.
3. Repetir mucho.

Ahora bien, existen diferentes maneras de superar las barreras de la comunicación, cada individuo puede utilizar la técnica que más se ajuste a lo que necesita, según su contexto. Se pueden llevar a cabo técnicas que se pueden poner en práctica tales como; estar claro en el mensaje antes de ser enviado antes de iniciar la interacción, en el caso de no entender el mensaje preguntar, ser claro y directo, socializar con el interlocutor, practicar la escucha activa, ser congruentes con lo que se dice y con cómo se dice, viene relacionado con el lenguaje verbal y no verbal. Controlar las emociones para así evitar distorsión del mensaje, estar seguro del canal para iniciar la comunicación.

Por otra parte, se debe comunicar el propósito de una comunicación, el autor señala que esto se puede dar de la siguiente manera:

1. Informar: transmitir información sin tratar de convencer a la audiencia. Ejemplo:
Una clase, una rueda de prensa o una plática interpersonal para contar alguna novedad.

2. Entretener: Es una charla que tiene como fin entretener al público Es cuando se cuenta un chiste, un cuento, o una anécdota.
3. Persuadir: Es aquella que, a través de palabras o razonamientos, logre que una persona actúe o haga lo que quiere en un momento determinado, es modificar conductas u opiniones de una o más personas.

Debe señalarse, que dentro de este proceso de comunicación están las internas son tan importantes como las externas, pues se complementan. Como su nombre lo indica, la comunicación interna se enfoca en el personal de la organización, sus accionistas, directivos, funcionarios, y recurso humano. Buscan mantener informados a todos sus integrantes sobre noticias, actividades, cambios, normativas, decisiones y demás elementos, buscando la integración, la motivación y el compromiso. Se puede valer de medios formales mediante mensajes escritos o no formales donde se encuentran las conversaciones, reuniones o encuentros en los cafetines.

Asimismo, dentro de este proceso de la comunicación, se encuentra la retroalimentación: El receptor envía una respuesta al remitente basado en el mensaje recibido, facilitando efectivamente el diálogo, es la respuesta de nuestros destinatarios (individuos o grupos) mediante la cual podemos saber si entendieron y percibieron nuestro mensaje tal como lo publicamos. una palabra clave (“ok”, “entiendo”, “claro” o afines), u otras marcas claras de retroalimentación

En el mismo orden de ideas, existen unos elementos que forman parte de la comunicación estos son los componentes que participan en el proceso los cuales son:

1. El emisor o fuente que trata de quien envía el mensaje.

2. La codificación consiste en poner el mensaje en el lenguaje apropiado, sea escrito, oral gráfico en incluso en otras alternativas como carteles, representaciones, etc.
3. El mensaje que es fundamentalmente la idea o ideas que se quieren transmitir y que lleguen al receptor.
4. El medio es el canal o vehículo que transmite el mensaje, sean medios televisivos, radiales, periódico o revistas, carteleras, avisos, redes sociales, y muchos más.
5. El receptor es el que recibe el mensaje y lo debe traducir en alguna conducta o respuesta.
6. Es importante la retroalimentación del proceso para evaluar la efectividad de cada uno de estos componentes.

Al analizar la comunicación desde el punto de vista de Jörg Lahmann en el taller Empresa Motivada, se pudo observar que la comunicación es fundamental para llevar una buena relación laboral, esto va influir significativamente en el desenvolvimiento del equipo de trabajo. Comunicarse de manera clara y efectiva, y hacer llegar al receptor un mensaje claro y conciso es fundamental, por tanto, se observó que la comunicación en la universidad se lleva de manera favorable, para seguir mejorando este proceso, se propusieron estrategias comunicacionales para así reforzar los canales de comunicación hacia lo excelente, con la finalidad de mejorar procesos. Una buena relación laboral se logrará a través de una comunicación efectiva.

En este sentido, la comunicación es fundamental para llevar una buena relación laboral, esto puede influir en el desenvolvimiento de los equipo de trabajo Poder comunicar de manera clara y efectiva es importante, manifestar lo que se quiere y hacer llegar al receptor el mensaje correcto es fundamental, por tanto en este estudio se observó que en la Universidad la comunicación es favorable, es importante no descuidar este elemento reforzando los canales de

comunicación, como resultado ofrecer respuestas efectivas a nuestro cliente tanto interno como externo, es por ello, que la comunicación debe ser ágil, eficaz y a través de canales de comunicación que permitirán el desarrollo de estrategias de comunicación más innovadoras y eficientes.

Por consiguiente, la comunicación es un proceso importante a considerar dentro de la institución ya que integra métodos para diseñar estrategias de comunicación efectiva, estas van a determinar el éxito en la emisión del mensaje, al transmitir ideas de manera entendible y clara, todos sus miembros trabajaran en la misma dirección.

El Compromiso

Las empresas buscan fortalecer los lazos con los miembros de la organización y buscan crear y facilitar la identificación con sus asociados durante su permanencia en la empresa, pero este vínculo existente entre sus miembros y la organización está enfocado a explorar el compromiso organizacional. En este sentido, el compromiso organizacional examina en qué medida los empleados se identifican con la empresa, creando así una actitud, compromiso, deseo, participación, lealtad hacia la organización y ser proactivos y crecer en la organización. La gerencia debe asegurarse de que los miembros de la organización den lo mejor de sí todos los días, estén comprometidos con las metas y los valores, contribuyan activamente al logro de las metas y tengan una mayor sensación de bienestar.

En este orden de ideas, para que las personas se sientan leales a lo que hacen, deben ver las metas de la organización como propias. Un empleado leal siente pasión por lo que hace y lo demostrará a través del trabajo duro. Esto es cuando la tarea está hecha. El compromiso también

es un valor que habilita a un individuo para realizar una acción, va más allá del cumplimiento de un deber, pone a prueba la competencia, destaca todo lo que se delega, un empleado que se compromete de buena fe no espera que se controle o controle el cumplimiento, actúa. correcto y responsable de acuerdo con sus valores.

En este orden de ideas, Robbins y Coulter (2018), manifiestan que el compromiso dentro de una organización se define como “el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella” (p.113). Por tanto, el compromiso organizacional es cuando el individuo se identifica con la empresa que lo ha contratado, es un sentimiento por el cual el trabajador se ve identificado con la organización, así como con sus metas. Este elemento es muy significativo para la empresa ya que hace que sus trabajadores sean más productivos, desarrollando condiciones óptimas para la organización.

El mismo autor sostiene que existen tres componentes distintos, cada trabajador puede desarrollar uno de los tres diferentes tipos de compromiso que se mencionan, independientemente entre si, los cuales son; afectivo, continuo y normativo.

1. Compromiso Afectivo (Deseo): Es la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente, es decir, la adhesión emocional del empleado hacia la empresa. Es esa dedicación emocional hacia la organización y compromiso con sus valores.

2. Compromiso para Continuar (Necesidad): Es la responsabilidad que siente un trabajador, que no desea perder su trabajo y desea continuar en ella.

3. Compromiso Normativo (Deber): Es la responsabilidad que tiene el trabajador de corresponder con la empresa, el agradecimiento a esta por los beneficios obtenidos. El trabajador responde de manera recíproca a la empresa por los beneficios que ha logrado.

En resumen, se puede acotar, que estas tres dimensiones representan tres maneras de estar unido a una organización, en ella debe predominar el compromiso organizacional propiciando un clima laboral óptimo, de tal manera difundiendo para así estimular el interés de sus miembros hacia el éxito organizacional, ya que su principal fortaleza es su Talento Humano, el éxito depende en gran medida del nivel de motivación de los trabajadores, los equipos de trabajo invertirán tiempo en sus actividades o tareas cuando están motivados, por ello la importancia de que los líderes sean responsables en aumentar los niveles de motivación entre sus trabajadores.

Desde la posición de Mesa (2017), en su artículo manifiesta que existe componentes para aumentar el compromiso de los trabajadores y explica cómo las empresas pueden fomentarlo entre el Talento Humano, estas pueden realizarse a través de cinco elementos:

1. Reconocimiento: Es la gratitud que ofrece una empresa a sus trabajadores por su desempeño laboral. Al contar con un programa de reconocimientos este puede reforzar comportamientos o actividades que puedan dar mejores rendimientos y resultados positivos para la organización. Al valorar el trabajo de los trabajadores se promueve emociones positivas, por lo que reconocer el logro de los trabajadores aumentara su rendimiento y productividad.

2. Confianza: Cuando existe confianza dentro del entorno laboral, las personas dan un paso hacia delante de manera voluntaria. Trabajan de manera óptima y eficiente, tienen un propósito

común. La confianza al ser percibida como un valor arraigado en los principios, se ubica en un plano emocional e intangible.

3. Desafíos: El mundo laboral se enfrenta a cambios constantes, las organizaciones asumen nuevas formas de trabajar, la inclusión de las nuevas plataformas virtuales ha evolucionado la dinámica organizacional. Incluir nuevos retos hace que los trabajadores adopten una actitud innovadora y creativa, esto produce en sus miembros agradecimiento por darles la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

4. Satisfacción: Este elemento va a reflejar el nivel de satisfacción de un trabajador con su recorrido profesional dentro de la empresa, este repercute en optimizar el compromiso laboral que va a contribuir al éxito organizacional.

5. Empoderamiento: Es una estrategia laboral que otorga autonomía a los trabajadores para obtener mayores niveles de compromiso, motivación y satisfacción. El sentido de pertenencia es fundamental para que exista compromiso entre sus miembros, para ello es necesario que la empresa otorgue autonomía a sus trabajadores y los incluya en la toma de decisiones.

De lo expuesto con anterioridad, se puede agregar que los líderes deben propiciar el compromiso laboral ya que los trabajadores comprometidos son más eficientes en el logro de los objetivos organizacionales. Al desarrollar una sólida cultura del trabajo en equipo, al comunicar las metas de una manera clara a sus miembros, ser transparentes y fomentar una comunicación abierta se logrará un mayor compromiso entre los miembros de una organización.

Cabe destacar, que para el desarrollo de esta investigación los investigadores basaron los estudios en las 14 herramientas de Lahmann en su libro Empresa Motivada, donde el autor ofrece

herramientas prácticas y sencillas para mejorar en la empresa y gestionar las personas hacia el éxito pues sin motivación, no hay equipo. Esta guía propone un modelo para mejorar diferentes ámbitos en la gestión empresarial que van a impactar significativamente en la motivación de los equipos.

A continuación, se explicará cada uno de las herramientas planteadas por Lahmann y cómo influyen en la organización. Es importante acotar que la UVM trabajo cada una de estas herramientas en un Taller donde participaron miembros de la comunidad universitaria, cada herramienta arrojó resultados favorables para logro de objetivos planteados.

Parte I: De qué hablamos cuando hablamos de motivación.

1. La desmotivación.

En el libro de Jörg Lahmann se comienza con definir la Motivación como un término indicativo del impulso necesario para obrar o dejar de hacerlo como lo indica el autor, otra manera coloquial de interpretarlo “es la energía que nos mueve a hacer algo”, suena algo simple, fácil, pero en realidad puede llegar a ser complicado debido a que influye en todos los aspectos que se desarrollan en la vida de las personas. En la misma está presente el estado de ánimo que es algo intangible, por tanto, la estudian varias disciplinas que van desde la filosofía, psicología, sociología o la economía, hasta la fisiología o neurobiología, es decir este tema puede ser interesante y a la vez complejo.

En este sentido, la Desmotivación es lo contrario a estar motivado o la ausencia de la misma, que hace que una persona desmotivada no encuentre impulso o factores internos o externos para llevar a cabo una acción por tanto no hay estímulo para actuar y en lo laboral afecta la

productividad que se pueda tener en el trabajo que se refleja en pérdidas mensuales, rotación del personal entre otras. Algunas causas de la desmotivación se tiene no tener un proyecto de visa clara y real, miedo al cambio, falta de confianza en sí mismo , falta de autonomía , rodearte de personas negativas , sin esfuerzo no hay recompensa , plantear objetivos para corto tiempo , etc. , El estar desmotivado como se ha venido desarrollando influye notablemente en todos los aspectos tanto personal como laboral, referido a lo laboral como lo indican los estudios se refleja en baja productividad, movilidad laboral, accidentes laborales, afecciones a la salud, lo cual implica para la empresa pérdidas económicas, bajo desempeño y productividad .

2. La psicología de la motivación.

La motivación ha sido objeto de estudio en los últimos años, ha dado origen a numerosas teorías importantes que han dado lugar a un sin número de investigaciones. La motivación laboral abarca diferentes aspectos de la ciencia del comportamiento, como la psicología y la sociología. Permite conocer acerca de qué pondera un empleado sobre su trabajo y qué busca en él, un directivo dedicado debe conocer y aplicar diversas técnicas de motivación que le permita mejorar la calidad de vida laboral. Cuando los empleados tienen un nivel aceptable de motivación, dan más de sí mismos y se esfuerzan por conseguir sus objetivos, lo cual se traducirá en un mejor rendimiento organizacional y en mayores beneficios para los grupos de interés.

En este sentido, Lahmann expresa que existen diferentes teorías sobre la motivación, estas forman parte de una rama de la psicología y su tarea principal es estudiar la comprensión de la activación, organización y dirección de nuestras conductas hacia el alcance de las metas planteadas. Estas teorías de la motivación se han orientado a aumentar la comprensión a cerca de lo que impulsa a una persona a trabajar en base a meta y resultados.

La teoría de la jerarquización de las necesidades del psicólogo Abraham Maslow, plantea una postura de que cada individuo tiene interés por cumplir con determinadas necesidades en su vida. Maslow la distingue dentro de una pirámide donde se observa que en la parte inferior se ubican aquellas que son necesarias o básicas para el ser humano y en la parte superior son las más autorrealizadas.

Las siguientes teorías analizadas por Lahmann, como los factores de motivación de Herzberg, se destaca que los factores motivantes también están relacionados con los retos, el reconocimiento, el sentirse incluido en los procesos de toma de decisiones y que son los factores que debemos potenciar para poder minimizar algún factor desmotivante, por lo tanto, trabajar en la asignación de responsabilidades y nuevos desafíos debe estar siempre de la mano con un acompañamiento, permitiendo el reconocimiento y brindando oportunidades de crecimiento, con ello lograr ese sano equilibrio potenciando los factores de motivación.

Asimismo, la teoría de la autodeterminación indica que los individuos están motivados para crecer y cambiar por necesidades psicológicas innatas y universales: la necesidad de competencia, la necesidad de conexión y la necesidad de autonomía. Esta teoría hace énfasis en que los individuos están motivados para crecer y cambiar por necesidades psicológicas innatas y universales: la necesidad de competencia, la necesidad de conexión y la necesidad de autonomía.

Las organizaciones tienen la responsabilidad de garantizar un ambiente que promueva el logro de estas tres necesidades para garantizarse un desempeño positivo y una mayor productividad de sus funcionarios. En tal sentido el reconocimiento y la autonomía serán las claves para esta autodeterminación.

3. La neurociencia de la motivación.

Mediante la comprensión de por qué las personas hacen lo que hacen y aplicando los nuevos hallazgos y técnicas para motivar a los equipos, se puede conseguir un mejor rendimiento de la empresa. Para ello, existen patrones e impulsos que se puede identificar con el comportamiento, mientras que la neurociencia da pista sobre los orígenes de la motivación. Estudios realizados sobre la motivación, existía la creencia de que el factor económico era la única brújula que guiaba todo proceso de motivación en el trabajo. Pero esta creencia no explicaba por qué ni el cómo del proceso en sí. Hoy se sabe que hay muchos factores que influyen para tener un equipo realmente motivado.

Lahmann expresa, que la motivación se crea en el cerebro cuando se libera dopamina y se abre camino a un área del cerebro llamada “núcleo accumbens”, lo que desencadena la retroalimentación que predice si algo bueno o malo está a punto de suceder. Este es el origen de patrones de conducta. Fijar objetivos factibles y alcanzarlos otorgará la sensación del placer cumplido, algo que de alguna manera está relacionado con la producción de dopamina. Para ello hay que ser constantes, aunque no es necesario que se trate de metas extraordinarias. Basta con que se trate de objetivos que exijan algo de nosotros pero que sean realizables. Esta estrategia se puede seguir estableciendo pequeñas metas con los quehaceres diarios.

Parte II: El modelo de la empresa motivada

4. Dotar de un porqué a la empresa.

La institución debe definir claramente el propósito, este no solo debe basarse en la motivación de sus trabajadores, sino también obtener fidelidad de nuestros clientes. Este propósito

debe ser inspirador, basado en una filosofía donde se busque conectar lo emocional con lo que nuestros trabajadores y clientes puedan identificar. El propósito debe hacer especial énfasis en que la institución hace lo que hace por alguien más, es la razón de ser. Así como la visión y la misión ayudan a guiar a las empresas en lo interior, el propósito va crear un vínculo muy profundo entre la empresa y sus clientes. El expresar de manera correcta, porqué la institución hace lo que hace, permitirá que nuestros trabajadores se conecten con el porqué, logrando niveles de eficiencia, compromiso, lealtad, fidelidad hacia la institución.

El liderazgo inspirador de los gerentes debe generar una cultura de confianza el cual traerá grandes beneficios. En nuestro caso, nuestro propósito está basado en el aprendizaje, en formar personas capaces de transformar el mundo, nuestra educación debe dignificar al ser humano contribuyendo en aprendizajes significativos, donde el espíritu humanista este muy ligado a nuestros valores y principios. En lo expresa Lahmann: el “por qué representa el verdadero corazón de una empresa”. Es el pilar sobre el que se erige la organización y el punto sobre el que giran todos sus detalles. Es en lo que primero se debe fijar la empresa para establecer su cultura empresarial y determina el tipo de negocio en el que se encuentra.

5. Definir y fijar los valores.

Los valores de la empresa son una parte fundamental, son el alma de la compañía y las que permite potenciar su trabajo; el autor clasifica los valores de la siguiente manera; Fundamentales, aquellos que están profundamente arraigados y guían las decisiones de la empresa, nunca realizarían un proyecto que vaya en contra de dichos valores; Aspiraciones, son los valores que se quisieran fueran propios, pero no son un reflejo real de la cultura de la empresa; Accidentales, son costumbres que tienen las empresas pero quieren no conservar, es decir valores que fueron

adquiridos sin intención, estos pueden ser el resultado de malos hábitos; por último los permisos para jugar, son valores que pueden resultar genéricos ya que al sector donde la empresa labora resultan muy llamativos, es muy probable que no definan realmente como es la cultura de la empresa aunque algunas empresas logran aplicarlos.

Para aplicar esta herramienta se debe tener claro las personas claves que más necesitas en tu plantilla, luego cada integrante debe elaborar una lista con las personas con las cuales llevarían la empresa a lo más alto, para luego mostrar cada uno la lista y explicar con adjetivos por qué esos nombres están en esa lista, al tener una gran cantidad de adjetivos se empieza por borrar los nombres y centrarte en que adjetivos se repiten para quitar los duplicados, luego combinar aquellos adjetivos que pueden potenciarse, hasta reducir la lista lo máximos posible (el autor recomienda entre 7 a 15 valores).

Por último, se realizará un filtro de los posibles valores, primero se compara si pertenece a la categoría de los valores aspiracionales, luego a la de accidentales, a continuación, a la de permisos para jugar y en el caso de que no aplique en ninguna de las categorías anteriores, se obtendrá los valores fundamentales, como paso extra se debe corregir la nomenclatura para ser la más exacta al valor (el autor recomienda entre 3 a 7 valores fundamentales).

6. Acotar bien el alcance de lo que hacemos.

Para los miembros de una empresa es importante conocer que se hace en la empresa y que no, decir que situaciones podemos explotar todos los recursos disponibles y en cuales no se tiene interés en invertir o adentrarse. Para esta herramienta con el equipo directivo cada uno deberá escribir una frase simple diciendo que hace la empresa, cuando todos tenga su frase escrita se debe

tratar de combinar o unificar para tener una que represente realmente los límites de empresa, este proceso puede resultar frustrante si no se consigue en la primera reunión es mejor dejarlo pasar un día antes de retomar la dinámica. Esta frase será para uso interno de la empresa, así cada vez que se comunique el que de la empresa todos sus miembros sabrán exactamente cuál es.

7. Apuntar a nuestra estrella polar.

Se refiere al sueño que la empresa desea alcanzar, es aquella meta que se proyecta a largo plazo (según el autor pueden ser a 5, 10 o 20 años) ella deberá ser elegida en consenso por toda la directiva, ya que requiere que todos se comprometan con este objetivo para lograrlo. Usar esta herramienta requiere realizar un proceso de reflexión sobre el futuro de la empresa, no se debe simplificar buscando multiplicar solamente los ingresos ya que no es un objetivo muy inspirador, por ser el ideal de la empresa debe ser un objetivo que se vea lejano, no tiene por qué ser el más ambicioso, pero debe ser lo suficiente como para hacer sentir que es un reto que requerirá del apoyo de todos.

8. Definir el organigrama de responsabilidades.

Dentro de todas las empresas existen 3 funciones básicas que siempre debe existir: 1. Ventas/Marketing, 2. Operaciones y 3. Finanzas. Esta herramienta consiste en identificar cuáles son las funciones básicas y representarlas de forma gráfica en un organigrama (estas pueden ser entre 3 a 7 funciones) independientemente de las personas que están dentro de esos departamentos hay que enfocarse en las actividades que requiere la empresa, luego establecer las funciones básicas con responsabilidades de alto nivel y prioridades del equipo.

9. Utilizar la regla CDC en la selección de responsables.

CDC son las siglas de comprender, desearlo y capacidad para hacerlo; para asignar a una persona alguna responsabilidad se deben considerar esos 3 factores, la herramienta consiste analizar estos factores en cada candidato antes de otorgar una responsabilidad y autonomía; comprender lo que conlleva tener esa responsabilidad, no existe la necesidad de explicar cada tarea o la importancia de desarrollar los procesos de cierta manera, al leer cuales son las responsabilidades debe tener una imagen clara de ese cargo; desearlo, la persona debe tener gusto por el tipo de tareas o funciones que debe realizar, es entendible que las responsabilidades no siempre son agradables pero debe existir un equilibrio entre los gustos y este cargo a ocupar, nunca es bueno obligar o modificar las condiciones que se tienen para agradar más al candidato; por último la capacidad de hacerlo, dicha personas deberá tener los conocimientos teóricos/prácticos, disponer del tiempo y la capacidad emocional para afrontar las tareas.

10. Cuidar al máximo el proceso de contratación.

Ampliar al equipo de trabajo es una tarea muy importante, sobre todo cuando ves que tu equipo está esforzándose y aun así no se dan abastos para todas las labores, es por ellos que si las cosas van bien en una empresa esta crecerá en ingresos, pero también en trabajo. El autor recomienda “contratar despacio y despedir rápido” este es una de las inversiones más importantes de una compañía y no es bueno tomárselo a la ligera, para aplicar esta herramienta siempre se debe buscar al candidato que se adapte mejor a las necesidades del puesto, pero no hay que confundirlo con el candidato con más capacidades, ya que aunque sea un experto en diversas áreas es posible que no sea lo que requiere el puesto, para facilitar la aplicación de esta herramienta existe el instrumento llamado la “Job scorecard”.

11. Ejercer un buen liderazgo.

Los resultados de una empresa suelen ser influenciados por el ambiente laboral, una de las cosas que suelen afectarlo más es el estilo de liderazgo que utilizan los gerentes de la empresa, es por ello que hay que tener en cuenta los beneficios de cada estilo e identificar el propio, para así poder trabajar en que estilo debes aplicar más y de cual no debes depender tanto, para mantener optimizado a tu equipo de trabajo.

El autor nombra 6 estilos de liderazgo; el democrático, es el participativo que fomenta la interacción y que toma en cuenta la opinión de todos, es muy bueno para el ambiente de trabajo, pero no es recomendable concentrarse solo en este estilo ya que dar mucho consenso suele perjudicar a la compañía.

Coercitivo, es un estilo agresivo donde el ambiente laboral suele ser muy negativo, represivo e inhibitorio, este estilo normalmente logra que los subalternos realicen las labores pero que no sientan la suficiente motivación a hacer más allá de la tarea asignada.

Pautado, aquí el líder marcara la pauta de cómo debe realizarse el trabajo, resulta conveniente en ambientes controlados, donde existe un equipo competente y motivado, pero es probable que no todos los miembros del equipo se sientan cómodos o tengan las capacidades.

Visionario, es uno de los estilos con mejores resultados, pero requiere que su practicante tenga grandes capacidades para visualizar el rumbo de la compañía, en el crea un ambiente de motivación y creatividad que hace que los trabajadores se comprometan con la meta, pero solo cuando los miembros de los equipos tienen la capacidad necesaria para realizar el trabajo y el líder tiene los conocimientos para mostrarles el camino.

Entrenador, es para un equipo de trabajo totalmente autosuficiente capaz de tomar sus propias decisiones y definir los planes de acción que les lleve a la consecución de los objetivos marcados, promueve el autoconocimiento, los miembros del equipo siempre están en constante crecimiento y aprendizaje, sin embargo puede resultar frustrante para aquellos empleados que no les gusta salir de su zona de confort, no es cómodo para colaboradores poco maduros que aún son inexpertos en el puesto de trabajo.

Asociativo, este promueve la cercanía y familiaridad con los miembros del equipo, valora la integridad personal de cada subordinado e impulsa las caricias positivas dentro del equipo, da libertad a las personas para realizar su trabajo no imponiendo restricciones innecesarias, pero se desliga un poco de la atención a los resultados, en función de la preocupación solo de las personas, puede que en ocasiones, el bajo desempeño no se corrija al ser un estilo demasiado permisivo, por otra parte, los colaboradores pueden llegar a percibir que se tolera la mediocridad.

12. Saber gestionar las prioridades.

Esta herramienta es un proceso cíclico de revisión, para ellos se deben establecer el periodo de tiempo en cada ciclo (el Autor recomienda 90 días para finalizar las tareas), es importante para utilizar esta herramienta, plantear una reunión con los miembros del equipo directivo con una lista de lo importante a realizar en los siguientes 90 días y definir cuales quedaran como prioridades en cada área (se puede usar las lluvia de ideas, debates o cualquier técnica que le permita depurar la lista de todos los integrantes).

Las prioridades deben entrar en lo que se conoce como objetivos S.M.A.R.T, esto quiere decir deben ser; específica, ser fácilmente reconocible de que se trata y como realizar las labores;

medibles, es importante establecer métricas objetivas que permitan saber si el objetivo ha sido alcanzado; Alcanzables, es importante ser realista con los objetivos planteados, no hay que ser demasiado ambicioso, pero de igual manera hay que ser exigentes, el autor expresa que si el objetivo es alcanzable a un 80% o más es un buen indicador para ser una roca; Relevantes, estos objetivos deben ser los pasos para alcanzar las metas a largo plazo; a tiempo, se estableció que estas rocas serían las prioridades de cada equipo, para la fecha de entrega debe estar culminada, no es recomendable permitir que las tareas no estén finalizadas, por eso hay que realizar seguimiento periódico.

13. Cuidar la formación.

Esta es una de las herramientas que suele ser más subestimada en las compañías, lo cual es contraproducente, ya que el talento humano es de los recursos más necesarios, la formación continua es el mantenimiento para que los profesionales de la empresa puedan seguir a la vanguardia de los nuevos conocimientos.

El autor clasifica 3 maneras en las cuales se puede formar una persona; Solo, debido a la gran cantidad de libros, videos y materiales a los que se puede tener acceso en internet, se puede ser autodidacta para si la persona se enfoca en adquirir este conocimiento, su costo suele ser mínimo o nulo; con experto, a través de la tutela con alguien que domine a la perfección el tema, además de contar con experiencias que permitan hacer digerible conocimientos que usualmente serían más complicados de adquirir, esta opción suele ser costosa ya que estos profesionales son cotizados; por ultimo entre pares, mediante charlas y reuniones con colegas que trabajen en ramas similares o foros donde se debatan temas de interés profesional, existen instituciones para profesionales donde se reúnen a interactuar como asociaciones o colegios. Es importante que la empresa establezca un presupuesto para la formación de su equipo, puede establecerlo según las

ganancias brutas o netas, también incluso utilizar como referencia lo que se gasta en nómina al año, lo importante es tomarlo en cuenta en el presupuesto para luego invertir ese dinero en el conocimiento que sea necesario en nuestro equipo.

14. Comunicar mucho y bien.

Para que los procesos fluyan de la manera que se quiere es importante tener una comunicación fluida, ya que los errores que se suelen cometer en una empresa normalmente están relacionados con una comunicación poco efectiva, esta herramienta es de las más importantes al momento de coordinar un equipo, es por ello que el autor establece que existen 3 bases de una buena comunicación.

En primer lugar se tiene el comunicar de manera pro activa y directa, esto quiere decir que hay que hacer que el mensaje llegue con claridad, durante el día a día los trabajadores están expuestos a grandes cantidades de estrés y fatiga, por lo cual es negligente el asumir que con solo enviar un mensaje el receptor deberá entender toda la situación, es por ello que se deben ser muy claros con lo que se quiere comunicar, evitar usar un lenguaje ambiguo y en el caso de información importante dar el mensaje cara a cara para confirmar que el receptor haya entendido el mensaje (según el autor el emisor es el responsable de que el mensaje llegue de forma deseada).

La siguiente base en la comunicación es usar una metodología, hay que establecer consistencia y un formato adecuado para transmitir la información a todos los miembros de la empresa, es algo que se dice fácil pero es realmente difícil de lograr, ya que se puede enfrentar con una cultura donde la comunicación se da de forma intuitiva o espontánea, para evitar esto, se deben

establecer los canales regulares dónde fluya la información, además que cada área debe hacer llegar la información de interés que la directiva les establezca.

Como última base tenemos la repetición, es una de las más importantes para estar seguros que la información ha sido recibida exitosamente por el receptor, no es muy claro que cantidad de veces es necesaria repetir, pero es importante hacerlo las veces que considere necesaria. Al tener en cuenta estas bases podrán comunicar el propósito de la empresa de una manera más adecuada, además es importante que se comuniquen los resultados obtenidos en las tareas realizadas, ya sean bueno o malos, también hay que compartir en qué estado se encuentra actualmente la empresa, cuáles proyectos son lo que se están llevando a cabo, decisiones aprobadas entre otras y por último es bueno hablar sobre a qué lugar quiere llegar la compañía. Para que el nivel de comunicación sea saludable es importante tener reuniones de forma periódica al finalizar cada trimestre o semestral es apropiado para evaluar resultados, mensualmente los líderes se pueden reunir con sus equipos para discutir el estado de las tareas de esta manera no se sentirán abandonados ni acosados en sus labores.

15. Gestionar el reconocimiento al trabajo bien hecho.

El reconocimiento puede darse de 2 maneras, con las herramientas anteriores se a trabajado lo que se conoce como la motivación intrínseca, es aquella que siente el trabajador al sentirse realizado con su trabajo y que actúa con la sinergia en la empresa (sus valores, objetivos, entre otros).

Pero en esta herramienta se enfoca en la motivación extrínseca, esta se enfoca en el reconocimiento. Para que el reconocimiento sea percibido de manera efectiva deberá tener estos

elementos, debe darse a tiempo, ser sincero, positivo, específico, darlo de manera personal y hacerlo proactivamente. Para ello se pueden colocar en práctica estas 3 disciplinas.

La primera son las reuniones en equipos, en ellas debe apartar unos minutos para dar reconocimiento a las labores que se han estado haciendo, pero no de manera general, aprovecha la reunión para agradecer el esfuerzo de cada uno.

La siguiente es manage by walking, como directivo debes tomarte el tiempo para visitar las oficinas y caminar un poco para ver el día a día de los empleados, tomarte el tiempo para apreciar las decisiones que toman para solventar los problemas y en lo posible dar darles palabras positivas, si nunca ha hecho este ejercicio es posible que estén un tanto nerviosos porque pensarán que tiene algún problema o queja, hay que prepararse para esto.

Por último, tenemos lista + acciones, en una lista es importante tener a los trabajadores clave de la empresa, aquellos que necesitas más motivados, ese grupo de personas que siempre trae los mejores resultados, busca tiempo en la semana para revisar que han aportado últimamente y bríndale alguna palabra positiva sobre ellos o dar algún gesto por su compromiso.

No es necesario esperar resultados finales para dar reconocimiento, hay que recordar que todas las tareas que apuntan al objetivo final son un recorrido que también toma esfuerzo, cada progreso es bueno reconocerlo de alguna manera.

16. Gestionar las recompensas a todas las personas de la empresa.

Esta herramienta es una de las más utilizadas en todas las empresas, pero tiende a aplicarse de forma errada, primero hay que tomar en cuenta un punto, se debe evitar dar recompensas por

labores en las que se requiere habilidades cognitivas según el autor estas recompensas suelen matar la motivación a largo plazo, también existe la posibilidad que se conviertan en recompensas esperadas.

Existen las recompensas económicas y la no monetarias; la ventaja de las recompensas económicas es que son las más deseadas, fáciles de manejar y comprensibles, si se implementas a largo plazos son sumamente efectivas, pero tiene sus contras que anteriormente señalamos, por otro lado, las no monetarias pueden tener un valor más allá del dinero, como puede ser un viaje, un trofeo o un reloj.

Para implementar esta herramienta correctamente es importante crear un sistema de recompensas, para ello se deben tener en cuenta 3 aspectos.

Deber ser simple el entender cómo funciona la recompensa y que resultados del trabaja impactan en ella; el programa debe esta alineado con las metas de la empresa, crear sistema de recompensas por cada línea de objetivo es beneficioso; la participación en este sistema debe ser de todos los trabajadores, con ellos la motivación conjunta estará al máximo y aumenta las posibilidades de alcanzar los resultados. Antes de implementar cómo el plan de recompensas el autor recomienda que también tenga estos 2 requisitos, deberá mejorar la condición de la empresa, es decir deben aumentar los recursos de la misma (Self-funding) y ser agresivos, pero, realistas ya que de lo contrario tendrá el efecto contrario por la frustración de los trabajadores.

17. Cuidar el entorno de trabajo.

Esta herramienta es el último que compone la motivación extrínseca, está integrada de estos 3 elementos; Herramientas, es de vital importancia que las implementos o utensilios con las que

cuenta el equipo está en buenas condiciones y podríamos agregar por los tiempos que corren que sean actuales, la tecnología avanza día con día para que tu equipo pueda aprovechar todos sus conocimientos debe tener herramientas para explotar todas esas habilidades; Valores y un amigo, el entorno de una empresa puede ser muy solitario si no se conecta con los valores de la empresa, para mantener la motivación a flote se debe evitar que miembros del equipo se sientan aislados o incomodos por no encajar a la perfección con los valores del equipo; Espacio, es necesario que el espacio de trabajo de la empresa tenga puestos de trabajo que permitan la interacción entre trabajadores y relacionarse para crear vínculos de confianza como si fuera el vecino en nuestra casa.

Parte III: Por dónde empezar

18. El iceberg de la motivación.

Para Lahmann, las catorce herramientas desarrolladas hasta aquí son solo la parte visible de la motivación, la superficie sobre la que trabajas. Pero lo que realmente vas a conseguir con ello está sumergido por debajo de la superficie y es lo que cuenta: la motivación de las personas. En efecto, la motivación tiene forma de iceberg: Herramientas Porque COC Estilos liderazgo Comunicación Org. Respons. Rocas Valores Motivación crear.

La motivación de la empresa no es un proyecto con fecha de inicio y fecha de finalización. No se trata de una tarea o un conjunto de iniciativas que emprendes para, una vez acabadas, volver a lo de siempre. Se trata de un trabajo continuo. La motivación debe ser una prioridad sostenida a lo largo del tiempo en tu agenda.

El propósito de los análisis de las 14 herramientas propuestos por Lahmann es enfocar la motivación de las empresas desde diferentes perspectivas. Estas no son herramientas para ser usadas una vez y olvidadas, sino que requieren una adecuada implementación y seguimiento. Durante el inicio presenta dificultad, ya que la organización muestra cierta resistencia a cambiar, pero una vez que se supera el primer obstáculo, logran encajar en la cultura organizacional. Por lo tanto, los mayores desafíos están al principio, pero cuando son efectivos, se vuelven parte integral del funcionamiento de la organización.

Estas herramientas funcionan muy bien por sí solas, pero su impacto mejora cuando se usan junto con las antes ya mencionadas. Entre ellas forman sinergias que buscan aumentar el bienestar y la motivación de los empleados. Cada una de estas herramientas requiere un análisis empresarial y ambiental previo para encontrar la mejor manera de integrarlas. Será más efectivo si se logra comprometer a la mayor cantidad de trabajadores posible, ya sean miembros de la dirección, mandos intermedios o simplemente empleados. Hablar con ellos al respecto los hará sentir apreciados y pueden ofrecer consejos y sugerencias para facilitar la tarea.

Historia de Vida y Actualización del Escenario de la Investigación

La UVM, dentro del contexto de la investigación busca analizar los factores motivación, comunicación y compromiso basado en el modelo de Jörg Lahmann, que se da mediante la necesidad de capacitación a sus trabajadores. La UVM, es una Organización (con carácter del humanismo cristiano, nacida por el deseo y necesidad de la población trujillana de tener dentro del estado una institución de educación universitaria.

Asimismo, en 1988 de octubre 15, se reunieron (los que serían los responsables de fundar FEVAL (Fundación para la Educación Superior Valera) esto con el objetivo de tener una institución que se dedicara a brindar educación universitaria para los ciudadanos de Valera, buscando alternativas y con el apoyo de 3 universidades la Rafael Urdaneta, la Tecnológica Central y la Católica Andrés Bello, se procedió a presentar en un CNU (Consejo Nacional de Universidades) el deseo de crear una extensión de la Universidad “Rafael Urdaneta” , en 1990 de octubre 15, dieron luz verde para comprobar si era factible, posteriormente en 1991 de julio 23 se otorgara la aprobación para la creación de dicha extensión

Gracias al buen recibimiento de la extensión establecida, fue un gran incentivo para enfocar esfuerzos, por lo que, en fecha de 1996 de octubre, se introduce al CNU la creación de la Asociación Civil Universidad Valle del Momboy.

En 1997 (un primero de octubre, sale en GO (gaceta oficial) número 36.303, donde el presidente de la República autoriza el funcionamiento de la UVM. Posteriormente para en octubre 17 se lleva ante el registro el acta constitutiva y la GO respectiva para la creación oficial de la UVM con institución autónoma (dejando de ser una extensión). El nombre Valle del Momboy se toman del valle del rio Momboy, en idioma indígena Cuica significa Rio de espuma, similar a como sería el campus que pensó edificar en lo que se conoce como. Es así como al fin la población trujillana cuenta con una institución de educación universitaria enfocada en el desarrollo humano.

Identidad UVM

El sistema de identidad visual de la Universidad Valle del Momboy está formado por su isologo. La representación corresponde a la simplificación de un árbol, específicamente un

Higuerón, magnífica especie del reino vegetal que engalana con su belleza la Finca Tempe, ubicada en pleno corazón del Valle del Momboy, vía La Puerta, en el municipio Valera, donde se acostumbra a celebrar los actos de grado de nuestra Alma Mater.

Visión

Una comunidad universitaria al servicio del Desarrollo Humano Sustentable.

Misión

Promover con ética y calidad procesos de relevancia que propicien el Desarrollo Humano Sustentable, mediante la formación integral de personas altamente participativas, competentes y emprendedoras; la investigación con pertinencia social y la interacción activa con el entorno.

Valores

Somos una comunidad solidaria e innovadora.

Somos una comunidad de inspiración humanista-cristiana.

Trabajamos en equipo.

Buscamos la Calidad.

Desarrollamos el espíritu emprendedor.

Formamos un liderazgo con ética.

Trabajamos con honestidad.

Razón de Ser

La comunidad universitaria tiene como su fundamental compromiso «Lograr ser una comunidad solidaria, emprendedora y sustentable»

Sedes de la Universidad Valle del Momboy

La UVM, cuenta con las siguientes sedes:

Estovacuy

Ubicada en la Avenida Principal de Carvajal, Sector La Llanada vía San Genaro. Carvajal
“Sede Principal “Venezuela.

Mirabel

Ubicada en San Rafael de Carvajal, Valera.

Campus Tempe

Ubicada en Mendoza del Valle del Momboy.

Facultades

La UVM cuenta con las siguientes Facultades y Decanato:

Facultad de Cs. Económicas Administrativas y Gerenciales (FCEAG)

Con las carreras: Contaduría Pública y Administración de Empresas

Es la entidad encargada de las labores administrativas y académicas para preparar a los futuros profesiones en las áreas de ciencias administrativas, esta entidad es una dependencia del Vicerrectorado académico.

Facultad de Ingeniería (FI)

Con las carreras: Ingeniería Industrial y Computación.

Es la entidad encargada de las labores administrativas y académicas para preparar a los futuros profesiones en las áreas de ingeniería industrial e ingeniería en computación esta entidad es una dependencia del Vicerrectorado académico.

Facultad de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales (FCJPS)

Con las carreras: Ciencias Políticas y Derecho

La FCJPS, es la entidad encargada de las labores administrativas y académicas para preparar a los futuros profesiones en las ciencias jurídicas, actualmente solo la carrera de derecho esta activa, esta entidad es una dependencia del Vicerrectorado académico

Decanato de Investigación y Postgrado

Es la entidad encargada de las labores administrativas y académicas para profundizar en diversas áreas de conocimiento enfocados en la filosofía de la UVM, esta entidad es una dependencia del Vicerrectorado académico.

Cuenta con 3 Maestrías:

Maestría en Ciencias de la Educación, Maestría en Administración de Empresas y Maestría en Gerencia Pública.

Ofrece 6 especialidades en el área gerencial:

Gerencia Tributaria, Gerencia de Empresas, Finanzas, Gerencia Pública, Gerencia de Mercadeo y Tecnología de la Información y la Comunicación.

Ofrece 4 especialidades en el área educacional:

Docencia para la Educación Inicial, Docencia para la Educación Básica, Planificación Educacional, Didáctica de las Matemáticas y Doctorado en Desarrollo Humano Sustentable.

Egresados

De la UVM han egresado un número de 30.367 estudiantes en todas sus facultades tanto de pregrado como postgrado, dispersos por Venezuela y el mundo hasta el año 2022.

Aportes Académicos

Grandes aportes a lo largo de los 25 años, que han sido más resaltantes:

La apertura de las carreras de Derecho e Ingeniería Industrial; los estudios modulares; los eventos académicos de relevancia regional; los estudios de especialización y maestría y el Doctorado en DHS; las clases virtuales; la filosofía institucional del DHS; convenios nacionales e internacionales; Diplomados a nivel Internacional; la conexión con la comunidad trujillana mediante la Escuela de Liderazgo y Valores, el Servicio Comunitario, las Clínicas Jurídicas, las actividades de extensión; y por último, las posibilidades de formación profesional de los jóvenes trujillanos y de cualquier parte del país.

Cierre del Momento II

Después de redactar los antecedentes de esta investigación y la historia de vida de la UVM se pudo constatar que nació con un esfuerzo de mucha gente sobre todo de los sectores sociales del Estado Trujillo, una Universidad de vanguardia, enfrentado cualquier adversidad, lo que quiere decir que comienza sus funciones con la iniciativa privada, y con el esfuerzo de muchos.

Así mismo, los antecedentes de esta investigación representan la estructura sobre la cual se diseña este estudio, es así que construye el análisis de las variables aplicadas a la misma. Los documentos teóricos permiten manejar con mucha claridad las variables en estudio, comunicación, motivación y compromiso, donde cada una de ellos representa un comportamiento de parte de los trabajadores dentro de la universidad. Allí se observa la satisfacción en el trabajo, la dinámica del mismo o las necesidades de los trabajadores.

Cuando la comunicación es efectiva hay transformación organizacional, y se considera importante para lograr la satisfacción en el trabajo y motivación de los trabajadores, de igual manera cuando la comunicación es efectiva produce una actitud positiva y genera compromiso. En esta investigación las actitudes de los trabajadores, los sentimientos, las creencias, el ambiente van muy ligados, ya que de allí se produce un trabajo en equipo y productivo destacándose en la productividad de la organización, la satisfacción en el trabajo es incansable porque es afectada por la necesidad de cada trabajador y puede disminuir o aumentar en la misma medida que afecta la productividad de la organización.

Es así que las tres variables en estudio (motivación, comunicación y compromiso) juegan un papel fundamental en el desarrollo, crecimiento laboral y personal de los trabajadores, esta

puede afectar hasta la toma de decisiones en una organización, y la permanencia de los trabajadores en la organización, y la conducta que puedan tomar en cualquier circunstancia adversa.

MOMENTO III

PROCESO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque de Investigación

La investigación presentada cuyo objetivo fue analizar los factores motivación, comunicación y compromiso en la UVM, según el modelo de Jörg Lahmann, se encuentra enmarcada dentro del enfoque cualitativo, el mismo se fundamentó en las ideas del paradigma interpretativista, desarrollado por las Ciencias Sociales, según el cual no existe una realidad social única, más bien, variadas realidades construidas desde la óptica personal de cada uno de los individuos (Trujillo et al.,2019). Por ende, su aplicación dentro de este estudio permitió abordar todos los actores claves que proporcionaron la información relevante para valorar la motivación, comunicación y el compromiso de los trabajadores dentro de la institución.

Modalidad de Investigación

Dentro del enfoque cualitativo se empleó la modalidad de investigación Grufodin, tal y como lo explica Martínez (2004), “el grupo focal es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y en la variedad de las actitudes y las creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo acorto” (p.170).

En ese contexto, los grupos focales de discusión, enfocan sus esfuerzos e intereses de sus investigaciones en temas específicos, abordando sus pensamientos y sentimientos, utilizando la

interacción discursiva y las opiniones opuestas de los participantes. En el presente estudio el grupo focal se encuentra conformado por 11 maestrantes de en administración de empresas de la UVM.

Por otra parte, esta investigación se enmarcó en la sociedad científica sustentabilidad, del decanato de investigación y postgrado, dentro del área de gerencia de empresas rigiéndose por la línea de investigación de organizaciones ágiles. Temporalmente, se realizó desde el mes de enero 2022 hasta mes de septiembre del 2022. Siguiendo la orientación de “la empresa motivada: Un modelo con 14 herramientas y disciplinas para un equipo motivado” (Lahmann, 2020).

Escenario de la Investigación

Dentro de la modalidad de investigación grupo focal de discusión, el escenario de la investigación se subdividió en 10 departamentos, donde cada investigador aplicó el instrumento a 3 informantes claves definidos de cada área para un total de 33 informantes que nutrieron los resultados de la investigación. La distribución se pudo visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 1. *Escenario de cada investigador.*

Escenario	Investigador	Informantes claves
Dirección de Administración	Miguel Mejía	03
Secretaría Académica	Karelis Paredes	03
Decanato de Postgrado	Zaida Kassar	03
Dirección de Publicaciones	Lisbeth Cabrera	03
Dirección Gente UVM (beneficios)	Norma Torrealba	03
Dirección Gente UVM (remuneraciones)	Belkis Abreu	03
Facultad Cs. Jurid. Potl. Soc.	Lorena Pérez	03
Facultad Cs. Econ. Adm. Ger.	María Muñoz	03
Dirección Aldea Tecnológica	Raquel Cadavid	03

Facultad de Ingeniería	Marilyn Briceño	03
Dirección Formación General	Cristina Vieras	03

Nota. Esta tabla muestra cada escenario que el investigador del Grufodin, se analizaron de manera independiente.

Fuente: Elaboración propia.

Según, Godet (2009), “el escenario de investigación es un conjunto formado por una descripción de una situación futura y por una serie de hechos que permiten pasar de una situación original a la situación futura” (p. 29), en este caso las interacciones en la UVM, comunidad universitaria al servicio del desarrollo humano sostenible, cuya misión resalta los valores de promover con ética y calidad procesos de relevancia académica, en donde los investigadores que forman parte del convivir organizacional abordaron la investigación desde dos dimensiones: El espacio físico, que es el lugar donde se observaron las interacciones de los trabajadores, es decir el lugar donde se desarrollaron miembros de esta organización; la segunda dimensión es el espacio social, donde ocurrieron los más importantes acontecimientos tanto planificados como imprevistos lo que serían los departamentos o unidades objetos de estudio.

Como se ha mencionado anteriormente, para esta investigación se tomó como escenario la UVM, considerando que su infraestructura física cuenta con tres sedes: 1) Sede Mirabel, donde se encuentran las oficinas administrativas y las unidades de estudio: Dirección de Administración, Publicaciones, Gente UVM, Aldea Tecnológica y Formación general, se encuentra en la avenida independencia con calle la paz edificio sede mirabel piso 1 local S/N sector la plata 1 Valera Trujillo. 2) Sede Estovacuy, donde opera la parte académica que está dividida en pregrado y post grado contemplando las unidades de estudio: Secretaría Académica, Investigación y Postgrado, FCJPS, FCEAG y la Facultad de Ingeniería, ubicada Avenida Principal de Carvajal, Sector Las

Llanada, frente a Residencias los Manguitos. 3) Sede Tempe, es el futuro campus de la universidad y actualmente utilizado para eventos académicos y recreacionales, su ubicación es Avenida Principal de la Urbanización San Isidro, vía Alto del Tomón Sector San Isidro. (Ver Tabla 1).

Actores Claves de la Investigación

En el marco de las investigaciones de tipo cualitativo, la selección de la muestra para la obtención de la información se realiza de forma intencional, de acuerdo a una serie de criterios orientados a generar resultados confiables en el estudio propuesto. En la estructura organizativa de la UVM se pudo visualizar los niveles jerárquicos y sus respectivos departamentos o unidades, que ejecutan las funciones necesarias para el logro de los objetivos propuesto de esta investigación, partiendo de esta estructura se seleccionó los departamentos claves necesarios para recabar la información, los miembros de estos departamentos serán los actores claves, los cuales son definidos por Martínez (2004), como “personas con conocimientos especiales, estatus y buena capacidad de información” (p. 86).

La distribución de los actores claves contempla, personal docente, personal administrativo y personal de servicios, ya que el desarrollo de la propuesta se pudo establecer lineamientos que permitieron orientar las interacciones para una comunicación efectiva y fluida, ayudando a mejorar la motivación y el compromiso. Se consideró tomar una muestra de 33 informantes claves, tomando en cuenta 3 actores por cada una de las 10 unidades objeto de estudio, tal y como se apreció en la tabla 1.

Técnicas de Investigación. Entrevistas en Profundidad Semi Estructuradas

Dando continuidad al abordaje metodológico de la investigación cualitativa propuesta, se consideró como técnica para la recolección de información la entrevista en profundidad semi estructurada, cuyo propósito señalado por Martínez (2004) “obtener descripciones del mundo vivido por personas entrevistadas con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos” (p. 95). Se aplicó la entrevista a los informantes claves a través de un diálogo promoviendo la fluidez de la información, el interés de colaborar de los actores motivándolos a expresar su percepción acerca de las variables de la investigación.

Instrumento de Recolección de Información: Guion de Entrevista

En concordancia con la técnica de investigación la entrevista semiestructurada, se aplicó como instrumento un guion de entrevista, el cual de acuerdo a Hurtado (2008) “debe contener los datos generales de codificación del entrevistado, datos sociológicos y datos convencionales de la investigación” (p. 481). En este estudio el guion de la entrevista se encuentra compuesto por tres preguntas, cada una de ellas relacionada con una de las variables del estudio: motivación, comunicación y compromiso, con la finalidad de dar respuesta a los objetivos específicos propuestos. Las preguntas contempladas en el guion de entrevista tal como se puede observar en el anexo 1.

Cada una de estas preguntas permitió generar un análisis reflexivo de la situación de la Universidad, para generar una propuesta enmarcada en el modelo de empresa motivada adaptado a contexto local para fortalecer la motivación, la comunicación y el compromiso de los miembros de la organización.

Validez y Confiabilidad de la Investigación

En relación a la validez, se concibe la definición presentada por Hernández et al. (2014), “se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p.190), no obstante, en el escenario de una investigación cualitativa, señala Martínez (2006) “una investigación tendrá un alto nivel de validez en la medida en que sus resultados reflejen una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación estudiada” (p.200). De acuerdo a lo expuesto, en las investigaciones cualitativas, la validez tendrá una connotación dada por el investigador, al acercarse al objeto de estudio, interactuar con actores claves, analizar una realidad enmarcada en un contexto, considerando una categorización de la información obtenida para generar la interpretación del contexto. Tomando como referencia lo indicado, en esta investigación el instrumento diseñado para la recolección de datos fue validado por 3 expertos. (Ver Anexo 2).

Por otro lado, en el desarrollo del estudio se contempla la confiabilidad, la cual de acuerdo a Hernández et al. (2014), “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200), en este contexto, la confiabilidad brinda seguridad de que se están recolectando datos pertenecientes a una realidad y que son reflejo de la misma. Del mismo modo, al abordar la perspectiva de estudios cualitativos, “una investigación con buena confiabilidad es aquella que es estable, segura, congruente, igual a sí misma en diferentes tiempos y previsible para el futuro” (Martínez, 2006, p. 198). En la presente investigación, la confiabilidad fue producto de la aplicación repetida del instrumento a informantes claves, quienes fueron seleccionados considerando características que los convertían en fuente de información para la caracterización del comportamiento de las tres variables categóricas estudiadas.

Cierre del Momento III

Una vez, desarrollados los aspectos metodológicos que enmarcan la investigación, se presenta la compilación de acciones ejecutadas en el proceso investigativo, se procedió a plantear la problemática, caracterizando la situación actual de la UVM respecto a tres variables categóricas, se contemplaron entonces la motivación, la comunicación y el compromiso del personal de la institución y en base a ellas se propusieron los objetivos de la investigación, incorporando en uno de ellos, una propuesta basada en el modelo Empresa Motivada de Jörg Lahmann, considerando el contexto local y las características de la institución así como la de los hallazgos a partir de la información obtenida a partir de los actores o informantes claves.

Del mismo modo, se procedió a realizar una revisión teórica de las dimensiones e indicadores relacionados con las variables categóricas antes mencionadas y a partir de una metodología de tipo cualitativo con modalidad de Grufodin, desarrolló el estudio de forma colaborativa por 11 participantes de la Maestría en Administración de Empresas de la UVM, institución de educación universitaria trujillana escenario de la investigación y organizados en 10 unidades administrativas y académicas, se seleccionaron 3 informantes claves para cada una de ellas, constituyendo una muestra de 33 sujetos claves que hacen vida actividad en la institución.

La técnica de recolección de datos, fue la entrevista semiestructurada, aplicando un guion de entrevista con preguntas relacionadas con cada variable con la finalidad de dar respuesta a los objetivos previamente planteados, desatancando el valor del acercamiento con los actores involucrados directamente en los contextos estudiados y propiciando generar una atmosfera de confianza para recabar la información más sincera y precisa posible, con ello logró generar conclusiones, recomendaciones y una propuesta adaptada a la realidad de la Universidad.

MOMENTO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En esta área de estudio, se analiza e interpreta los resultados obtenidos del instrumento aplicado, para efecto de la investigación cualitativa se utilizó una entrevista semi estructuradas con preguntas abiertas, que fueron validadas por 3 expertos, para luego ser aplicadas a los informantes claves, cuyos resultados se examinan a continuación.

Aplicación del Instrumento

Las entrevistas se aplicaron a los 3 informantes claves durante el mes de octubre, descritos a continuación: un docente; un informante perteneciente al personal administrativo bajo la dirección del Rectorado y el último informante se encuentra ubicado en la dirección del Centro Aldea Tecnológica; todos bajo la dirección principal del Rectorado de la universidad; cumpliendo con todos los criterios establecidos. La entrevista se realizó en un ambiente de cordialidad y armonía en toda la conversación.

Codificación de los Informantes Claves

Por motivo, de resguardo e integridad de cada informante clave entrevistado se le asignara un código, el cual ahora en adelante el mismo se nombrado bajo esta codificación que se presenta.

Tabla 2. Codificación de los informantes claves.

Informante Clave	Unidad	Dirección	Código
Docente	Rectorado	Rectorado	D1
Personal Administrativo	Rectorado	Rectorado	PAR-1
Personal Administrativo	Rectorado	Centro Aldea Tecnológica	PAR-2

Nota. En este cuadro muestra cada informante clave con su respectiva codificación.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación de la Información

Estos dos términos, el análisis y la interpretación de la investigación, representan las partes fundamentales del trabajo, en esta sesión se examinan los resultados de los procesos que consistieron en la selección de los informantes claves, la aplicación de las entrevistas, su estudio y la obtención de la información relevante a los fines de conocer los factores de motivación, comunicación y compromiso, que inciden en la calidad de la UVM, todo esto en concordancia con los objetivos de la investigación que se expresaron en el Momento I.

Como se expresó anteriormente, para efectos de esta investigación se utilizó el método de investigación cualitativa, por ser la que mejor se adapta al logro de los objetivos propuestos, que exige comprender la totalidad de la deficiencia que presenta la universidad, y que conduzca a plantear iniciativas de mejoras organizacionales. Como lo expresa Martínez (2007), “la investigación cualitativa se trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades y su estructura dinámica, donde da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (p. 36). Motivos por los cuales esta metodología fue seleccionada para esta investigación.

Por tanto, se escogió el método específico de organizar un grupo focal de discusión, para poder abordar la investigación centrandolo el interés en los propios integrantes de la comunidad

universitaria, mediante la selección de “informantes claves” que recojan un amplio abanico de opiniones pertinentes de la situación actual de la universidad, por sus sentidos de permanencia, experiencia y de vida activa en ella en todos los niveles.

La técnica de recolección de información fue la entrevista como instrumento de investigación, a su vez es de tipo abierta semi estructurada, que motiven una conversación bien orientada hacia el propósito del estudio. Como lo explica Martínez (2007), “la entrevista, en la investigación cualitativa, es un instrumento técnico que tiene gran sintonía epistemológica con este enfoque y también con su teoría metodológica. Esta entrevista adopta la forma de un diálogo coloquial o entrevista semiestructurada, complementada, posiblemente” (p. 93).

Las entrevistas abiertas se aplicaron a 36 informantes claves, a razón de 3 personas por maestrante, escogidos por el grupo de investigación por cumplir con los criterios antes mencionados, las preguntas se enfocaron bajo 3 variables que son: comunicación, motivación y compromiso. Se les aplicó una entrevista oral, grabada y abierta, donde cada uno de ellos habló libremente sobre sus opiniones en cada una de esas preguntas abierta, así como sobre los puntos de mejora en las mismas. En el anexo 1 (Ver Anexo 1), se puede visualizar la entrevista aplicada, a continuación, se señalan las preguntas utilizadas.

Tabla 3. Preguntas de la entrevista.

Número	Pregunta
1	¿Cómo considera Usted que es la comunicación en su lugar de trabajo?
2	¿Las políticas y procedimientos institucionales te motivan y permiten desarrollarte laboralmente?
3	¿Cómo considera Usted su nivel de compromiso con la Universidad Valle del Momboy?

Nota. En este cuadro muestra cada pregunta descrita en el instrumento.

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de las respuestas suministrada por cada informante clave y para facilitar el proceso de corroboración estructural, se cuenta con una técnica en la metodología cualitativa la triangulación. Donde, se tomarán la información basada de diferentes fuentes de datos, de diferentes perspectivas teóricas, de diferentes observadores, entre otros aspectos; para lograr la obtención de datos se utilizó las grabaciones de audio, que le permitirán observar y analizar los hechos repetidas veces y con la colaboración de diferentes investigadores. Para efectos de este estudio se realizará una contrastación de la información de cada repuesta con la información plasmada de cada informante, con la interpretación del investigador y la sustentación referencial y bibliográficas de los autores utilizado en el Momento II.

Categorización

En esta fase se indicará lo que realmente está pasando en la investigación, por lo tanto, forma parte indispensable en el desenvolvimiento del estudio. Cuando se habla de categorización, se habla de una estructuración que debe integrar las categorías o ideas producidas por la categorización con el fin de entender visualmente quienes son los informantes claves y llamarlo

de cierta manera y no por sus nombres propios por el posible evaluador. Además, como lo indica Martínez (2007), “la estructuración teórica es crear una imagen representativa o un patrón coherente, un modelo teórico o una auténtica teoría o configuración del fenómeno estudiado” (p. 98). En las siguientes tablas se detallan cuáles han sido las categorías creadas por cada pregunta, realizando un análisis de triangulación de los resultados obtenidos, cada uno enfocado en los 3 factores: comunicación, motivación y compromiso.

Pregunta N° 1.- ¿Las políticas y procedimientos institucionales te motivan y permiten desarrollarte laboralmente?

Tabla 4. *Pregunta N° 1.*

Pregunta	Categoría	Informante Clave	Respuestas
¿Las políticas y procedimientos institucionales te motivan y permiten desarrollarte laboralmente?	Motivación	D1	La motivación ha estado presente a lo largo de mi permanencia en la institución.
		PAR-1	Pueden realizar estudios universitarios y graduarse en cualquiera de las carreras que dicta la Institución y así tener la posibilidad de ascensos en sus cargos.
		PAR-2	No te motivan o permiten desarrollarse en la parte laboral en el sentido de que el personal en su mayoría no tiene una estructura clara para ascender de cargo.

Nota. En esta tabla muestra la primera pregunta con su respectiva categorización.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación de los Resultados

El informante clave D1, opina “que desde mi ingreso a la organización los procedimientos institucionales me han permitido desarrollarme personal y profesionalmente, por tanto, la

motivación ha estado presente a lo largo de mi permanencia en la institución”. Lo que significa que, desde su fase como docente y gerente, siempre ha tenido un sentido de pertenencia y ha logrado desarrollarse a nivel profesional en todos los puestos alcanzando altos cargos dentro de la institución. Como lo expresa Maslow (citado en Lahmann, 2020), “el sentido de pertenencia: formar parte de una familia, tener amistades y relaciones sociales, experimentar intimidad” (p. 35).

Claramente, este informante está totalmente alineado a la institución y tiene un alto sentido de pertenencia, así como también lo explica Puma y Estrada (2020), “la motivación laboral promueve en los trabajadores al deseo de ser parte de la institución, permanecer como integrante, sentir altos niveles de identificación con la misma y mediante su accionar y ser prescriptor de ésta con su círculo social” (p. 46). Es importante que en toda organización su personal tenga un desarrollo integral, desde cualquier cargo y función, por lo que se encuentre motivado o por lo menos está más identificado con los valores, misión y propósito de la institución.

El informante clave PAR-1, manifiesta “que si es afirmativo. Hoy en día, todos los trabajadores de la Universidad, sean personal docente, administrativo o de servicio, pueden realizar estudios universitarios y graduarse en cualquiera de las carreras que dicta la Institución y así tener la posibilidad de ascensos en sus cargos, por cuanto sus políticas así lo permiten, ya que existen como políticas los descuentos del cien por ciento (100%) para dichos estudios al personal fijo e indeterminado, así como también para nuestros familiares en el porcentaje que corresponda conforme al reglamento de los trabajadores de la UVM”.

Por lo que esto significa, que el informante D1 encuentra muy positivo que, gracias a las políticas y procedimientos institucionales, apoyan el desarrollo y el desempeño laboral de sus trabajadores, brindando estudios de pregrado y de postgrado, con un descuento total del costo,

permitiendo así un desarrollo integral, por lo que el personal se encuentra muy motivado. Por tales motivos, Lahmann (2020), cita que “existen distintos estilos de liderazgo, pero se debe usar el adecuado para definir responsabilidades para dar autonomía, pero al mismo tiempo brindarles apoyo a los empleados y el espacio necesarios para que puedan asumir su autonomía” (p. 146).

El informante clave PAR-2, expresó “específicamente al personal administrativo, no te motivan o permiten desarrollarse en la parte laboral en el sentido de que el personal en su mayoría no tiene una estructura clara para ascender de cargo y por ende mejorar salarialmente, en el sentido de tener algún tipo de evaluación, aprender nuevos conocimientos incentivado por la institución, o preparándote académicamente”. En este sentido el informante clave A2, desde su rol como administrativo se puede interpretar que no existe una estructura clara de ascenso y perjudicando alguna mejora salarial, y la institución carece de una adecuada evaluación dentro los puestos de trabajo. Sobre este tema Lahmann (2020), opina “que el incentivo es un instrumento para que una persona haga algo. Puede ser tangible (dinero) o intangibles (diploma, reconocimiento), y se entregan generalmente después de la tarea o del resultado esperado. Lo que se consigue es una asociación entre un comportamiento deseado y la recompensa” (p. 42).

Es importante evitar cualquier tipo de descontento dentro de la organización, aunque es un reto casi imposible, más sin embargo es una conducta que claramente es susceptible y perjudica la operatividad y la productividad laboral, así como lo indica Puma y Estrada (2020), “cuando no existen políticas que promuevan el reconocimiento del cumplimiento de las funciones de los trabajadores, lo que genera en ellos descontento y poca identificación, lo cual afectaría su desempeño laboral” (p. 46). Por ende, el crear políticas institucionales y procedimientos

administrativos te motivan y permiten desarrollarte laboralmente, es altamente importante e indispensable para la universidad.

Pregunta N° 2. ¿Cómo considera Usted que es la comunicación en su lugar de trabajo?

Tabla 5. Pregunta N° 2.

Pregunta	Categoría	Informante Clave	Respuestas
¿Cómo considera Usted que es la comunicación en su lugar de trabajo?	Comunicación	D1	Transparente, ágil, precisa y oportuna. La comunicación es permanente y con procesos de realimentación.
		PAR-1	De manera interna, debe mejorar tanto entre subalternos como jefes, por cuanto muchas veces no llega la información adecuadamente. A lo externo, la comunicación ha mejorado mucho por el uso de las redes sociales.
		PAR-2	La comunicación es regular, y puede mejorar. La comunicación no fluye adecuadamente.

Nota. En este cuadro muestra la segunda pregunta con su respectiva categorización.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación de los Resultados

El informante clave D1, manifestó “que la comunicación es transparente, ágil, precisa y oportuna, además de ser permanente y con un proceso de realimentación”. Esto significa que en su rol como docente considera que existe una buena comunicación dentro de la institución. Y es que como opina Robbins y Coulter (2018), “los miembros se comunican entre sí, tanto verbal como no verbalmente, de formas que permiten su comprensión clara y sencilla. Asimismo, la

retroalimentación contribuye a guiar a los integrantes del equipo y corrige los malentendidos” (p. 431).

El informante clave A1, declaró “que la comunicación es de mucha importancia en las organizaciones, ya que ayuda a crear un ambiente de cordialidad entre el personal. Se debe tratar de tener la mejor y mayor comunicación tanto a lo interno como a lo externo. Específicamente, en nuestra institución, la misma se debe mejorar a todo nivel, tanto entre subalternos como jefes, por cuanto muchas veces no llega la información adecuadamente, esto a lo interno. A lo externo, desde un tiempo para acá ha mejorado notablemente a través de diferentes medios de comunicación y de las redes sociales, gracias al excelente trabajo que está llevando a cabo la coordinación de Proyección Institucional y la Periodista de la Universidad”.

Lo que quiere expresar el informante PAR-1, es que la universidad actualmente ha tenido mejor alcance y se ha proyectado mucho mejor gracias al uso de redes sociales con la ayuda de la unidad de Proyección Institucional. Esto representa que para el informante A1, en su rol de administrativo ha notado la evolución de la universidad y se ha actualizado en el manejo de tecnología y marketing digital, como lo explica Robbins y Coulter (2018), “las empresas deberían animar a sus empleados a utilizar el poder de las redes sociales para colaborar en el trabajo y establecer conexiones más fuertes. Esta forma de interacción es especialmente atractiva para los trabajadores jóvenes que se sienten cómodos con este medio de comunicación” (p. 469).

El informante clave PAR-2, expresó “que la comunicación es regular pienso que se debe mejorar la comunicación entre los departamentos, ya que es muy importante una comunicación fluida ente estos para poder acelerar los procesos administrativos, así como mejorar la eficiencia de dichos procesos”. Es decir, en otras palabras, el informante opina que no está efectiva la

comunicación dentro de su escenario como administrativo, pero se debe mejorar si se desea que exista una buena comunicación entre los procesos operativos y administrativos dentro de la universidad. Como lo expresa rotundamente Robbins y Coulter (2018), “algunas de las barreras cognitivas que obstaculizan la comunicación efectiva son el filtrado y la sobrecarga de información. Las emociones y las diferencias culturales también crean barreras. Los gerentes pueden superar estas barreras utilizando retroalimentación, con lenguaje más sencillo” (p. 473).

Pregunta 3.- ¿Cómo considera Usted su nivel de compromiso con la Universidad Valle del Momboy?

Tabla 6. *Pregunta N° 3.*

Pregunta	Categoría	Informante Clave	Respuestas
¿Cómo considera Usted su nivel de compromiso con la Universidad Valle del Momboy?	Compromiso	D1	Potencialmente alto.
		PAR-1	Es al 100% y más si la ocasión lo amerita o fuere necesario.
		PAR-2	Mi nivel de compromiso es bueno.

Nota. En este cuadro muestra la segunda pregunta con su respectiva categorización.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e Interpretación de los Resultados

El informante clave D1, manifestó “que considera su nivel de compromiso con la universidad es alto”. Esto significa que en su rol como docente y gerente considera que esta altamente comprometido con la institución. Como lo expresa claramente Robbins y Coulter (2018), “el compromiso laboral, se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo. Si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud

positiva hacia su trabajo. En contraste, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa” (p. 486).

El informante clave A1, declaró “que mi nivel de compromiso para con la Universidad es al 100% y más si la ocasión lo amerita o fuere necesario. Siempre estoy al pendiente de todas mis funciones, deberes y obligaciones, y considero las cumpla de la mejor manera, dando todo de mí y siempre oportunamente”. En su estado de trabajar administrativo, considera que su nivel de compromiso es alto, y que es total incondicional haciendo cumplir todos sus actividades y responsabilidades. Como lo expresa Robbins y Coulter (2018), “podría pensarse que los empleados satisfechos son más propensos a hablar positivamente de la organización en donde trabajan, a ayudar a sus compañeros y a rebasar las expectativas laborales normales, así como aumentar su productividad” (p. 487).

El informante clave A2, expresó “que creo q mi nivel de compromiso es bueno, realizando mis funciones asignadas de manera eficiente y adecuada permitiéndome estar dentro de la institución por 11 años hasta la fecha”. Esto significado que el informante A2, se limita a realizar sus actividades y responsabilidades que una forma buena, sin llegar a sobrepasar sus límites ni a cumplir otras actividades que no sea asignado. Como dice Lahmann (2020), “no puedes motivar a otras personas, sino incentivarlas a que hagan cosas. En realidad, no puedes motivar a tus empleados, sino crear las condiciones adecuadas para que se sientan motivados por sí solos” (p. 43).

En líneas generales y basada en diferentes autores (Puma y Estrada, 2020) puede existir diferentes tipos de compromiso organizacional, pero van a depender de la parte afectiva o apego, de la cantidad de años de servicio o la parte formal. Cuando hablan de compromiso afectivo, están

haciendo referencia del sentir y apego que le puedan tener a la institución, además de estar estrechamente relacionado con factores subjetivos y no objetivos a la institución. Con relación al compromiso de por trayectoria, está vinculado con la percepción de los empleados en el sentido de que pasaría si dejan el trabajo y deben empezar de nuevo en otra empresa. Por último, el compromiso formal, este se refiere a la obligación moral y por ética que tiene el trabajador de cumplir con todas sus funciones y responsabilidades, por el hecho de tener un buen desempeño laboral, dentro de la institución. Todas estas características están reflejadas en cada uno de los informantes claves, entrevistado, y es que cada uno tiene su nivel de compromiso bajo perspectivas diferentes.

Cierre del Momento IV

En este momento de manera general, se puede visualizar que los resultados fueron más positivos de acuerdo a las repuestas suministradas por los informantes claves, siempre debe existir puntos de mejora en las organizaciones. Sin embargo, esta información representa la parte medular de la investigación, toda vez que aquí se examinan los resultados de los procesos que consistieron en la selección de los informantes claves, la aplicación de las entrevistas, su estudio y la obtención de la información relevante a los fines de conocer los factores de motivación, comunicación y compromiso, que inciden en la calidad de la Universidad.

Cabe acotar, que la información suministrada por los informantes claves vario entre cada uno de ellos, porque al momento de analizar los datos es necesario contrastarla, corroborarla o cruzarla con la opinión y sustentación de autores en el área (citados en el Momento II). Para validar los datos, y por ser una investigación de tipo cualitativa, se aplicó la técnica de triangulación, que se define como la combinación de diferentes métodos, perspectivas teóricas, procedimientos

metodológicos y fuentes de datos (Martínez, 2004). Esta técnica también tiene como fin ser utilizada porque indica la confiabilidad de la investigación, debido a que es un procedimiento al fin y al cabo de contrastación y validación de la información.

MOMENTO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones, caso: Centro Aldea Tecnológica

Luego de realizar la investigación centrada en los valores de la motivación, la comunicación y el compromiso, con base a la metodología planteada en el libro de Jörg Lahmann “La empresa motivada”, con la finalidad de apoyar los procesos de mejora institucional en la organización y como culminación de la serie de talleres que tuvieron su lugar en la Universidad, y realizada la triangulación necesaria para validar los resultados obtenidos en el proceso de análisis de los datos, se pueden abordar las conclusiones partiendo de los objetivos específicos planteados.

En esta investigación fueron diseñados 3 objetivos indagatorios y un cuarto en forma de propuesta. Por cuanto, tomando en consideración el primer objetivo específico que consistió en “Identificar los factores que impactan en la motivación del personal de la Universidad Valle del Momboy, aplicando las técnicas y herramientas de la empresa motivada de Jörg Lahmann, caso: Centro Aldea Tecnológica”, de las 14 herramientas que establece el modelo escogido, como son la estructura, adecuación del personal (autonomía, capacidad y deseo), la definición de prioridades, los valores, el porqué de la empresa (razón de ser), definición de “el que” (misión), la visión o “estrella polar”, la comunicación, la contratación, el reconocimiento, las recompensas, el entorno, el liderazgo y la formación.

En concordancia, ante lo expuesto el grupo de investigación se organizó por temas que se consideraron más relevantes, entre ellos la motivación como telón de fondo, la identidad

institucional que tiene que ver con la razón de ser, la visión, la misión y los valores, la comunicación efectiva y el arraigo laboral o compromiso.

Con el fin de identificar esos factores, a los informantes claves se les realizó una entrevista, en la cual se logró visualizar según el criterio de cada quien cuales son los factores que influyen para estar motivados y así cumplir con un mejor desempeño laboral,

1. Recompensa, este factor extrínseco fue expuesto y se vio reflejado en el análisis de los datos, siendo el mismo muy relevante e impactante dentro de los trabajadores y su accionar.
2. Propósito, este factor intrínseco de la motivación es capaz de provocar una reacción positiva en el trabajador por lo cual su desempeño laboral no esta ligado a recibir un premio sino lo contrario lo realiza por forma interna, porque recibe beneficios personales y se siente involucrado con la identidad institucional que tiene que ver con la razón de ser, la visión, la misión y los valores.

Se puede concluir, que estos factores tienen un impacto enorme en el desempeño y la producción del trabajador, así como también en todos los aspectos. Por lo que se deduce, que la motivación, es integral e involucra al ser humano desde su conducta hasta su ambiente, así mismo se involucran diferentes factores que son capaces de provocar una reacción positiva o negativa en el individuo.

Como segundo objetivo específico, se planteó en esta investigación fue “Explicar los factores de la comunicación en el personal de la Universidad Valle del Momboy, aplicando las técnicas y herramientas de la empresa motivada de Jörg Lahmann, caso: Centro Aldea

Tecnológica”, para lo cual se formuló como orientación en la entrevista, donde los informantes, cada uno por separado, expresaron como factores claves: la comunicación dentro de la universidad es buena, pero manecita mejor en cuanto a la comunicación interna, entre los trabajadores y sus jefes inmediatos, pero por otra parte la universidad ha mejorado mucho su comunicación externa, es decir cómo se proyecta a nivel regional, nacional e internacional, creado alianzas beneficiando a la comunidad universitaria.

Partiendo desde el tercer objetivo específico que consistió en: “Precisar los factores que promueven el compromiso en el personal de la Universidad Valle del Momboy, aplicando las técnicas y herramientas de la empresa motivada de Jörg Lahmann, caso: Centro Aldea Tecnológica”. Para ello se orientó la conversación con los informantes, arrojando como factores:

1. El sentido de pertenencia, este factor está estrechamente ligado al compromiso afectivo y la adhesión emocional del empleado hacia la institución, es un sentimiento por el cual el trabajador se ve identificado con las metas y objetivos organizacionales.

2. Cumplimiento laboral, este factor está asociado al compromiso normativo, el cual se identifica con el “deber”, el trabajador siente solamente que debe cumplir con sus actividades y funciones que son asignadas por un compromiso laboral, por recibir un beneficio económico.

Concluyendo con la investigación se estableció el cuarto objetivo específico, que cita “Diseñar el Plan de Acción enfocado en la empresa motivada según el modelo de Jörg Lahmann, caso: Centro Aldea Tecnológica”. Dicho plan se presenta a continuación en el Momento VI y se muestra como aporte teórico sustentado en todos los datos obtenidos de acuerdo a cada caso de

estudio, conjuntamente con el desenvolvimiento del plan de acción establecido en el Libro de la Empresa Motivado de Jörg Lahmann, donde se desarrollaron 3 talleres de formación y capacitación basados en las 14 herramientas de la empresa motivada, en el cual deberá participar todos los miembros de la comunidad uvemista, así como también el Centro Aldea Tecnológica.

Conclusiones Generales

En cuanto, a la motivación:

En cuanto al primer objetivo específico. Identificar los factores que impactan en la motivación del personal de la Universidad, aplicando las técnicas y herramientas de la empresa motivada de Jörg Lahmann. Con relación a la categoría motivación se puede observar que los 33 informantes claves manifestaron que si hay motivación es muy positivo para la institución, los trabajadores se sienten motivados, hay compromiso y asumen sus responsabilidades.

Sin embargo, los investigadores para reforzar la motivación se va a diseñar un plan de formación y capacitación para los trabajadores de la UVM, es importante cuidar el liderazgo, por cuanto un buen jefe o líder puede promover la motivación en sus equipos de trabajo, afianzar la identidad laboral en cada miembro de la comunidad universitaria; por ello, es fundamental que el Consejo Rectoral de la mano con el Consejo Universitario y los niveles intermedios sean decanatos y direcciones tengan las habilidades gerenciales para promover la motivación en el personal a su cargo; este plan de acción va a contribuir a que la dificultades que se puedan presentar, en cuanto a la motivación intrínseca y extrínseca como lo menciona Lahmann, esta debe ser tomada en cuenta, por cuanto, la primera es determinada por factores internos, es decir, las necesidades, intereses, satisfacción, entre otros de los miembros de la comunidad universitaria, que despiertan

el disfrute individual; mientras que la motivación extrínseca se promueve por factores externos, es decir, medidas que regulen recompensas y medidas correctivas.

La UVM debe velar por el cumplimiento de las políticas de beneficios de los trabajadores, de reconocimiento, tanto para la personal docente como al personal administrativo, enfocadas en actividades que generen valor significativo para la comunidad universitaria; de este mismo modo, este proceso debe ir unido del acompañamiento de los jefes directos en el cumplimiento de las tareas o los procesos.

En cuanto, a la Comunicación:

Con relación al segundo objetivo específico. Explicar los factores de la comunicación en el personal de la UVM, aplicando las técnicas y herramientas de la empresa motivada de Jörg Lahmann. Con relación al presente objetivo, en su categoría comunicación y lo 33 informantes claves manifestaron, que, si hay comunicación, que existen varios canales de comunicación, correo, Telegram, Whatsapp, redes sociales, es importante fomentar la respuesta de recibido, el emisor debe obtener respuesta, evitar los silencios que dejan en incertidumbre si el mensaje fue recibido, aunque es fluida se debe mejorar algunas situaciones presentes en este proceso comunicacional.

Además, se debe mantener una comunicación humana y social de manera clara y efectiva, aplicando métodos y estrategias de comunicación que conduzcan a una comunicación efectiva, por tanto, Lahmann en su libro Empresa Motivada, recomienda aplicar la metodología del “disco rayado”; colocando los medios tecnológicos al servicio de lo positivo y efectivo de una comunicación que les permita crecer y nutrir la comunidad universitaria.

Por lo tanto, la importancia del seguimiento cuando se emite alguna información a los trabajadores es importante, ya que algunos informantes que a pesar de manifestar que existe

comunicación y que fluye, una vez comenzado el proceso de información, el emisor buscará confirmar que las acciones que desencadene ese mensaje se hayan concretado de acuerdo a lo solicitado, es cuando surge un elemento fundamental el cual es la retroalimentación, Lahmann manifiesta que se debe practicar la escucha activa, es la mejor manera de entender y comprender las relaciones entre los miembros de la institución.

De igual manera, el mismo autor expresa que existen tres factores sobre los que debe girar la comunicación: informar de manera proactiva y directa, usar una metodología y repetirse mucho. Cuando se habla de informar de manera proactiva y directa nos referimos a que el emisor se dirija a cada individuo dentro de la institución de manera personalizada y se asegure de que este ha entendido su mensaje. usar una metodología para una buena comunicación es importante se debe emplear un método para comunicar el propósito y este debe ser constante en el tiempo, es recomendable que no sea intuitiva ya que no asegura que llegue a toda la institución, por ello que la comunicación debe estar debidamente organizada y todos los miembros de la Universidad deben conocer las prioridades.

Cabe destacar, que con respecto al siguiente factor que menciona Lahmann la repetición, aquí se debe repetir los puntos presentados a lo largo del trabajo es la mejor forma de que las ideas vayan calando poco a poco en las personas, se debe repetir el mensaje tantas veces como sea necesario.

En cuanto, al Compromiso:

En cuanto al último objetivo específico. Precisar los factores que promueven el compromiso en el personal de la UVM, aplicando las técnicas y herramientas de la empresa motivada de Jörg Lahmann. Se observa que los informantes claves coinciden que, si hay compromiso, los resultados de las entrevistas realizadas, se logra observar que los niveles de

compromiso son altos entre los miembros de la comunidad universitaria, además de sentir motivación y apego a los valores institucionales. Un trabajador comprometido motivado persigue el bien común para la institución y se identifican con los retos y objetivos de la misma, esto contribuye positivamente a la eficiencia, productividad, satisfacción y éxito de la organización, estos elementos producen en los trabajadores satisfacción, lealtad y apego a la filosofía de la Universidad.

En este sentido, para reforzar este valor se propuso un plan de formación y capacitación para los trabajadores de la Universidad, donde uno de los talleres tiene que ver con la identidad institucional, este busca afianzar entre los trabajadores el sentido de pertenencia y afinidad hacia algo en particular, brinda un estado de bienestar a los miembros de la universidad, la identidad es el motor que impulsa a los individuos a actuar y a sentirse identificados con propósitos comunes, el sentimiento de formar parte de algo, compartiendo historias, ideologías, valores además de una relación afectiva, de afinidad y simpatía por algo o alguien.

Recomendaciones Generales

En cuanto, a la motivación:

Propiciar un ambiente de trabajo acogedor. Un sitio de trabajo cómodo, acogedor y confortable, además de organizado, es fundamental para que los trabajadores se sientan a gusto en el desempeño de sus funciones y den lo mejor de sí.

Fomentar el espíritu de equipo. Es nocivo para una institución los rumores de pasillo o las disputas que se puedan presentar entre los miembros de un equipo de trabajo, se debe generar un ambiente de competencia donde esté premiando y reconociendo la labor de los empleados a partir

de su desempeño individual. Se debe fomentar un espíritu de colaboración y de trabajo en equipo donde los logros y el cumplimiento de las metas sea resultado de los esfuerzos de todo.

Invertir en la capacitación del personal. La formación ayuda a crear una imagen corporativa competitiva en un mundo ágil, por ello invertir en la capacitación del personal, además de permitir que los empleados pongan en práctica lo aprendido en la universidad, haciendo que esta se beneficie de ello, les ayuda a sentirse valorados y a sentir que son importantes para esta.

En cuanto, a la Comunicación:

Controlar la calidad de la información. Para que la comunicación sea efectiva, debe estar asociada a mecanismos que garanticen la divulgación ágil y directa hacia los diferentes grupos de interés tanto internos como externos, a través de los medios de los distintos medios de comunicación (Correo electrónico, Telegram, Whatsapp, redes sociales), al divulgar el mensaje se debe garantizar que el mensaje llegue al receptor de manera efectiva. La tecnología sin duda alguna ha contribuido a mejorar y agilizar una calidad de servicio para direccionarlas se debe proporcionar: Formación y capacitación. Talleres en la atención y servicio al cliente. La planificación de las actividades y socialización.

Desarrollar Empatía. Aquí debe estar presente la comprensión y escucha activa. Es una herramienta valiosa en cualquier ambiente de trabajo. Para generar confianza es necesario demostrar la capacidad de escuchar tener la capacidad de entender a la otra persona.

En cuanto, al Compromiso:

Empoderar a los trabajadores. El poder de tomar decisiones confiere a los empleados un sentido mayor de responsabilidad y pertenencia. Por lo tanto, aumenta su nivel de compromiso.

Ayuda a los trabajadores a alcanzar sus metas profesionales. Ayudar a los trabajadores a adquirir destrezas mediante cursos, talleres, internados y ascensos.

Promover el aprendizaje y el desarrollo personal. Se propone un plan de formación y capacitación para los trabajadores de la UVM, donde se presentan talleres y cursos en diferentes áreas del conocimiento.

Conferencias motivacionales. La mentoría y el coaching, un buen discurso motivacional, los talleres de creatividad y las actividades de integración de equipos pueden hacer maravillas por los empleados y por la institución.

Elogia y agradece a los empleados. Elogiar a los empleados y agradecerles por un trabajo bien hecho no toma mucho tiempo y crea satisfacción.

MOMENTO VI

PLAN DE ACCIÓN

Esta fase dará respuesta al objetivo número 4, Diseñar un plan de acción de Empresa Motivada según el modelo de Jörg Lahmann en la Universidad Valle del Momboy.

Justificación

El plan de acción enfocado en la formación y capacitación para el personal de la institución, tiene como fin el brindar herramientas y orientaciones que puedan constituir pilares de motivación, comunicación y compromiso, para la comunidad universitaria hacia el alcance de metas, logro de resultados, así como satisfacción personal.

Desde una perspectiva teórica, los talleres se fundamentan en el Modelo planteado por Lahmann (2020) quien destaca que la formación “puede ser un instrumento poderoso para incrementar la motivación en la empresa, al fortalecer el pilar de la competencia” (p.149). Así mismo, integrando las ideas de lograr el aprendizaje desde diferentes puntos de vista, como aprender por sí mismo, recibir ayuda de expertos y el intercambio de experiencias, lo cual, dio base para el diseño del plan de acción a partir de un aprendizaje colaborativo pero responsable donde cada participante es el protagonista de su avance y del provecho que pueda obtener de este proceso de formación.

Objetivo General

Implementar un Plan de Acción enfocado en la empresa motivada según el modelo de Jörg Lahmann, caso: Centro Aldea Tecnológica.

Objetivos Específicos

Identificar el proceso de ejecución y seguimiento del plan de acción en cuanto a los factores de motivación, comunicación y compromiso, según las herramientas desarrolladas en el modelo de Jörg Lahmann, caso: Centro Aldea Tecnológica.

Establecer el proceso de ejecución y seguimiento del plan de acción en cuanto a los factores de motivación, comunicación y compromiso, según las herramientas desarrolladas en el modelo de Jörg Lahmann, caso: Centro Aldea Tecnológica.

Desarrollar el proceso de ejecución y seguimiento del plan de acción en cuanto a los factores de motivación, comunicación y compromiso, según las herramientas desarrolladas en el modelo de Jörg Lahmann, caso: Centro Aldea Tecnológica.

Destinatario

El siguiente Plan de Acción va dirigido a los miembros que conforman el Centro Aldea Tecnológica, así como también, a todos los trabajadores de la UVM, ya sea personal docente, administrativo y de servicio, que consta de un total de 121 trabajadores activos actualmente.

Por consiguiente, se aplicará todas las herramientas a través de este plan de acción, pero las mismas van a estar en un orden diferente, de acuerdo a su función, beneficio y rendimiento de

su aplicación en la empresa, para que así sea más efectiva su ejecución. Ahora bien, cuando se habla de aplicar un plan de acción se está haciendo referencia, a una herramienta de gestión que define un camino para alcanzar los objetivos empresariales. Donde, crea una ruta planificada exhaustiva con una lista de actividades actualizada y responsable, además, marca el progreso de cada componente (Rodrigues, 2022).

En este contexto, se presenta un plan de acción para fortalecer el proceso de formación y capacitación del personal de la UVM, enmarcada en actividades y diseño de talleres con miras a consolidar elementos esenciales en el desempeño de los miembros de la comunidad universitaria en un ámbito de aprendizaje colaborativo, con espacios de interacción tanto virtuales como presenciales, reafirmando la integración de diversas estrategias y recursos para potenciar una atmosfera de aprendizaje con carácter crítico y reflexivo, dando lugar a la producción de resultados útiles a partir de los propios participantes y para ser aplicados por ellos mismos en el desarrollo de funciones y actividades tanto desde el punto de vista laboral como personal.

Es por ello, que la formación y la capacitación debe ser entendida como un proceso educativo, sistemático y ordenado donde se enriquece y perfecciona los conocimientos para un mejor desempeño en el puesto de trabajo, esta constituye un proceso de cambio, los trabajadores desarrollan competencias y nuevas responsabilidades. Por tal motivo, para Lahmann (2020) “la formación continua es necesaria. Lo es, no solo para tener la competencia adecuada para hacer bien el trabajo, sino también para estar motivados” (p.194). Con la finalidad de verificar el éxito de un programa de capacitación la gerencia debe evaluar constantemente las actividades.

Categorías Objeto de Estudio

La Motivación, La Comunicación y El Compromiso.

Políticas

1. Institucionalizar la implementación del proceso de capacitación, a través de la participación de todos los líderes de las unidades para alcanzar el mejoramiento continuo de la Universidad, y lograr la mayor eficiencia en los procesos de cada área.
2. La Dirección Gente UVM, y los maestrantes de esta maestría como investigadores serán los responsables del Plan Acción. Se realizarán de acuerdo a la necesidad y serán aprobadas por el Consejo Rectoral y Centro Aldea Tecnológica.
3. La Dirección de Gente UVM, entregará al Consejo Rectoral dos reportes de ejecución de eventos de capacitación, uno hasta el 15 julio del 2023 correspondiente al primer semestre del año, y otro el 30 de noviembre del mismo año.
4. Los eventos de capacitación (cursos, talleres, seminarios, conferencias, actividades y eventos académicos entre otros.), se realizarán con los docentes calificados e instructores expertos en el área.

Tabla 7. Plan de Acción: CENTRO ALDEA TECNOLÓGICA.

<i>Objetivo General</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Indicador</i>	<i>Categoría</i>	<i>Meta</i>	<i>Responsables</i>	<i>Recursos</i>	<i>Inicio y fin</i>	<i>Actividades</i>
Implementar un Plan de Acción enfocado en la empresa motivada según el modelo de Jörg Lahmann, caso: Centro Aldea Tecnológica.	1. Identificar el proceso de ejecución y seguimiento del plan de acción en cuanto a los factores de motivación, comunicación y compromiso, según las herramientas desarrolladas en el modelo de Jörg Lahmann, caso: Centro Aldea Tecnológica.	El Organigrama de Responsabilidades.	Compromiso	Reestructurar el organigrama.	Miembros del Centro Aldea Tecnológica	Organigrama	Febrero	-Mesas de Trabajo. -Establecer responsabilidades.
		El CDC (La adecuación de las personas al organigrama).	Motivación	Reestructurar los manuales de funciones y de cargo.	Miembros del Centro Aldea Tecnológica	-Humano - Tecnológico	Anual	-Revisión de procesos de manera constante. -Seguimiento y ejecución de procesos. -Revisión de los programas.
		Definir las prioridades (Establecer objetivos a corto plazo: las rocas).	Compromiso	-Objetivos SMART -Arraigo Laboral.	Miembros del Centro Aldea Tecnológica	-Humano - Tecnológico	Permanente	-Mesas de Trabajo. -Reuniones.
		Definir los Valores.	Compromiso	Trabajar los valores y principios	-Dirección de Gente UVM - Miembros del Centro Aldea Tecnológica	-Humano - Tecnológico	Anual	Encuentros Interactivos
		Identificar y Comunicar el porqué.	Comunicación	Construcción Identidad	- Miembros del Centro Aldea Tecnológica - Dirección de Gente UVM	-Humano - Tecnológico	Permanente	-Mesas de Trabajo. -Reuniones.

<i>Objetivo General</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Indicador</i>	<i>Categoría</i>	<i>Meta</i>	<i>Responsables</i>	<i>Recursos</i>	<i>Inicio y fin</i>	<i>Actividades</i>
	factores de motivación, comunicación y compromiso, según las herramientas desarrolladas en el modelo de Jörg Lahmann, caso: Centro Aldea Tecnológica. 3. Desarrollar el proceso de ejecución y seguimiento del plan de acción en cuanto a los factores de motivación, comunicación y compromiso, según las herramientas desarrolladas en el modelo de Jörg Lahmann, caso: Centro	Definir y Delimitar el qué.	Motivación	Decisiones acertadas	Miembros del Consejo Universitario	-Humano - Tecnológico	Permanente	Aprovechar los recursos disponibles de la comunidad universitaria.
		Fijar la Estrella Polar.	Compromiso	Valores y cultura claros dentro del equipo.	Dirección de Gente UVM	-Humano - Tecnológico	Anual	Encuentros Interactivos
		La Comunicación	Comunicación	Comunicar de manera efectiva, empática y asertiva.	Miembros del Centro Aldea Tecnológica	-Humano - Tecnológico	Permanente	-Notificaciones de eventos. -Seguimiento de planificación. -Reuniones.
		La Contratación	Comunicación	-Definir de manera adecuada al Teamplayer.	-Consejo Rectoral - Dirección de Gente UVM	-Publicidad -Humano - Tecnológico -Económico	Cuando sea requerido	-Reclutamiento adecuado al perfil requerido. -Promoción en redes sociales.
		El Reconocimiento	Motivación	-Incentivar la motivación extrínseca.	Dirección de Gente UVM	-Humano - Tecnológico -Económico	Permanente	-Seguimiento a las actividades. -Evaluaciones efectivas.
		Las Recompensas (bien planteadas).	Motivación	Recompensar, valorar y agradecer al equipo.	Consejo Rectoral	-Humano -Económico	Mensual	-Reconocer y premiar la excelencia. -Evaluaciones efectivas.
		El entorno (adecuado).	Motivación	Diseñar un clima organizacional.	Miembros del Centro Aldea Tecnológica	Humano	Permanente	- Acondicionamiento de los puestos de trabajo.

<i>Objetivo General</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Indicador</i>	<i>Categoría</i>	<i>Meta</i>	<i>Responsables</i>	<i>Recursos</i>	<i>Inicio y fin</i>	<i>Actividades</i>
	Aldea Tecnológica.	El estilo de liderazgo.	Compromiso	Adecuar un estilo de liderazgo óptimo.	- Miembros del Centro Aldea Tecnológica. - Consejo Rectoral	Humano	Permanente	-Formación en Gerencia Universitaria.
		La formación	Compromiso	Mejora continua de aprendizaje.	- Dirección de Gente UVM - Miembros del Centro Aldea Tecnológica	-Humano - Tecnológico	Trimestral	Talleres de Formación y Capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, desde el punto de vista metodológico, el abordaje se realizará considerando los diferentes tipos de capacitación tales como:

Capacitación Formal

En la capacitación formal entran *seminarios, diplomados, talleres o cursos* que han sido programados para atender necesidades específicas de la empresa, los cuales pueden durar horas e, incluso, meses.

Filosofía Institucional. en la Filosofía Institucional se presenta la cultura de la Universidad (misión, visión, valores) y se implementaran actividades que ayuden al colaborador a integrarse con su jefe inmediato o equipo de trabajo. Mediante desarrollo integral y vivencial de experiencias.

Comunicación efectiva. La comunicación es un factor de vital importancia en las organizaciones, permite que la información pueda fluir generando transparencia en los procesos. Lahmann (2020) explica algunos factores necesarios para lograr una buena comunicación en las organizaciones, destaca entre ellos la importancia informar de manera proactiva y directa, el uso de una metodología adecuada y el proceso de repetición.

Arraigo Laboral. El arraigo visto desde un punto de vista general, implica establecerse a algo, echar raíces asumir con compromiso el pertenecer a un contexto, en este orden de ideas, el taller de arraigo laboral surge como una propuesta de formación para consolidar el compromiso organizacional desde la perspectiva: Afectiva, de Permanencia y Normativa, describiéndose a continuación cada una de ellas.

Habilidades técnicas. Este tipo de capacitación laboral implica el entrenamiento de los trabajadores en el uso de las tecnologías o herramientas digitales para la ejecución de sus labores.

Habilidades blandas. Hoy más que nunca el talento de las empresas se mide, también, en función a sus habilidades blandas. Saber cómo manejar los momentos de estrés, trabajar en equipo u ofrecer feedback son destrezas que necesitan entrenarse. Aquí se propone la capacitación de manera constante en distintos momentos del año, es recomendable el aprendizaje mixto que combina la formación personal cara a cara en un salón físico y la interacciones y dinámicas del entorno digital, el aprendizaje mixto sirve para potenciar el plan de capacitación de la empresa.

Seguridad y salud en el trabajo. Estas deben contener lecciones sobre el cuidado físico en las labores que se realizan, sobre el manejo de materiales riesgosos y sobre prevención de malestares de salud. Es recomendable aplicarlas una vez al año para todos los equipos de la empresa. Si son trabajadores cuya labor requiere el manejo o las maniobras sobre materiales o lugares de riesgo, el entrenamiento se hará en el campo. En cambio, si son empleados de oficina, se pueden programar cursos online con contenido que los ayude a rendir de manera productiva en el mejor estado físico. Por ejemplo, sobre posturas físicas al sentarse, relajación, manejo del estrés y nutrición.

Capacitación motivacional. Estos cursos de motivación laboral, los trabajadores recibirán las herramientas necesarias para motivar al personal y hacer del ambiente de trabajo un espacio mucho más agradable y productivo. Este tipo de capacitación ayudarán a que los empleados a que expresen sus opiniones sin ser juzgados, de modo que el departamento de recursos humanos o el psicólogo de la institución esté al tanto de cuáles son las fortalezas y las fallas que está presentando

la empresa cuando se trata del manejo de sus empleados. De este modo podrán trabajar en mejorar las fallas y fortalecer los puntos positivos.

Fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Esta capacitación fomentara buenas relaciones laborales e incentivar el trabajo en equipo tiene un impacto positivo en las organizaciones. Se busca es crear un ambiente laboral en donde se tomen buenas decisiones, se respeten las ideas de los demás o se planifique con base en una estrategia. Se recomienda Inteligencia emocional, Manejo del estrés, Manejo del tiempo.

Capacitación en la práctica / vivencial. Implica que un trabajador aprenda de una labor o actividad mientras lo desempeña, en el que un trabajador experimentado o el supervisor del trabajador llevan a cabo la capacitación, esto implica adquirir las habilidades al observar al supervisor o de preferencia que el supervisor o experto muestre al empleado los procedimientos paso a paso.

Taller Servicio al cliente. Busca desarrollar habilidades para tratar efectivamente a las personas desde la parte humana y poder identificar las necesidades más ocultas, desde la escucha empática, el respeto y el logro de los objetivos. Además, puede adquirir nuevos conocimientos para ofrecer a los clientes, tanto internos como externos, un servicio al cliente optimo y conocer las herramientas que ayudarán a brindar una atención al cliente de calidad.

Algunas de las herramientas a utilizar son:

Plataforma Google Classroom la cual, para las aulas virtuales de la Universidad está estructurada bajo la metodología de Salmon (2004), donde se contempla el desarrollo de actividades virtuales a través de varios medios que permiten desde la socialización, la construcción

del conocimiento, hasta la autoevaluación. Se integra entonces esta metodología con actividades de tipo presencial que promueven el acercamiento entre las personas, permitiendo percibir de forma directa las reacciones, emociones y aportes entre participantes.

Foros Chats. es una forma de comunicación, que se puede realizar a través de diversas herramientas de mensajería, tales como WhatsApp, Telegram o WeChat. Se puede utilizar para crear grupos afines a una temática, foros de opinión, espacios de capacitación y transmisión de conocimientos, y hasta la creación de comunidades de aprendizaje.

Métodos audiovisuales. Es un método que utiliza de técnicas basadas en diapositivas, películas, conferencias.

Herramientas para gestionar el tiempo: Está muy ligada a la productividad.

Planner/Trello/Asana. Las tres son herramientas para organizar el trabajo por proyectos y priorizar tareas. Funcionan por tableros y además funcionan muy bien como interfaz colaborativa para conversaciones e intercambio de archivos.

Google Calendar. Es cómo tener tu calendario organizado de manera sencilla y clara. Garantiza una productividad efectiva.

En este orden de ideas, el plan de acción conjuga elementos para el crecimiento del personal, tanto para su desempeño laboral como para la aplicación en su vida diaria, como persona, como ciudadano, reforzando valores como la identidad, el compromiso, la responsabilidad; el plan de acción aportará elementos para ser personas con mayor capacidad de comunicación, de

entendimiento al otro y por lo tanto, se concibe una formación integral como ciudadanos responsables ante la organización y la sociedad.

El grupo de investigadores realizará en el primer trimestre del año los siguientes talleres de formación y capacitación, su finalidad contempla el diseño de tres talleres, el primero orientado a reforzamiento de la identidad institucional, con la finalidad de activar los vínculos emocionales del personal en relación a la esencia de la Universidad. El segundo taller relacionado con la comunicación, siendo este un elemento clave en el éxito de las organizaciones, donde se puedan aportar técnicas para la comunicación efectiva, indispensable para el desenvolvimiento de los procesos. En el tercer taller se abordará el arraigo laboral, desde el punto de vista de fomentar el compromiso emocional, de continuidad y de normativa, de forma tal de concientizar al personal del rol que desempeña como parte de la organización, donde cada uno constituye una pieza fundamental para el buen funcionamiento general de la institución.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, se desarrolló inicialmente estos talleres como parte del plan de acción, como lo señala el indicador de Formación, así como también sustentar las categorías de estudio, en aras de generar una contribución a la Universidad, si bien, se realizó previamente un Taller de Empresa Motivada con las 14 herramientas planteadas por Lahmann, en esta propuesta se presenta un enfoque más puntual los aspectos a reforzar, a partir de los resultados obtenidos en esta investigación, utilizando estrategias diferentes, planificando la obtención de resultados como insumo para una gestión institucional más eficiente.

Talleres a Desarrollar

El desarrollo de los talleres estará distribuido durante todo el año 2023, y de la siguiente manera según los investigadores:

PROPUESTA DE TALLERES EMPRESA MOTIVADA

INVESTIGADORES	TUTOR	TALLER A DISEÑAR
MIGUEL MEJÍA	MARIA TERESA BRAVO	IDENTIDAD INSTITUCIONAL
KARELIS PAREDES		
ZAIDA KASSAR		
LISBETT CABRERA		
NORMA TORREALBA	ANA LINARES	COMUNICACIÓN EFECTIVA – TÉCNICAS ESTRATEGIAS
BELKIS ABREU		
LORENA PÉREZ		
MARÍA MUÑOZ		
RAQUEL CADAVID	KARLA DUNN	ARRAIGO LABORAL
MARILYN BRICEÑO		
NORIS GALBAN		
CRISTINA VIERAS		

Figura 1. *Distribución de los investigadores.*

Fuente: Elaboración propia.

Diseño de los Talleres

Se presenta a continuación la propuesta de los talleres Identidad Institucional, Comunicación Efectiva y Arraigo laboral para el personal de la UVM:

PROPUESTA DEL TALLER DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL



Fundamentación

La identidad Institucional constituye la base que sustenta una estrategia de comunicación efectiva dirigida a diferentes públicos, busca afianzar entre sus trabajadores el sentido de pertenencia y afinidad hacia algo en particular, brinda un estado de bienestar a los miembros de una organización, la identidad es el motor que impulsa a los individuos a actuar y a sentirse identificados con propósitos comunes, el sentimiento de formar parte de algo, compartiendo historias, ideologías, valores además de una relación afectiva, de afinidad y simpatía por algo o alguien.

De igual manera, la identidad institucional no resulta del simple hecho de ser miembro de una comunidad, sino de un proceso social que implica conocer y compartir los valores, la filosofía, la historia, las tradiciones, los símbolos, las aspiraciones, las prácticas cotidianas y los compromisos sociales que conforman el ser y quehacer de la universidad, además de internalizar los significados de esos símbolos, así como de los fines y compromisos sociales e institucionales de la universidad.

La Universidad es una organización que contribuye a la creación y conservación de la cultura, a la formación de individuos con ética, asimismo al desarrollo de investigaciones científicas, es por ello, que no puede alejarse de una cultura organizacional exitosa, ya que está

asociada a patrones de conductas, creencias y valores compartidos que van a fortalecer la identidad universitaria.

En este orden de ideas, García, (2015) manifiesta “la identidad universitaria es definida como el conjunto de repertorios culturales compartidos, por una comunidad, a partir de los cuales se define a sí misma, orientan sus acciones y otorgan sentido a sus prácticas cotidianas” (p.106).

La propuesta de este taller se centra en ofrecer un espacio que permita desarrollar sentido de pertenencia, con la finalidad de fortalecer un alto compromiso con la institución y nuestros valores, que incentive una participación activa en todas sus actividades.

Dentro de este orden de ideas, se percibe que la identidad tiene dos dimensiones: una personal y otra colectiva, esto según Giménez (2009, p. 12), se explica a través de dos tipos de atributos: 1.- Atributos de Pertenencia, este implica la identificación del individuo con diferentes categorías grupos y colectivos sociales. 2.- Atributos particularizantes, determina la unicidad idiosincrasia del sujeto en cuestión.

Objetivos del Taller: Identidad Institucional.

Objetivo General: Promover la identidad institucional en el personal de la Universidad Valle del Momboy.

Objetivos Específicos:

Estimular la identidad institucional, considerando la filosofía Institucional y la filosofía académica, a través de la socialización entre los grupos y unidades en la Universidad Valle del Momboy.

Desarrollar la identidad personal de los miembros de la institución, considerando los factores que inciden en ella para promover una autoimagen corporal y personal positiva dirigida al conocimiento y la autoaceptación.

Desarrollar estrategias de comunicación organizacional para reforzar los lazos entre los miembros de la comunidad universitaria.

Temario

Tema1. Valores Institucionales e Identidad Institucional.

Marco filosófico UVM: Visión, misión, valores, historia, símbolos y signos.

Marco académico UVM: ejes de acción y áreas estratégicas

Rasgos físicos y culturales de Identidad Institucional.

Tema 2. Identidad Personal.

Autoconocimiento: Historia de vida, autoconcepto y autoestima.

Proyecto de vida: Visión, misión, criterios, estrategias, actividades, objetivos

Tema 3. Construyendo comunidad en mi institución

Arraigo, sentido pertenencia, identidad institucional, comunicación.

Trabajo en equipo: activar sinergias y alianzas estratégicas, promoviendo cooperación y diálogo.

Cine club

Club de lectura

Modalidad del Taller: Semipresencial.

Duración del Taller: 20 horas. 10 presenciales, 10 virtuales. Tres semanas

Tabla 8. *Plan de Acción para la Ejecución del Taller Identidad Institucional.*

Objetivo	Tema	Actividades	Recursos	Resultados Esperados
Estimular la identidad institucional, considerando la filosofía Institucional y la filosofía académica, a través de la socialización entre los grupos y unidades en la Universidad Valle del Momboy.	Tema 1. Valores Institucionales e Identidad Institucional. Marco filosófico UVM: Visión, misión, valores, historia, símbolos y signos. Marco académico UVM: ejes de acción y áreas estratégicas. Rasgos físicos y culturales de Identidad Institucional.	Foro Chat. World Café Trabajo en equipo	Vídeos sobre la reseña histórica de la universidad Google Classroom Láminas de papel. Marcadores.	Internalización de la identidad UVM. Autoevaluación
Desarrollar la identidad personal de los miembros de la institución, sobre los factores que inciden en ella para promover una autoimagen corporal y personal positiva dirigida al conocimiento y la autoaceptación.	Identidad Personal. Autoconocimiento: Historia de vida, autoconcepto y autoestima. Proyecto de vida: Visión, misión, criterios, estrategias, actividades, objetivos	Foro Chat. Mesas de Trabajo. Socialización Trabajo en equipo	Google Classroom Cortometraje “Tu identidad” ¿Quién eres tú Mensajes alusivos vía Telegram y correos	Definir Comportamientos Desarrollar identidad personal Promover una autoimagen corporal y personal positiva
Desarrollar estrategias de comunicación organizacional para reforzar los lazos entre los miembros de la comunidad universitaria	Tema 3. Construyendo comunidad en mi institución Arraigo, sentido pertenencia, identidad institucional, comunicación.	Foro Chat. Encuentro Institucional Mesas de trabajo Cine club	Google Classroom Comunicación vía Telegram, correo institucional. Reflexiones	Encuentro Institucional Propuesta de estrategias para mejorar la comunicación organizacional.

Objetivo	Tema	Actividades	Recursos	Resultados Esperados
	Trabajo en equipo: activar sinergias y alianzas estratégicas, promoviendo cooperación y diálogo.	Club de lectura	Socialización	Formación continua

Fuente: Elaboración propia.

PROPUESTA DEL TALLER DE COMUNICACIÓN EFECTIVA



Fundamentación

La comunicación es un factor de vital importancia en las organizaciones, permite que la información pueda fluir generando transparencia en los procesos. Lahmann (2020) “explica algunos factores necesarios para lograr una buena comunicación en las organizaciones, destaca entre ellos la importancia informar de manera proactiva y directa, el uso de una metodología adecuada y el proceso de repetición” (p. 150).

Desde una perspectiva teórica, se parte de la idea expresada por Lahmann (2020) “la responsabilidad de que un mensaje llegue de la forma deseada a otra persona, siempre la tiene el emisor” (p.154), el taller propuesto se orienta a proporcionar las herramientas para que se asegure a transmisión correcta de los mensajes dentro de la institución, contemplando el estudio de todos los elementos involucrados en el proceso de comunicación, analizar los factores considerados en el Modelo de la Empresa Motivada, concibiendo la comunicación como elemento de motivación.

Desde el punto de vista práctico, se destaca la producción de resultados, enmarcados en el diseño de un plan de comunicación interna como aporte de los mismos miembros de la UVM, una vez se haya analizado el contexto de la institución y con ello brindar una herramienta de mejora.

Objetivos del Taller: Comunicación Efectiva

Objetivo General:

Fortalecer la comunicación interna de la Universidad Valle del Momboy a partir de las herramientas del modelo de Empresa Motivada de Lahmann.

Objetivos Específicos:

Analizar los elementos y factores para una buena de la comunicación.

Concientizar acerca de la importancia de la comunicación efectiva para la motivación del personal de la Universidad Valle del Momboy.

Diseñar un plan de comunicación interna para la Universidad Valle del Momboy.

Temario

Los temas del taller se presentan en función de las herramientas propuestas por Lahmann (2020), adaptados al contexto de la Universidad Valle del Momboy.

Tema1. Elementos de la Comunicación

Elementos de la comunicación.

Factores para una buena comunicación.

Tema 2. La comunicación como factor de motivación.

Barreras de Comunicación

Gestión de la cantidad y calidad de información.

Tema 3. Plan de Comunicación Interna

Análisis del contexto.

Objetivos propuestos.

Definición de mensajes a transmitir.

Ejecución del Plan.

Monitorización y Evaluación.

Modalidad del Taller: Semipresencial.

Duración del Taller: 20 horas. 10 presenciales, 10 virtuales. Tres semanas.

Tabla 9. *Plan de Acción Para la Ejecución del Taller.*

Objetivo	Tema	Actividades	Recursos	Resultados Esperados
Analizar los elementos y herramientas de la comunicación.	Tema1. Elementos de la Comunicación Elementos de la comunicación. Factores para una buena Comunicación.	Foro Chat.	Video. Google Classroom	Dar a conocer los elementos de la comunicación.
Concientizar acerca de la importancia de la comunicación efectiva para la motivación del personal de la Universidad Valle del Momboy.	Tema 2. La comunicación como factor de motivación. Barreras de Comunicación. Gestión de la cantidad y calidad de información.	Foro Chat. Mesas de Trabajo.	Google Classroom Láminas de papel. Marcadores.	Propuesta de estrategias por unidades para mejorar la comunicación interna.
Diseñar un plan de comunicación interna para la Universidad Valle del Momboy.	Tema 3. Plan de Comunicación Interna Análisis del contexto. Objetivos propuestos. Definición de mensajes a transmitir.	Foro Chat. Disertación de la estructura del Plan de	Google Classroom Presentación de la estructura del	Plan de Comunicación Interna para la Universidad

Ejecución del Plan. Monitorización y Evaluación.	comunicación interna, Mesas de Trabajo.	Plan de comunicación interna, . Láminas de papel. Marcadores.	Valle del Momboy.
--	--	---	----------------------

Fuente: Elaboración propia.

PROPUESTA DEL TALLER EN ARRAIGO LABORAL



Fundamentación

El arraigo visto desde un punto de vista general, implica establecerse a algo, echar raíces asumir con compromiso el pertenecer a un contexto, en este orden de ideas, el taller de arraigo laboral surge como una propuesta de formación para consolidar el compromiso organizacional desde la perspectiva: Afectiva, de Permanencia y Normativa, describiéndose a continuación cada una de ellas.

El compromiso organizacional genera el arraigo laboral ya que no puede existir arraigo a una institución sino se está comprometido con ella, en este contexto, Carrillo y Fernández (2018), presentan el compromiso institucional desde tres puntos de vista:

Compromiso afectivo: relacionado con los vínculos emocionales que puede desarrollar el empleado en su lugar de trabajo, su motivación por pertenecer.

Compromiso de continuidad: relacionado con la necesidad de mantenerse en una organización donde generalmente considera que obtiene elementos significativos de valor para ellos.

Compromiso normativo: vinculado al sentimiento de obligación de pertenecer y cumplir con sus responsabilidades.

La descripción realizada anteriormente, puede verse reflejada en el modelo de empresa motivada de Lahmann (2020) y que se puede apreciar en la siguiente figura:



Figura 2. Modelo de la Empresa Motivada

Fuente: Adaptado al modelo de Lahmann (2020).

Se puede asociar el compromiso afectivo con el pilar de motivación intrínseca: **Propósito**, en virtud que las emociones y vínculos afectivos parten de sentirse identificado con lo que es la organización, su razón de ser. El compromiso de continuidad se asocia al pilar **Competencia**, al inspirar al personal a crear un entorno propicio para el desarrollo y crecimiento, factores que motivan la necesidad de permanecer en una institución y el compromiso normativo relacionado

con la **Autonomía**, la cual se genera al asumir responsablemente los roles en los procesos tomando conciencia como afecta su desempeño en el trabajo de los demás.

En estos términos se puede enmarcar que resulta beneficiosos para el desarrollo de los procesos organizacionales, contar con personal comprometido y con alto grado de arraigo laboral, es por ello que de acuerdo a lo planteado por Lahmann (2020), se diseña el taller de arraigo laboral en función de algunos elementos contemplados en su modelo de empresa motivada.

Objetivos del Taller: Arraigo Laboral.

Objetivo General:

Fomentar el arraigo laboral del personal de la Universidad Valle del Momboy a partir de las herramientas del modelo de Empresa Motivada de Lahmann.

Objetivos Específicos:

Estimular el arraigo laboral a través de propósito de la Universidad Valle del Momboy.

Diagnosticar las expectativas y necesidades de capacitación del personal como estrategia para incentivar el compromiso de permanencia.

Concientizar acerca del cumplimiento de responsabilidades como parte de un sistema integrado para el desarrollo de procesos.

Temario

Los temas del taller se presentan en función de las herramientas propuestas por Lahmann (2020), adaptados al contexto de la Universidad.

Tema1. Dotar de un porque a la empresa

Identificar y comunicar el porqué.

Cómo usar el porqué de tu empresa.

Identificar las metas personales y organizacionales.

Factores de motivación intrínseca: (Herramientas, valores y espacio).

Tema 2. Cuidar el Proceso de Formación

Identificación de competencias.

Requisitos para la identificar las personas adecuadas para los procesos organizacionales.

(Comprensión, Deseo, Capacidad).

Programas de Formación.

Tema 3. Organigrama de responsabilidades.

Tareas y Funciones.

Sistema Integrado de Gestión.

Manejo de Prioridades.

Indicadores de Desempeño.

Modalidad del Taller: Semipresencial.

Duración del Taller: 20 horas. 10 presenciales, 10 virtuales. Tres semanas

Tabla 10. *Plan de Acción Para la Ejecución del Taller.*

Objetivo	Tema	Actividades	Recursos	Resultados Esperados
Estimular el arraigo laboral a través de	Tema 1. Dotar de un porque a la empresa	Foro Chat.	Video.	Metas por unidades funcionales.

Objetivo	Tema	Actividades	Recursos	Resultados Esperados
propósito de la Universidad Valle del Momboy.	Identificar y comunicar el porqué. Cómo usar el porqué de tu empresa. Identificar las metas personales y organizacionales. Factores de motivación intrínseca: (Herramientas, valores y espacio).	Mesas de Trabajo.	Google Classroom Láminas de papel. Marcadores.	Sistematización de expectativas y metas personal.
Diagnosticar las expectativas y necesidades de capacitación del personal como estrategia para incentivar el compromiso de permanencia.	Tema 2. Cuidar el Proceso de Formación. Identificación de competencias. Requisitos para la identificar las personas adecuadas para los procesos organizacionales. (Comprensión, Deseo, Capacidad). Programas de Formación.	Foro Chat. Encuesta para determinar las necesidades de formación. Mesas de Trabajo.	Google Classroom Google Form. Láminas de papel. Marcadores.	Determinación de Competencias requeridas en los puestos de trabajo. Sistematización de Competencias a desarrollar o reforzar en el personal. Propuesta de Programa de Formación.
Concientizar acerca del cumplimiento de responsabilidades como parte de un sistema integrado para el desarrollo de procesos.	Tema 3. Organigrama de responsabilidades. Tareas y Funciones. Sistema Integrado de Gestión. Manejo de Prioridades. Indicadores de Desempeño.	Foro Chat. Disertación de los sistemas integrados de gestión. Mesas de Trabajo.	Google Classroom Presentación de los Sistemas Integrados de Gestión. Láminas de papel. Marcadores.	Estrategias de gestión de tiempo y prioridades. Desarrollo de indicadores de desempeño por unidades funcionales.

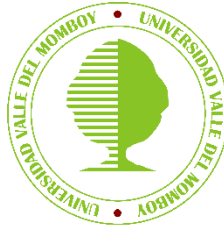
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, B. (2022). *La influencia de la motivación laboral en el compromiso y la felicidad en el trabajo* [Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Comillas de España]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/68066/TFM001709.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Buitrón, K. (2020). *Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral, en un grupo de docentes de una Universidad del Sector Educativo en Lima* [Tesis de Maestría, Universidad de San Martín de Porras]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/6962>
- Carrillo, G. y Fernández, A. (2018). *Sentido de pertenencia y compromiso organizacional de colaboradores posterior a un proceso de integración empresarial.* [http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Grado/40.-CARRILLO%20Y%20FERNANDEZ\(Sentido%20de%20Pertenencia%20y%20Compromiso%20Organizacional\).pdf](http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Grado/40.-CARRILLO%20Y%20FERNANDEZ(Sentido%20de%20Pertenencia%20y%20Compromiso%20Organizacional).pdf)
- Carrasco, S. (2021, marzo 9). *Qué son las Organizaciones Ágiles.* <https://elnuevoentrepreneur.com/que-son-las-organizaciones-agiles/#:~:text=Las%20organizaciones%20%C3%A1giles%20son%20aquellas,facilite%20la%20toma%20de%20decisiones>
- De Pelekais, C. (2021). La comunicación empresarial ante escenarios convulsivos. *Revista Científica Global Negotium*, 4(2), 133-144. <https://publishing.fgu.edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/173>
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). MCGRAW-HILL. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Lahmann, J. (2020). *La empresa Motivada: Un modelo con 14 herramientas y disciplinas para un equipo motivado*. Libro de Cabecera. <https://www.librosdecabecera.com/la-empresa-motivada>
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. Trillas. https://www.academia.edu/29811850/Ciencia_y_Arte_en_La_Metodologia_Cualitativa_Martinez_Miguel_PDF
- Mesa, J. (2017, agosto 23). *El compromiso laboral: la llave del éxito empresarial*. <https://grupopya.com/12984-2/>
- Puma, M. y Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo: Universidad Alas Peruanas*, 23(3). <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/download/2141/2263>
- Quillatupa, S. (2021). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en los trabajadores de la Clínica Divino Niño Jesús en San Juan de Miraflore, 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Ricardo Palma de Perú]. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/4308>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2018). *Administración* (13ª ed.). Pearson. https://www.academia.edu/61423625/Administración_13_edición_Stephen_P_Robbins_Mary_Coulter
- Rodrigues, N. (2022). *Qué es un plan de acción, cómo se elabora y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-accion-empresa>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista



Decanato de Investigación y Postgrado

Programa: Maestría Administración de Empresas

EMPRESA MOTIVADA SEGÚN EL MODELO DE JÖRG LAHMANN EN LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas

La presente entrevista proporcionará información a una investigación centrada en unos valores fundamentales para cualquier institución, organización o grupo de trabajo, estos son la comunicación, la motivación y el compromiso, con la finalidad de apoyar una problemática presente en la Universidad Valle del Momboy ya que existen unos puntos de mejora dentro de la organización a través del desarrollo de 3 preguntas que usted contestará según su propio criterio. Asimismo, se garantiza que la información emitida por Usted, será únicamente utilizada a fines de esta investigación, resguardando para lo que se utilizará un código de identificación.

Reciba nuestro sincero agradecimiento por la colaboración y apoyo que nos ha prestado, siendo un honor para nosotros.

Conteste abiertamente las siguientes preguntas:

1.- ¿Las políticas y procedimientos institucionales te motivan y permiten desarrollarte laboralmente?
2.- ¿Cómo considera Usted que es la comunicación en su lugar de trabajo?
3.- ¿Cómo considera Usted su nivel de compromiso con la Universidad Valle del Momboy?

COLABORADOR: _____

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Ana Linares**, portador (a) de la cédula de identidad número N.º **V- 9.013.217**, hago constar que revisé y aprobé el instrumento presentado para la recolección de datos en la investigación desarrollada por la Ingeniero: **Raquel Ninnel Cadavid Rivero**, titular de la cédula de identidad número **V.- 15.752.127**, titulada: **“EMPRESA MOTIVADA SEGÚN EL MODELO DE JÖRG LAHMANN PARA LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY. CASO: CENTRO ALDEA TECNOLÓGICA”**, a través de los siguientes criterios de evaluación relación de ítems, objetivos, pertinencia de variables, congruencia y redacción de los ítems. En función de lo cual autorizo la aplicación del mismo.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los 29 días del mes de diciembre de 2022.

Prof. Dra. Ana Linares
V- 9.013.217

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Gilberto Rojas Urbina** portador (a) de la cédula de identidad número N.º **V-19.285.228**, hago constar que revisé y aprobé el instrumento presentado para la recolección de datos en la investigación desarrollada por la Ingeniero: **Raquel Ninnel Cadavid Rivero**, titular de la cédula de identidad número **V.- 15.752.127**, titulada: **“EMPRESA MOTIVADA SEGÚN EL MODELO DE JÖRG LAHMANN PARA LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY. CASO: CENTRO ALDEA TECNOLÓGICA”**, a través de los siguientes criterios de evaluación relación de ítems, objetivos, pertinencia de variables, congruencia y redacción de los ítems. En función de lo cual autorizo la aplicación del mismo.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los 29 días del mes de diciembre de 2022.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Rojas", is written above a horizontal line.

Prof. Msc. Gilberto Rojas
V- 19.285.228

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **María Teresa Bravo**, portador (a) de la cédula de identidad número N.º **V- 9.016.405**, hago constar que revisé y aprobé el instrumento presentado para la recolección de datos en la investigación desarrollada por la Ingeniero: **Raquel Ninnel Cadavid Rivero**, titular de la cédula de identidad número **V.- 15.752.127**, titulada: **“EMPRESA MOTIVADA SEGÚN EL MODELO DE JÖRG LAHMANN PARA LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY. CASO: CENTRO ALDEA TECNOLÓGICA”**, a través de los siguientes criterios de evaluación relación de ítems, objetivos, pertinencia de variables, congruencia y redacción de los ítems. En función de lo cual autorizo la aplicación del mismo.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los 29 días del mes de diciembre de 2022.

Prof. Dra. María Teresa Bravo
V- 9.016.405