

Factores que determinan la satisfacción del empleado: Motivación

HERNANDO ABRIL BARRERA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2017

Factores que determinan la satisfacción del empleado: Motivación

HERNANDO ABRIL BARRERA

Trabajo de Aplicación

Directores: AURA PEDRAZA, PHD CIENCIAS ECONÓMICAS

Y

ORLANDO CONTRERAS, MBA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS

BUCARAMANGA

2017

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. OBJETIVO.....	15
1.1. Objetivo General.....	15
1.2. Objetivos Específicos:	15
2. METODOLOGÍA.....	16
3. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	17
3.1. Teorías Motivacionales	17
3.1.1. Abraham Harold Maslow.....	17
3.1.2. Frederick Herzberg	19
3.1.3. Paul Lawrence	21
3.2. Conceptos Motivacionales	23
3.2.1. Motivación Intrínseca.....	23
3.2.2. Motivación Extrínseca.....	24
3.3. Factores Motivacionales.....	24
3.3.1. Salarios Competentes	25
3.3.2. Trabajo creativo y Desafiante.....	27
3.3.3. Crecimiento y Desarrollo individual	28
3.3.4. Buenas relaciones con superiores y colegas.....	28
3.4. Motivación del trabajador dependiendo del marco organizacional	29
4. CASOS DE ESTUDIO DE EMPRESAS MULTILATINAS	32
4.1. GRUPO DE INVERSIONES SURAMERICANA - GRUPO SURA	32
4.2. GRUPO CARVAJAL S.A.....	38
4.3. AVIANCA	40
4.4. QUALA S.A.	43
5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	46
5.1 Marco Estructural.	46
5.2 Marco Recurso Humano.....	52
5.3. Marco Político.	54
5.4 Marco Simbólico.	59

5.5 Perfil gerencial de las Empresas Multilatinas.....	66
6. CONCLUSIONES.....	70
7. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	71
8. BIBLIOGRAFÍA.....	72

TABLAS

Tabla 1. Preguntas para la identificación del marco organizacional.....	29
Tabla 2. Discurso de los directivos.....	68

ILUSTRACIONES

Figura 1 Pirámide de Maslow.....	18
Figura 2 Relación Maslow - Herzberg.....	20
Figura 3 Cómo la motivación extrínseca e intrínseca se relacionan con la Jerarquía de Maslow.....	24

RESUMEN

TÍTULO: FACTORES QUE DETERMINAN LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO:
MOTIVACIÓN

AUTOR: HERNANDO ABRIL BARRERA

PALABRAS CLAVE: MOTIVACIÓN, FACTORES MOTIVACIONALES,
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA, MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA MARCOS
ORGANIZACIONAL.

DESCRIPCIÓN:

El objetivo principal de este trabajo es explorar qué es lo que motiva a los empleados a trabajar. El punto central del trabajo es estudiar a empleados que trabajan en empresas multinacionales de distintos países, especialmente de Colombia. Para lograr esto se busca identificar los factores clave que tienen un impacto en la motivación del trabajo. Este estudio contribuirá con un marco de factores motivacionales en las organizaciones. También pretende dar una percepción de las actitudes de los trabajadores hacia el término de motivación y lo que esto significa para ellos.

Este trabajo usará un método cualitativo. El estudio se basa en la teoría de diferentes autores que dieron los cimientos para tratar este tema. Para poder responder a la pregunta sobre la motivación, se colecta información de libros sobre teoría motivacional, bases de datos y de las empresas estudiadas. Después de analizar los factores motivacionales, se puede llegar a la conclusión de que la motivación es algo muy personal y difiere de individuo a individuo. La motivación en el trabajo es algo que no se mantiene estable sobre el tiempo, esto significa que los factores que motivan a un empleado hoy en día, seguramente, no serán los mismos en unos años. Es claro que circunstancias personales tienen un impacto en la motivación del empleado.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Maestría en Gerencia de Negocios Director: Aura Pedraza

ABSTRACT

TITLE: FACTORS THAT DETERMINE EMPLOYEE SATISFACTION:
MOTIVATION

AUTHOR: HERNANDO ABRIL BARRERA

KEYWORDS: MOTIVATION, MOTIVATIONAL FACTORS, INTRINSIC
MOTIVATION, EXTRINSIC MOTIVATION, ORGANIZATIONAL FRAMES.

DESCRIPTION:

The main purpose of this dissertation is to explore what motivates employees to work. Focus will be on employees working in multinational corporations in different countries, especially in Colombia. In order to do so, we aim to identify key factors which have an impact on motivation at work. This study will contribute with a framework of motivational factors in an organization. It will also give an insight in employees' attitudes towards motivation and what motivation means to them.

This thesis will use a qualitative method. The study is based on different authors that deal with this regard. In order to answer our research question, primary data is collected through information on the web and databases. This research strategy enables us to make investigations about work motivation.

After analyzing the motivational factors in our study, we can make the conclusion that motivation is highly personal and differs from individual to individual. Work motivation is also not consistent over time, meaning, the factor which motivates an individual today will most likely not be the same motivational factor a year from now. It is clear that personal circumstances will have an impact on employee motivation. Results reveal that employees who are in the same profession are similarly motivated and satisfied in their work.

* Project of Grade

** Faculty of Engineering School of Industrial Studies Physicomechanical and Business Master of Business Management Director: Aura Pedraza

INTRODUCCIÓN

Esta investigación trata sobre los factores que determinan la satisfacción del empleado y su experiencia y actitud hacia la motivación. Pinder (1984) describe la motivación en el ambiente de trabajo como “uno de los temas más importantes en la ciencia organizacional; ningún otro asunto tiene más importancia para el bien de la economía en general; ningún otro tema demanda tanta atención en los periódicos y libros”. Por otro lado, la *Swiss Association for Organization and Management* ha establecido un proyecto llamado “Motivación”, que muestra los grandes cambios que se están viendo en el ambiente de trabajo de los últimos años. ¿Qué motiva a la gente a trabajar? Según el artículo “*What motivates employees*” publicado por el *International Journal of Manpower* (1997), es más fácil que nos cuestionemos el por qué la gente escala montañas que cuestionarse cuáles son las bases motivacionales de su trabajo.

Hoy en día, los gerentes necesitan tener un conocimiento de qué es lo que motiva a cada una de las personas con las que tiene contacto, qué factores influyen la motivación de los empleados y qué pasos deben ser dados para incrementar la motivación o mantenerla en un nivel satisfactorio. Por ejemplo, los líderes de Microsoft son conocidos por crear un ambiente de trabajo donde los mejores empleados pueden desempeñar lo mejor de cada uno de ellos. Otro ejemplo es la estrategia de Manulife, una compañía global de servicios financieros que se enfoca en el compromiso de cada individuo. EBay ha crecido significativamente durante estos últimos años, y el factor principal ha sido el apoderamiento y la delegación de poder a sus 2400 empleados. Estos empleados de EBay altamente motivados han atraído millones de clientes y, obviamente, aumentado las ganancias de la compañía (Gestión Humana, 2014). Estos ejemplos enfatizan la importancia de lo que pueden hacer trabajadores motivados.

Por otro lado, la *Swiss Association for Organization and Management* asegura que es necesaria y apropiada una reevaluación del factor de la motivación. Los líderes de este proyecto, Bruno Frey y Margit Osterloh (2002) dieron pruebas convincentes de que la motivación es un factor importante de éxito para las compañías.

Kim Dongho (2006) autor del artículo "*Employee motivation: Just ask your employees*", argumenta que la motivación del empleado ha sido uno de los asuntos más importantes para las organizaciones y gerentes porque la motivación es el factor decisivo en el rendimiento laboral y en determinar el éxito o fracaso de una compañía. Si una compañía sabe por qué sus empleados son productivos, es cuando la compañía puede asegurar que otros muchos trabajadores se van a comportar de la misma manera. Esta estrategia dará una gran ventaja a las compañías sobre sus competidores.

Hoy en día, los gerentes se ven forzados a aumentar y sostener una ventaja competitiva. Por lo tanto, es esencial para las compañías tener una efectiva gerencia de recursos humanos y un mayor grado de influencia en los empleados. Sin embargo, motivar personas no es nada fácil. Es fácil decirlo, pero no hacerlo. La motivación no es algo que pueda ser impuesto.

Las tres principales teorías sobre la motivación son: la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de los cuatro factores de Lawrence. Aunque todas estas teorías pueden ser aplicadas en situaciones reales, hay que saber que tienen limitaciones y excepciones dentro de cada teoría.

Por otro lado, después de revisar los estudios empíricos sobre la motivación de los empleados, se puede ver que hay unas pequeñas diferencias de la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa. Los resultados de la investigación cuantitativa muestran que se valora más el dinero y otras recompensas extrínsecas mucho más que los factores relacionados con la

motivación intrínseca. Por otra parte, los entrevistados en la investigación cualitativa aseguran que los factores como la responsabilidad y sentirse valorado son más importantes que la remuneración (White y Mackenzie-Davey, 2003). Es difícil analizar la razón de esta diferencia entre los resultados. Sin embargo, hay un aspecto que no queda claro y posiblemente se debe a que los entrevistados en la investigación cualitativa no se sienten cómodos reportando la importancia del dinero debido a las normas sociales, la cual explica el artículo de Rynes et al. (2004). Esto puede ser una desventaja cuando se hace una investigación cualitativa. Otro aspecto es que la motivación por el salario puede que también dependa de la industria. Este estudio cualitativo se ha llevado a cabo sobre todo en el sector del retail y servicios industriales en Singapur (Cheng y Robertson, 2006). Las oportunidades de progreso en el sector retail son limitadas, lo cual puede afectar la posibilidad de un salario mayor. Aquí los empleados pueden valorar otros factores como la responsabilidad y el trabajo mismo. El estudio de Furnham, Eracleous y Chamorro-Premuzic (2009) revela que la personalidad y los variables demográficos pueden tener una influencia importante de la motivación en el trabajo. Sin embargo, los resultados de la encuesta de Linz (2004) mostraron que ambos hombres y mujeres calificaron el factor motivacional muy similar, y la edad no fue un factor que hiciera la diferencia.

Adicionalmente, la globalización tiene un gran impacto en las compañías, por lo tanto, las empresas multinacionales y las pequeñas empresas necesitan ser conscientes de qué es lo que motiva a sus empleados para que puedan obtener una ventaja competitiva. La motivación de los empleados es un tema muy investigado, en compañías de alta envergadura, como Movistar, Postobón, Totto, Novartis, Davivienda; medianas también como en Servientrega, Kokorico, Arturo Calle; así como en las más pequeñas se están empezando a hacer estudios en este tema. Morley y Collings (2004) señalan que la administración de recursos humanos es importante para las empresas multinacionales ya que estas empresas juegan un rol muy importante en la economía global.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación será desarrollar un estudio comparativo entre la teoría y la práctica relacionada con los aspectos que rigen y motivan a las personas en el ambiente de trabajo. La forma en que se recopiló esta información fue a través de una revisión literaria en bases de datos científicas, donde se consultaron artículos sobre las teorías más importantes en el tema de la motivación. Posteriormente se construyeron cuatro casos de estudio de empresas multilatinas que operan en Colombia. Finalmente se analizaron los marcos organizativos de estas organizaciones a partir del modelo de Bolman y Deal (2008), incluyendo el análisis de los discursos de sus gerentes.

1. OBJETIVO

1.1. Objetivo General

Desarrollar un estudio comparativo entre la teoría y la práctica relacionada con los aspectos intrínsecos que rigen y motivan a las personas en el ambiente de trabajo, en aras de comparar las condiciones en que se desenvuelve el talento humano de una empresa.

1.2. Objetivos Específicos:

Desarrollar una revisión literaria de los autores y artículos en torno al tema de la motivación de los empleados en el trabajo, para conocer cuáles son los factores principales que influyen en el desarrollo y desempeño de los empleados.

Identificar los factores intrínsecos clave que de acuerdo a la literatura tienen un impacto importante en la motivación del trabajador; y seleccionar un enfoque propicio para desarrollar un paralelo teórico-práctico del tema.

Realizar una relación entre la teoría sobre la motivación y la práctica de cuatro empresas Multilatinas en Colombia, teniendo en cuenta el papel que juega el líder de cada una de esas empresas en la aplicación del Talento Humano.

2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta investigación se llevaron a cabo las siguientes etapas.

Primero se recolectó información de la literatura disponible en bases de datos, revistas científicas y artículos especializados sobre la motivación. También se consultaron artículos relacionados con la temática de la Motivación para conocer el punto de vista de otros críticos del tema. Se hizo una revisión de antecedentes en otros países como Suecia, Holanda, Rusia, Singapur, China y Estados Unidos donde se han hecho estudios similares.

Posteriormente, se usó una metodología deductiva que permitió ir de las teorías generales a casos particulares en empresas específicas y en distintos países. En ese contexto se identificaron casos particulares de algunas empresas multilatinas que operan en Colombia y se construyeron casos de estudio a partir de la información disponible. Las organizaciones seleccionadas fueron: Grupo de Inversiones Suramericana – Grupo SURA, Grupo Carvajal S.A., Avianca y Quala S.A.

Finalmente, se discutieron los resultados de investigación, clasificando las organizaciones con base en el modelo de Bolman y Deal (2008) y con la ayuda de una psicóloga se analizaron los discursos, entrevistas, vídeos y audios de los líderes de Suramericana, Quala, Carvajal y Avianca para encontrar patrones que muestren el estilo de gerencia de cada uno de ellos y cómo esto se ve reflejado en la forma de dirigir el talento humano de estas empresas.

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

3.1. Teorías Motivacionales

3.1.1. Abraham Harold Maslow: La jerarquía de las necesidades es una de las primeras teorías sobre la motivación en el trabajo. Sin embargo, Maslow no fue el primero en intentar abordar este tema; otros pensadores como Sigmund Freud y Carl Jung también investigaron sobre el tema. Según Maslow, existen cinco necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, asociación o aceptación, estimación y autorrealización. Maslow creó un modelo piramidal para ilustrar estas necesidades. En la base de la pirámide ubica las necesidades fisiológicas y en la cúspide, ubica la autorrealización. La única forma de que una persona llegue a la cima es viéndose realizado en cada uno de las necesidades. (Maslow, 1970)

Las necesidades fisiológicas son las necesidades vitales de un ser humano, que son comida y agua. Después de que esta necesidad es cubierta, otras nuevas necesidades emergen como la seguridad, que hace referencia a la estabilidad y protección del individuo. La pertenencia y amor, que hace referencia a que los humanos pueden sentirse solos y, por lo tanto, buscan el afecto de otros. El amor propio, donde se encuentra el deseo por el poder, respeto, dominio, logros, confianza e independencia. Y finalmente se encuentra la autorrealización, que es cuando la persona hace tareas que es capaz de hacer y se siente realizado con lo que hace. En la imagen 1 se representa la pirámide de las necesidades de Maslow.

Uno de los problemas de esta teoría es que normalmente es mal interpretada. Cuando una necesidad es cubierta y surge una nueva, no quiere decir que la anterior desaparezca. Lo que Maslow quiere decir es que una persona puede tener muchas necesidades, pero algunas van a sobresalir más que otras. Cada persona es totalmente distinta y experimenta diferentes necesidades en un orden distinto al de la pirámide.

Por lo tanto, esta teoría no es universal. Otro aspecto de esta teoría es que asegura que no todas las personas son conscientes de sus necesidades. Maslow dice que, si las necesidades se pueden identificar, entonces, se podría actuar y motivar a las personas, pero si las personas no son conscientes de sus necesidades es muy difícil intentar motivarlas. Se podría concluir que la jerarquía de necesidades de Maslow no es tan simple como parece. Esta teoría es muy usada para entender el comportamiento de las organizaciones, pero, según Pinder, carece de evidencia científica (Pinder, 2008).



Figura 1 Pirámide de Maslow.

3.1.2. Frederick Herzberg: Frederick Herzberg creó un modelo llamado la “teoría de los dos factores”. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: la Motivación (satisfacción) y la Higiene (insatisfacción). Herzberg probó su teoría a través de entrevistas con ingenieros y contadores (203 empleados) de diferentes compañías. Les pidió a los empleados que pensaran en una situación donde ellos se sintieran muy bien o muy mal; que describieran el entorno donde ocurrió esa situación; y finalmente, en las consecuencias de la misma. Herzberg observó dos patrones específicos y los clasificó en dos grupos. Las características del factor higiene son supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo físico y salario. Las características del factor motivación son: responsabilidad, logros, reconocimiento y autorrealización (Herzberg et al, 1959). En la imagen 2 se representa una comparación entre la pirámide de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg.

A través de estas entrevistas, Herzberg, descubrió que la consecución de resultados o el ser capaces de completar una tarea era una gran fuente de satisfacción en los empleados. Otro factor que fue muy importante para los empleados fue tener un trabajo interesante y variado. El factor higiene fue identificado como insatisfactorio o desfavorable. Herzberg encontró que precarias condiciones de trabajo y una relación pobre con los supervisores fueron las razones que jugaron en contra para que los empleados no se sintieran satisfechos.

De este modo, Herzberg concluyó que el factor motivacional estaba principalmente relacionado con el trabajo mismo, y el factor higiene estaba

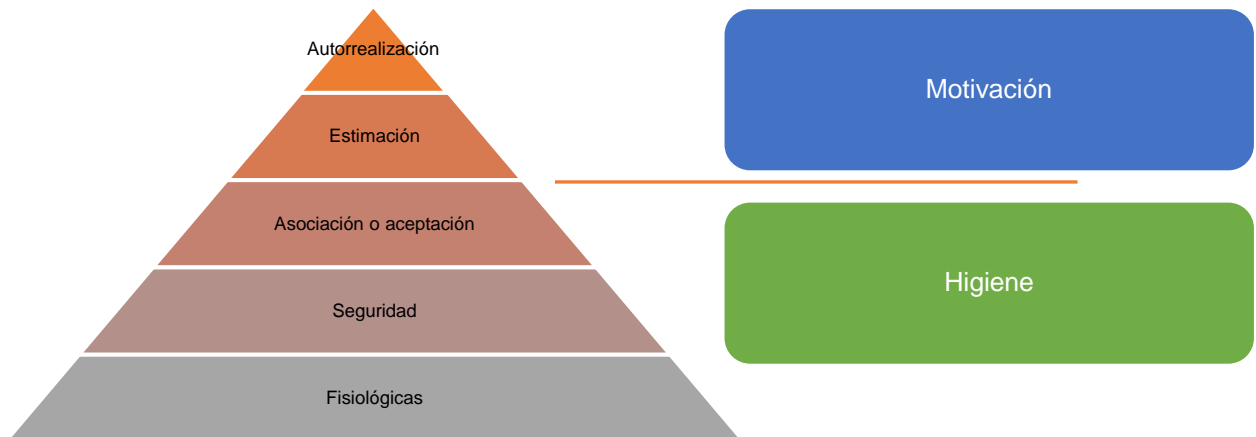


Figura 2 Relación Maslow - Herzberg

relacionado con el ambiente de trabajo. Así mismo, Herzberg diferencia entre dos tipos de individuo los cuales él llama *buscadores de higiene* y *buscadores de motivación*. Los *buscadores de higiene* son los que se sienten satisfechos y motivados sólo si son premiados con bonos o aumentos de salario cuando hacen cierto trabajo. Herzberg dice que aun cuando las necesidades de los *buscadores de higiene* son satisfechas, el rendimiento laboral será igual. Esto sólo ayudará a prevenir insatisfacción laboral. Los *buscadores de motivación* son personas que encuentran satisfacción y motivación en el desempeño de su trabajo. Por lo tanto, cuando sus necesidades (responsabilidad, logros, reconocimiento y autorrealización) son satisfechas, esto se traducirá en un mejor rendimiento en el trabajo.

En esta teoría, los humanos tienen dos tipos de necesidades; a diferencia de Maslow que nos presenta cinco niveles. Las personas del factor motivación están conectados a la autorrealización y las necesidades de las personas del factor higiene que están unidas a las circunstancias del trabajo. Sin embargo, esta teoría de Motivación e Higiene tiene similitudes con la jerarquía de Maslow.

Después de que Herzberg introdujo su teoría de los dos factores, muchos investigadores han intentado probar y entender esta teoría. El resultado parece ser muy diverso dado que varios estudios lo soportan y otros lo critican. Algunos críticos argumentan que los entrevistados en el estudio de Herzberg no querían mostrarse como “malos” o infelices en sus trabajos. Ellos relacionaron satisfacción a sus propios éxitos logrados y culparon esos sentimientos negativos al factor higiene, en donde las condiciones de trabajo no estaban bajo su control. Estos argumentos cuestionan la validez de esta teoría. El estudio del comportamiento humano es complejo para ser evaluado ya que, como hemos podido ver, los entrevistados pueden describir situaciones que los hacen quedar mejor.

3.1.3. Paul Lawrence: Según Lawrence hay cuatro factores que influyen la elección humana, también conocido como Impulsos: el impulso de adquirir, de conectar, de aprender y de defenderse. La pregunta de esta teoría es: ¿Qué rige a un individuo? Lawrence también señala que todo humano tiene varios impulsos pero que todos esos impulsos no pueden ser siempre satisfechos.

El primer factor (impulso de adquirir) dice que los humanos intentan mejorar su estatus adquiriendo experiencia, que es una característica muy común de la naturaleza humana. Un ejemplo de esto es que los humanos compiten entre sí de distintas maneras. En el lugar de trabajo, los empleados pueden competir por puestos dentro de la compañía, lo cual implica un nuevo status y salario. Los empleados también intentan adquirir reconocimientos de sus metas logradas para obtener reconocimiento. El segundo factor (impulso de conectar) es el deseo por relacionarse con otras personas, y es completado cuando la conexión es mutua y compartida. Los empleados que trabajan en grupos tienen la ventaja de poder lidiar mejor con los problemas del trabajo. Lawrence explica el tercer factor (impulso por aprender) como: “los humanos tienen un impulso innato de satisfacer su curiosidad, de saber, de comprender, de creer, de apreciar, de desarrollar

entendimiento o representaciones de lo que les rodea y de sí mismos a través de un proceso de reflexión: el impulso de aprender” (Berggren et al., 2009)

Esto quiere decir que los humanos tienen la disposición de aprender y entender el entorno, de esta forma ellos pueden saber cómo funcionan las cosas. Los empleados que tienen un trabajo donde hay oportunidad de adquirir y desarrollar un conocimiento dentro de su área experimentan satisfacción en el trabajo. Finalmente, el cuarto factor (el impulso de defenderse) dice que los humanos intentan protegerse a sí mismos contra aquello que les puede hacer daño y que se relaciona con su experiencia o sus creencias.

Lawrence argumenta que los humanos tienen habilidades innatas como la precaución y la racionalidad que les ayuda a sobreponerse a cualquier dificultad o amenaza. Los conflictos o rivalidades entre empleados pueden ser amenazas dentro de una organización por lo que los empleados intentarán defenderse a sí mismos (Berggren et al., 2009). A diferencia de la teoría de Maslow, la teoría de los cuatro factores es universal e independiente, y los factores se encuentran conectados entre sí.

3.2. Conceptos Motivacionales

3.2.1. Motivación Intrínseca: La motivación intrínseca se da cuando un humano actúa por su propio bien, en vez de actuar por un reconocimiento social (Pinder, 1984). Christina Björklund escribe en su libro “Work motivation: studies of its determinants and outcomes” que la motivación intrínseca es “participar en una tarea por el hecho de que genera felicidad” (“engaging in a task for its enjoyment value”). La motivación intrínseca también trata sobre el pensamiento creativo y el incremento en el rendimiento. Esto quiere decir que si una persona está intrínsecamente motivada puede, no sólo aumentar su rendimiento en el trabajo, sino que también la satisfacción de su trabajo. Kenneth W. Thomas habla sobre cuatro diferentes tipos de gratificación interna: sentido de significatividad, sentido de elección, sentido de competencia y sentido de progreso (Thomas, 2002).

El sentido de significatividad se da cuando se ponen todas las emociones y sentimientos en una tarea específica, la cual emociona y da la sensación de que esa tarea vale el tiempo y los esfuerzos invertidos. El sentido de elección es el tener la oportunidad de tomar decisiones y elegir las tareas que sean más útiles. El sentido de competencia se da cuando surge el sentimiento de que se está haciendo el trabajo y progresando de la mejor manera posible (Thomas, 2002). El sentido de progreso implica la alegría que se siente al saber de qué se va por buen camino. Cuando uno siente que el trabajo progresa y se logran metas, uno tiene la sensación de que valió la pena todo el tiempo y las energías invertidas (Thomas, 2002).

3.2.2. Motivación Extrínseca: La motivación extrínseca se basa en factores externos como el interés propio y el placer de obtener ganancias (Nelson et al., 2006). La motivación extrínseca e intrínseca es opuesta una de la otra, lo cual significa que la motivación extrínseca es una conducta que se realiza por dinero o por un ascenso y no por el placer de hacerlo. Las personas que son motivadas extrínsecamente no se motivan por el trabajo propio. Ellos esperan recibir alguna recompensa (que no siempre es monetaria) después de hacer cierto trabajo o de lo contrario, no se sentirán a gusto (Gagne et al, 2005). En la imagen 3 se puede observar la relación de las necesidades de Maslow con las características de las necesidades intrínsecas y extrínsecas.



Figura 3 Cómo la motivación extrínseca e intrínseca se relacionan con la Jerarquía de Maslow.

3.3. Factores Motivacionales

Carolyn Wiley realizó las primeras encuestas sobre la motivación. Las primeras encuestas incluían diferentes factores motivacionales como la apreciación, tener un trabajo emocionante y salarios altos (Wiley, 1997). Estos factores han cambiado con el tiempo y dependiendo de las circunstancias. En 1946 el Instituto de Relaciones de New York realizó las primeras encuestas basadas en los factores motivacionales. A los empleados se les pidió que calificaran diez factores de recompensa en el trabajo. La encuesta fue aplicada en cuatro años distintos. En 1946 los empleados calificaron “apreciación” como el factor más importante y la “disciplina” como la menos importante. La más importante en 1980 fue el factor “trabajo interesante” y la menos importante fue “disciplina”.

En 1986, un estudio similar se realizó en el Instituto de Relaciones de New York. El factor más importante fue de nuevo “trabajo interesante” y al final se encontró el “problema personal”. Estudios más recientes destacan la importancia de salarios competentes (Wiley, 1997). Comparando la calificación de los factores de los empleados, es notable ver cómo los factores motivacionales varían a través del tiempo. Por lo tanto, es muy importante realizar futuros estudios sobre los factores que motivan a los empleados.

3.3.1. Salarios Competentes

El factor dinero ha sido uno de los temas más estudiados por muchos investigadores. Este factor es visto muchas veces como símbolo de éxito (Tang y Kim, 2002) y también está asociado al confort y seguridad de la persona (Engelberg y Sjöberg, 2006). Comúnmente es muy sabido que los gerentes usan el dinero como una estrategia para atraer y mantener a los empleados, ya que es evidente que el dinero puede tener un gran impacto en el desempeño de los empleados. Tang y Kim describen la importancia del dinero, sin embargo, aseguran que no para todas las personas tiene la misma importancia. El Grupo

Hay realizó un estudio de 500.000 personas de diferentes compañías reportando que la remuneración era el factor motivacional menos importante sobre otros cincuenta factores en el trabajo (Kaye y Evans, 2003).

El estudio realizado por Engelberg y Sjöberg (2006) arrojó que los empleados que no están orientados sólo al dinero eran capaces de enfrentarse a trabajos que exigían más de ellos o más difíciles, mientras que los orientados al dinero tenían más problemas para socializar e integrarse con el grupo.

Rynes, Gerhart y Minette (2004) critican a los investigadores que hicieron estudios precedentes porque ellos presuponen que la remuneración no es importante y no es un motivador efectivo. Estos autores, en cambio, exponen que hay una brecha entre lo que las personas dicen y hacen sobre el pago porque las normas sociales así lo disponen. En las respuestas de una encuesta puede que sea seleccionado un trabajo desafiante como el mejor factor para motivar porque la mayoría lo ven como una contribución a la sociedad. Lo que los autores quieren decir es que las personas tienden a decir que el dinero es lo menos importante, pero la realidad es lo contrario. Investigadores han intentado ver qué es lo que sucede con esta “brecha” examinando el comportamiento y rendimiento de los empleados cuando se les hace un cambio en los salarios. Una de las técnicas que fue usada por más de 30 años fue la de preguntar a 50.000 personas que aplicaban a trabajos que escogieran cual factor era el más importante. El resultado mostró que la remuneración fue calificada como baja. Sin embargo, cuando se les hizo las mismas preguntas con los mismos factores a personas de la misma edad y nivel educativo pero que ya estaban en esos puestos de trabajo, la remuneración fue calificada en el primer lugar por ambos hombres y mujeres.

En otro estudio realizado por Tang, Tillery, Lazarevski y Arocas, (2004) examinaron el amor por el dinero entre propietarios de pequeñas compañías en la República de Macedonia. Recientemente el país ha cambiado rápidamente en materia de agricultura y turismo. El resultado mostró que los propietarios de las compañías valoraban mucho el dinero que antes ya que es signo de éxito.

La mayoría de las compañías ofrecen algún tipo de bono por rendimiento, también conocido como incentivos monetarios. Este tipo de compensación está íntimamente ligada al rendimiento. Es una práctica que se ha estudiado en el área de recursos humanos y que durante 30 años ha arrojado resultados positivos como factor motivación. Sin embargo, un estudio que se hizo a 43 empleados de un hospital de Singapur mostró que la mayoría de los entrevistados (el 60%) enfatizó en gratificaciones no monetarias, es decir, tenían una motivación intrínseca (Cheng and Robertson, 2006).

Para concluir esta discusión sobre el dinero como factor motivador; existe una evidencia substancial de que la remuneración es un factor muy importante y puede ser una herramienta muy poderosa de los gerentes para motivar a sus empleados. A pesar de este resultado tan evidente, la importancia del dinero parece ser algo que a los empleados no les gusta demostrar. Una razón de esto puede ser debido a normas sociales donde existe una norma no escrita o creencia de que otras cosas son más importantes que tener un salario alto. Especialmente en el sector servicios, factores como la contribución y reconocimiento parecen ser más importantes como lo revela el estudio realizado por Cheng y Robertson. Una explicación teórica de porqué el salario es importante puede ser ilustrada por la Jerarquía de Maslow. El dinero puede satisfacer varias de las necesidades de la pirámide; desde las necesidades básicas como la comida y agua hasta incluso mejorar el status social de la persona, acceder a una mejor educación y la posibilidad de pensionarse mucho más joven (Rynes et al., 2004). Hay muchos otros factores importantes, pero es necesario reconocer el valor que la remuneración tiene y que se encuentra entre los primeros factores.

3.3.2. Trabajo creativo y Desafiante

Un estudio realizado por Kaye y Evans (2003) revela que los empleados de hoy son motivados por un trabajo desafiante donde ellos tienen la oportunidad de

crear cosas, pero también tener la posibilidad de contribuir con algo que sea importante para la empresa y para la sociedad. El tener un trabajo creativo y desafiante hace que el empleado tenga más influencia en tareas y horarios dentro de la organización. Woodruffe (2006) en su artículo *“The crucial importance of employee engagement”* escribe que los empleados disfrutan el sentirse desafiados, incluso cuando eso significa esforzarse de más para realizar un trabajo exigente.

3.3.3. Crecimiento y Desarrollo individual

De acuerdo con Kaye y Evans (2003), el crecimiento, aprendizaje y desarrollo están entre las razones más importantes por las que un empleado se mantiene en su actual puesto de trabajo. Es esencial para las compañías dar la capacitación y entrenamiento adecuado para ayudar a los empleados a desarrollarse dentro de su área de trabajo. La rotación de trabajo puede ser una herramienta para interesar a los empleados con una nueva tarea.

3.3.4. Buenas relaciones con superiores y colegas

La satisfacción en el trabajo también implica establecer sanas relaciones personales con colegas donde todos son parte de un grupo o equipo. Los humanos tenemos la necesidad de sentirnos conectados; equipos de trabajo exitosos pueden ayudar a llenar esta necesidad (Kaye y Evans, 2003). Un artículo de Jackson y Bak (1998) habla del problema de motivar a los empleados chinos; los autores dicen que la economía China ha crecido de manera significativa desde 1979 pero ha tenido problemas con la productividad y con las alianzas de las empresas extranjeras. Jackson y Bak argumentan que muchos de estos problemas tienen que ver con la desmotivación de los empleados. El artículo *“Foreign companies and Chinese workers: employee motivation in the People’s*

Republic of China”, critica que las técnicas de Occidente y las teorías de motivación puede que no apliquen en China, y en cambio, tiene implicaciones en la motivación de los trabajadores. Según Jackson y Bak, es importante entender por qué las teorías de Occidente no funcionan en China, y esto se logra revisando la cultura y los valores de China.

3.4. Motivación del trabajador dependiendo del marco organizacional

Lee Bolman y Terrence Deal hacen un análisis y clasificación de los tipos de organizaciones que existen de acuerdo a las formas en que motivan a sus empleados. Proponen que existen cuatro modelos para examinar las organizaciones: como estructura, recursos humanos, político y simbólico. En primer lugar, proponen el modelo estructural donde se organizan y estructuran grupos y equipos para obtener resultados. El segundo es el modelo basado en recursos humanos, donde se construye la organización para satisfacer las necesidades humanas, mejorar la administración del recurso humano, construir grupos dinámicos y relaciones interpersonales positivas. El tercero es el modelo político, intenta revestirse de poder y conflicto, construir alianzas, perfeccionar las habilidades políticas, y tratar con la política interna y externa. El cuarto modelo es el modelo simbólico, aquí se pretende formar una cultura que dé sentido y significado al trabajo, mantenga el drama organizacional dividido entre la audiencia interna y externa y construir una mística de equipo.

A continuación, se presenta una tabla con unas preguntas que ayudan a definir el marco de empresa.

Tabla 1. Preguntas para la identificación del marco organizacional.

Preguntas	Estructura	Recurso Humano	Político	Simbólico
------------------	-------------------	-----------------------	-----------------	------------------

¿Están los miembros comprometidos y motivados al éxito?	No	Sí	No	Sí
¿Es importante la calidad técnica de la decisión?	Sí	No	No	No
¿Hay altos niveles de ambigüedad e incertidumbre?	No	No	Sí	Sí
¿Son los conflictos y la escasez de recursos significativa?	No	No	Sí	Sí
¿Está trabajando desde abajo hacia arriba?	No	No	Sí	No

Este modelo de los cuatro marcos de Bolman y Deal se usará como base teórica del ejercicio empírico de la investigación debido a que esta teoría es una de las más recientes. Otra de las razones, por las que se elige entre muchas, es porque se ha aplicado en grandes compañías a nivel mundial haciendo una

radiografía precisa de lo que se está viendo en el mundo de los recursos humanos tanto en empresas del sector público como privado.

4. CASOS DE ESTUDIO DE EMPRESAS MULTILATINAS

4.1. GRUPO DE INVERSIONES SURAMERICANA - GRUPO SURA

Es una Empresa dedicada al servicio completo para la comunidad, creada por un grupo de 32 empresas y más de 150 accionistas casi todos ellos antioqueños, cotiza en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC) y está inscrita en el programa ADR - Nivel I en Estados Unidos. Es además la única entidad del sector Servicios Financieros Diversos en Latinoamérica que forma parte del Índice Mundial de Sostenibilidad Dow Jones, con el cual se reconoce a las compañías que se destacan a nivel mundial por contar con las mejores prácticas en materia económica, ambiental y social. Se define como “una compañía que integra en diferentes empresas, soluciones en seguros y seguridad social”.

Nació hace 70 años, con la creación de la Compañía Suramericana de Seguros Generales, conocida hoy como Seguros SURA. Como parte integral del Grupo Sura (Grupo de Inversiones Suramericana, www.gruposuramericana.com), en la actualidad la organización Suramericana S.A. tiene participación en empresas de seguros, salud, pensiones y fondos de inversión en Colombia, Chile, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Uruguay.

Cuenta con Gonzalo Alberto Pérez a la cabeza, quien desde hace 34 años trabaja en la compañía, habiendo pasado por diferentes cargos. Según sus mismas palabras el desarrollo e inversión en talento humano se trabaja sistemáticamente con su desarrollo laboral dentro de la compañía, la inclusión y el liderazgo. El tratar al cliente como una relación de largo plazo, dando prioridad siempre al mismo frente a los negocios (con lo que el crecimiento paulatino es inevitable) y un manejo financiero bajo estándares internacionales, son los 3 pilares que se trabajan día a día para seguir conservando el liderazgo que los ha

llevado a ocupar el octavo lugar de Latinoamérica entre un grupo de 650 aseguradoras y la primera del país.

Una posición como ésta no se alcanza de la noche a la mañana, obedece a factores entre los que se pueden destacar:

1. Una cultura organizacional fundamentada en valores como lo son la ética, la transparencia, la seriedad y equidad, así como la igualdad de trato con todas las personas. En primer lugar, se ha buscado cimentar la gestión en sólidos principios éticos y en un sistema de valores institucionales que se ven expresados en el trabajo diario y en la manera como establecen las relaciones con los grupos de interés, contando con su propio código de ética, comité y línea ética. La transparencia, ya que las relaciones con la Compañía están basadas en el conocimiento, dentro de los límites de la ley y la reserva empresarial, de toda la información con base en la cual se rigen las actuaciones. La seriedad y equidad, entendida como el trato justo y equilibrado en la relación laboral, comercial y/o cívica con sus empleados, proveedores y con la comunidad en general. Igualdad de trato para con todas las personas, independientemente de sus condiciones sociales, económicas, raciales, sexuales y de género, y la responsabilidad, conceptualizada como la intención inequívoca de cumplir con los compromisos, velando por los bienes tanto de la Compañía como de los accionistas, clientes, proveedores y de la comunidad en general.

2. La seguridad de que es el recurso humano el principal activo en la organización.

3. Un modelo de gestión que optimiza las relaciones con los diferentes grupos de interés basado en una filosofía donde todos ganan; una gestión que participa en proyectos que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de poblaciones vulnerables, creando así la Fundación Suramericana, que respalda la iniciativa Retorno a San Carlos, con aportes

para proyectos productivos a más de 200 familias; participa en actividades y dinámicas que aportan al fortalecimiento de la institucionalidad y la confianza en el país a través de su aporte a la construcción de políticas públicas, la participación en gremios y el desarrollo de alianzas con instituciones de carácter público y académico.

4. La innovación, las sinergias, la expansión y el desarrollo de mercados, obedeciendo a un estricto análisis de las necesidades del mercado que han sido establecidas como orientaciones estratégicas de crecimiento de la Compañía. Alrededor de ellas se hace seguimiento y acompañamiento de sus inversiones. Dichas inversiones se clasifican en dos tipos:

- Las estratégicas, que incluyen los sectores de servicios financieros, seguros, pensiones, ahorro e inversión.

- Las inversiones de portafolio están, principalmente, en los sectores de alimentos procesados, cementos y energía.

Y para cumplir con el compromiso del desarrollo sostenible, el Grupo Sura analiza antes de tomar decisiones los siguientes aspectos:

- Estabilidad política, social y macroeconómica del entorno
- Potencial de crecimiento
- Liderazgo en sus mercados
- Control accionario
- Desempeño económico, ambiental y social
- Gobierno Corporativo
- Reputación Corporativa

Su presidente, Gonzalo Alberto Pérez, es abogado. Entró a la compañía de 23 años con aspiraciones de ser el gerente jurídico de la misma. Comenzó su carrera dentro de la multilatina como gerente de personal, luego subgerente de una sucursal y desde hace diez años presidente. Su gestión al frente de la Compañía es reconocida por sus colegas y entorno dentro como fuera por ser un liderazgo basado en los principios de Suramericana. Demostrando la coherencia y pasión que lo ha llevado a definir la esencia de su trabajo por el reconocimiento al talento humano de la empresa. Para dibujar lo anterior se destaca la gira que hizo en el 2012 con sus más cercanos colaboradores en un intento por escuchar y atender preguntas de sus empleados, reuniéndolos a todos trabajando en equipo con el área de comunicaciones.

El actual presidente de Suramericana considera que es el respeto por los empleados lo que marca el posicionamiento de la empresa. La inclusión constituye un proceso necesario para valorar la importancia de la diferencia. Como buen asegurador sabe tomar riesgos y eso le ha permitido liderar con éxito la internacionalización de Suramericana, llevándola a posiciones meritorias en una región donde se destacan los gigantes brasileños y mexicanos.

Para Gonzalo Pérez el gran reto de la sostenibilidad es la innovación y, obviamente, ésta depende del talento humano. Para ello se ha partido de un liderazgo incluyente, donde todos pueden participar, inspirarse y ser inspirados, de manera que se les da la oportunidad a todos para expresarse y realizarse a nivel personal y profesional usando la Compañía como el medio.

Estar adheridos al Pacto Global de Naciones Unidas impulsa a la Organización a avanzar en la incorporación de criterios que impacten positivamente los Derechos Humanos, los estándares laborales, el medio ambiente y la transparencia en nuestra gestión.

Suramericana fue pionera en la implementación de los Códigos de Buen Gobierno Corporativo, figuras como el Defensor del Cliente en las empresas y

campañas de impacto social como por ejemplo la del conductor elegido. Su portafolio ha evolucionado incorporando nuevos servicios y valores agregados novedosos en el sector. Su crecimiento local e internacional obedece a un estricto análisis de las necesidades del mercado que se traduce en soluciones particulares para cada entorno.

Además, esta empresa tiene una organización formal ya que tienen una estructura bien definida que pueda describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. Está dividida por departamentos, y estos se clasifican por su funcionalidad.

Por otro lado, Suramericana tiene junta de planeación estratégica que se basa en la selección o toma de decisiones de la estrategia que se ha de usar para encaminar a la empresa al logro de los objetivos a largo y corto plazo.

La empresa desarrolla este componente desde los frentes de flexibilidad laboral, apoyo y asesoría al empleado, servicios familiares y beneficios extra salariales. Es importante destacar también que en 2014 el 39% de los empleados estuvieron vinculados a la Cooperativa de Empleados de Suramericana – Coopemsura– que ofrece alternativas de préstamo y ahorro, entre otros beneficios. Se destinaron COP 478.3 millones a préstamos y financiación de pólizas. 100% empleados beneficiando al 100% de los empleados. Estos préstamos se destinaron a: pólizas de autos, de vida, hogar, compra de vivienda, educación y vehículo, entre otros. Aun cuando la empresa no tiene sindicato, respeta la libertad de asociación.

En Suramericana se ha generado espacios para conocer de manera directa las inquietudes y percepciones de los integrantes de la organización a todo nivel, preocupándose de los factores que pudieran motivar o no, el rendimiento en el trabajo y la satisfacción personal de sus empleados.

El atraer y retener el talento humano son de primordial importancia, lo que los obliga a evaluarse constantemente, en la búsqueda de un empleado

satisfecho, con nexos afectivos no sólo con su equipo de trabajo sino con la compañía también. Para ello aplican una cultura que permita la individualidad, innovación, creatividad y desarrollo integral de cada uno, logrando un concepto de liderazgo extendido donde convergen y dialogan todos los cargos y generaciones, de esa manera se empujan las competencias colectivas y estilos de pensamientos.

4.2. GRUPO CARVAJAL S.A.

Fundada en 1904, es la primera multinacional colombiana que cuenta con más de 100 años de trayectoria en el mercado y presencia directa en 15 países de América. Es un conglomerado de empresas que atiende diferentes sectores de la industria, tales como educación, empaques, espacios, información, pulpa y papel, soluciones de comunicación, tecnología y servicios.

“Carvajal es una empresa multinacional que, con sentido social y haciendo las cosas bien, contribuye a la productividad de sus clientes y al desarrollo de las personas, ofreciendo productos y servicios innovadores, competitivos y rentables para garantizar un desarrollo sostenible” (Misión de Carvajal).

Durante algo más de un siglo, el Grupo Carvajal S.A. se ha desarrollado incursionando en múltiples industrias y expandiendo sus operaciones por diversos países principalmente latinoamericanos. En diversos momentos de su historia he enfrentado la necesidad de modificar la estructura de su cartera de negocios y el rol estratégico de su oficina corporativa ha evolucionado a medida que el entorno de sus negocios se ha vuelto más complejo.

Este grupo empresarial colombiano, liderado por Bernardo Quintero, está hoy en el vértice de unas tendencias de cambio económico, tecnológico y de modelo de negocios que representan el reto más grande que ha tenido que enfrentar en su historia. En los próximos años se jugará el futuro mismo de la organización y se definirá si una de las organizaciones más tradicionales y emblemáticas del país logra proyectarse hacia el nuevo escenario. Todo dependerá del éxito que tengan los cambios que la organización está poniendo en marcha en estos momentos.

Según Quintero, el crecimiento reciente ha sido desfavorable en la mayoría de los negocios. Las empresas que están en el corazón del grupo, es decir, que se dedican a la impresión y al papel, han sufrido mucho por el cambio tecnológico. Los consumidores se están desplazando a los medios digitales, hay abundante

capacidad instalada y el negocio se convierte rápidamente en un commodity donde la competencia es definida por el precio.

Las empresas de Carvajal, que son grandes en Colombia, resultan pequeñas en comparación con la competencia internacional. Carvajal adelanta procesos de desinversión en otras áreas. Según Quintero, la organización está saliendo de negocios de suministros y medios de pago; realizó una reorganización que culminó con la venta de algunas compañías del grupo que no se consideraban estratégicas, entre ellas Comolsa, que ofrece soluciones de empaque en pulpa moldeada a partir de papel reciclado; Fesa, que ofrece suministro de personal temporal y servicios generales; Ofixpress, que hace parte de la cadena Office Depot y ofrece venta de artículos para oficina; y por último, Musicar, empresa internacional especializada en brindar soluciones de marketing sensorial. Además, fusionó a Bico con Editorial Norma. Se están validando las estrategias y focos de las compañías y la construcción de los planes estratégicos. Se definieron 49 ejes estratégicos y 384 líneas de acción enfocadas en áreas de innovación, rentabilización, gestión del recurso humano y comercialización. "Así, 11 ejes apuntaban a la necesidad de mejorar el modelo de negocio, otros 11 a optimizar procesos, ocho ejes a adecuar la estructura alineada a la estrategia (lo concerniente al recurso humano) y 19 ejes apuntaron al conocimiento del mercado y de los clientes, siendo este tema tal vez la gran debilidad de Carvajal", señala Quintero.

Carvajal es una empresa donde se enfatiza sobre todo en las metas, roles especializados y relaciones formales dentro de ella. La estructura de la organización se acopla a las circunstancias de la organización. Se fija en las responsabilidades, reglas y procedimientos.

4.3. AVIANCA

Avianca es la marca comercial que representa a las aerolíneas latinoamericanas integradas en Avianca Holdings S.A. Entre ellas se encuentran: AeroGal, Helicol, Tampa Cargo, Taca Perú, Isleña Airlines, Lacsá, La Costeña y Sansa. Forma parte de un grupo empresarial Colombo-Brasileño creado en 2003 y dirigido por German Efromovich. El liderazgo empresarial que Efromovich, su presidente, inculca en sus trabajadores es de paciencia y persistencia, y en creer en lo que se está haciendo.

En 2004 cuando Efromovich tomó la compañía, Avianca se encontraba en una crisis que se venía gestando desde el atentado del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos. Parecía que Avianca no aguantaría más de 2 meses. La estrategia que usó Efromovich en la recuperación de Avianca fue terminar con la incertidumbre que los empleados sentían. Él les mostró que había condición de recuperar la compañía, y que la compañía podía ocupar el espacio que ha merecido por ser la compañía más antigua de Latinoamérica. “Con esto la gente se entusiasmó y resultó en lo que es hoy Avianca y en lo que promete para el futuro” asegura Efromovich.

A nivel de Talento Humano, desde hace algunos años Avianca viene trabajando un sistema de desarrollo y desempeño bajo un modelo de competencias corporativas, orientado al fortalecimiento de puntos débiles de los colaboradores, así como en la potencialización de sus fortalezas.

Es un proceso que se ha desarrollado gradualmente. Primero se focalizó en la concientización de las competencias corporativas y la importancia del desarrollo profesional, guiado por los líderes. Posteriormente, se involucró la relación entre los indicadores de gestión de la compañía y los de las respectivas áreas.

De acuerdo con Sara María Álvarez, Directora de Talento Humano de Avianca para Colombia y Europa, el reto más grande en la implementación de este

modelo ha sido el de involucrar a los líderes de cada área, como responsables y gestores del desarrollo de sus colaboradores.

“Para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo, hemos desarrollado talleres, materiales y guías de desarrollo para que cada líder trabaje con su equipo y genere conciencia de la importancia de evolucionar en el desempeño de sus cargos y responsabilidades. Los líderes tienen tableros de gestión individual y corporativa por lo que actúan con completa responsabilidad. Ahora continuamos no solo en reforzar este aspecto fundamental, sino también en el rol protagónico de cada colaborador en su desarrollo”, señala la ejecutiva.

De acuerdo con Sara María Álvarez, para armonizar la estrategia corporativa, todos los años se define un plan de trabajo en cada región, que se compone de las siguientes etapas:

- Alistamiento y ajuste de la herramienta tecnológica: La compañía posee una herramienta tecnológica que permite el acceso de los colaboradores a la evaluación.
- Sensibilización: Busca que tanto los líderes como los colaboradores se concienticen de la relación que tiene la gestión del desempeño con el impacto en los resultados, sostenibilidad y competitividad de la compañía, así como también del rol protagónico que tiene cada uno en su desarrollo.
- Aplicación de evaluación: Mide las respectivas variables que se establecen de acuerdo con los resultados que espera la organización de sus colaboradores.
- Consolidación resultados: Identifica los factores críticos de desempeño en los cuales se deberá trabajar.

- Divulgación y revisión de los resultados: Revela los resultados a todos los colaboradores, detectando las oportunidades de mejora y resaltando los puntos fuertes.

Avianca ha tenido un proceso de renovación y la nueva empresa está a la vanguardia en sistemas como en tecnología, mejorando constantemente sus rutas y logrando alianzas estratégicas con otras compañías, las cuales le permiten crecer y ampliar sus rutas. La idea de impulsar el concepto de oficina virtual se viene gestando desde hace tres años, luego de un consenso entre ejecutivos y asesores de la aerolínea. Antes de iniciar el proceso de modernización, la compañía contaba en su antigua sede con 1.300 computadores de escritorio y 270 portátiles que representaban obsolescencia, bajo rendimiento y escasez de almacenamiento, inconvenientes que a su vez se veían reflejados en baja productividad para la organización. No obstante, tras virtualizar la totalidad de su operación de cómputo, Avianca logró modernizar el modelo de trabajo, controlar la información y regular sus gastos operacionales y reducirlos hasta en un 40 por ciento.

4.4. QUALA S.A.

Quala S.A. es una compañía colombiana dedicada a la producción y comercialización de productos masivos con marcas muy reconocidas en el mercado por su innovación.

Michel de Rhodes es el presidente de Quala, es una de las multilatinas de mayor proyección en la región, algo que ha logrado consolidar a través de sus 34 años de operaciones.

Michael de Rodhes, inicialmente, se concentró en el desarrollo de productos, ventas y estrategias de publicidad. También era responsable del desarrollo de las fórmulas de los productos, y con los años se ha mantenido involucrado directamente como parte de estos equipos de Mercadeo y Desarrollo.

La visión de Michael fue capitalizar las debilidades de las grandes multinacionales que eran su competencia, las cuales se concentran en crear marcas globales y dejan de lado las características locales de cada mercado. Muchos de los productos de estas compañías eran desarrollados en países industrializados y no eran adecuados para los consumidores de mercados más pequeños. Uno de los grandes aciertos de Rodhes ha sido el planteamiento estratégico, que es dirigirse a la base de la pirámide y dejando a las grandes multinacionales trabajar con los sectores de la clase media hacia arriba.

Otro de los elementos más diferenciadores que le ha permitido a Quala competir de manera exitosa con las multinacionales de consumo masivo más grandes del mundo, ha sido su modelo de gestión del talento humano fundamentado en una cultura de innovación. La cultura organizacional es esquematizada en una casa. El techo de la casa es la cultura de innovación que está soportado en tres pilares importantes. Primero están las mejores ideas. En segundo lugar está la ejecución de esas ideas con excelencia y finalmente el tercer pilar es quien las genera: la gente, y lo escribimos “mentes y

corazones de todos nosotros en el juego” (Gestión Humana, 2014). Para Quala la innovación juega un papel muy importante en el desarrollo de la empresa porque se compete con grandes multinacionales.

El esquema de la cultura Quala se fundamenta en tres pilares claves que son: Mejores ideas, excelencia en la ejecución, mentes y corazones de todos en el juego.

Según María Victoria Serrano, directora de Gestión Humana en Quala S.A., alguno de los métodos motivacionales que Quala emplea para la motivación de sus empleados son: premios o reconocimientos, como lo es el premio Innova, por innovación a equipos interdisciplinarios que participan en la concepción de un producto o iniciativa de mejora en alguno, asegurando su ejecución con excelencia. Se reconoce que la plataforma de ventas de ese producto haya aumentado luego de la mejora y que se haya mantenido en el tiempo. Otro de los métodos motivacionales es crear una competencia organizacional que va desde que el empleado ingresa a la compañía y, en cada uno de los procesos de gestión y desempeño del talento, para que alcancen sus metas personales. Con esto Quala busca que el empleado se involucre en la compañía desde el primer momento haciendo de esta cultura organizacional un símbolo por el que todos trabajan y se ven identificados.

La estrategia de negocio se trata de llevar plenamente alineada con la estrategia a nivel de gestión humana. No se puede desarrollar una cultura de innovación si la estrategia de negocio no está orientada hacia eso.

Una de las características más importantes y más relevantes de Quala S.A es que tiene una capacidad extraordinaria para apropiarse del porcentaje más alto de participación en el mercado con los productos que lanza, en tiempo record. Son muchos los años, estrategias y trabajo arduo que mantienen a Quala como una de las multilatinas más sólidas de Colombia, con actividades en 9 países.

En Quala existe un diferencial importante: la discusión a profundidad con la participación de todos, con apertura y cuestionamiento, dotan de rumbo a la acción en terrenos aparentemente inciertos y dan un sentido de contribución y pertenencia.

Los rituales y ceremonias son tan importante para las organizaciones y las sociedades como para los individuos, y cumplen con cuatro propósitos: socializar, estabilizar, reducir ansiedades y ambigüedades, y transmitir mensajes al resto de la comunidad.

El éxito en una organización no solo se centra en el gerente, sino en la participación de todo el grupo. En Quala al contratar a su gente, se les proporciona la máxima claridad respecto hacia dónde va la empresa y cuál es el rol del área a la que pertenece la persona. Debe también existir un lenguaje apropiado que permita una comunicación, este lenguaje especializado o también llamado jerga fomenta la cohesión y el compromiso. La inclusión de familiares de los trabajadores en ciertos programas dentro de Quala fortalece también la unión.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

El análisis que hace Bolman y Deal (2008) sobre los marcos en los que se puede clasificar una empresa toman como base los principios ya dados por Maslow. A continuación, se presenta la evaluación que con esta clasificación se hace de los casos de estudio de las empresas multilatinas ya presentadas.

5.1 Marco Estructural.

La empresa Carvajal se puede ubicar en el marco estructural que se centra en lo que las organizaciones y su gente hacen por cada uno. Se basa en 6 suposiciones fundamentales:

1. Las Organizaciones existen para alcanzar las metas y objetivos establecidos.
2. Las Organizaciones incrementan su eficiencia y mejoran su desarrollo a través de la especialización y adecuada división del trabajo.
3. Formas adecuadas de coordinación y control aseguran los diversos esfuerzos de individuos y de la unidad.
4. Las Organizaciones trabajan mejor cuando prevalece la racionalidad sobre las agendas personales y presiones extrañas.
5. Las estructuras deben estar diseñadas para encajar en las circunstancias actuales de la organización (incluyendo sus metas, tecnología, fuerza de trabajo y ambiente).

Los problemas salen y la actuación sufre de deficiencias estructurales, los cuales pueden ser remediados a través de análisis y reestructuración. Con reestructuraciones como las que se llevan a cabo, por ejemplo, dentro de Carvajal, existen una serie de factores que influyen en los cambios propios de la misma reestructuración:

- El ambiente cambia.
- La tecnología cambia.
- Las organizaciones crecen.
- El clima político cambia.
- Cambios en liderazgo.

Haciendo un análisis entre la base literaria y el caso que se estudia se puede destacar:

1.- La estrategia corporativa permite definir los negocios que son claves para la Organización. Mediante la estrategia competitiva se establecen herramientas y metodologías para crecer de manera rentable y enfocada. En este aspecto la aplicación de la primera y segunda necesidad de Maslow (fisiológicas y de seguridad) evita miedos frecuentes como los temores a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir. Programa “Mamita Feliz” otorgado a las esposas de los trabajadores durante el embarazo, programas de aprendizaje especial para los niños de los trabajadores con alguna dificultad de aprendizaje, financiamiento de estudios, son algunos de los programas y beneficios que tienen los trabajadores dentro de la Organización.

2.- Es fundamental evaluar y calibrar el talento humano de la Organización y establecer un plan de desarrollo que incluya actividades en tres dimensiones

(aprendizaje formal, crecimiento orientado al mejoramiento de competencias y exposición o en el trabajo), cuyo objetivo es elevar el nivel de las personas en términos de competencias y desempeño y hacer realidad los planes de carrera y sucesión, La necesidad de Amor y pertenencia de Maslow y El segundo factor (impulso de conectar) de Lawrence en la Organización se evidencian en las actividades de bienestar que involucran a las familias de los colaboradores, convirtiéndose en un excelente espacio para incrementar el sentido de pertenencia y su participación, con el desarrollo de actividades de recreación y esparcimiento: El día de la Familia, Los juegos de integración, etc. Los logros son reconocidos, estimulándolos a crecer junto con la empresa con el fin de garantizar la continuidad estratégica de Carvajal y la consolidación de una cultura de desarrollo y retención del talento. De hecho, según las evaluaciones en línea realizadas a trabajadores del Grupo Carvajal TI, el 88% califican de muy buen a excelente ambiente de trabajo, en Pulpa y Papel, aproximadamente más del 65% de los empleados que han llenado evaluaciones resaltan igualmente un ambiente amable entre compañeros y jefes (Indeed Colombia, 2016).

3.- La organización ha buscado asesorías de McKinsey en los temas de estrategia y mercadeo, y de Hay Group en el tema de fortalecimiento de recursos humanos, con el fin de contar con los recursos de conocimiento necesarios para la nueva etapa. Solo en 2011 se invirtieron en capacitaciones para los colaboradores 4.4 millones de dólares. También se llegó hasta los hijos de los colaboradores con los cuales se hizo una inversión en educación, ofreciendo ayudas educativas durante todo el tiempo de la formación pagando un porcentaje de la matrícula, que el año pasado alcanzó los 2.5 millones de dólares. Carvajal ofrece a sus colaboradores programas que permiten un balance equilibrando su vida personal y laboral, con la implementación de programas como horario flexible, viernes corto, teletrabajo, entre otros. Para el Grupo Carvajal la importancia del talento humano es clave. Es así como la necesidad de estima de Maslow es aplicada.

4.- En Carvajal, para vivir la nueva etapa que experimentan y con el fin de fortalecer el recurso humano, crea la capacidad para cambiar las prácticas a partir del mejor conocimiento, asegurando que la organización las asimile. Existen estrategias, patrones y modelos en esta transición que vive la compañía, por ello, a pesar de que la necesidad de estimación se cumpla, la necesidad de autorrealización no se aplica aquí. Para poder satisfacer la necesidad de auto actualización (parte de la autorrealización), es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. No puede haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio.

5.- Carvajal promueve el pensamiento de que solo siendo competitivos a nivel mundial se podrá garantizar el crecimiento y supervivencia de la empresa. Para ello, todas las actividades de la Organización están guiadas por el propósito indeclinable de “marcar la diferencia”; por ello los miembros de la familia deben someterse a competir con el talento externo si quieren trabajar en las empresas. Con el fin de gestionar el talento con orden y metodología, la Organización ha clasificado los cargos de acuerdo con su aporte en cinco categorías: estratégicos, tácticos 1 y 2, de liderazgo operativo y de contribución individual. Todos ellos se evalúan con un modelo único de competencias de liderazgo individual, lo que refleja la influencia del primer impulso de Lawrence, el impulso de Adquirir, sólo así, se puede conseguir experiencia, status, puestos de trabajo y reconocimiento es fundamental hoy más que nunca.

6.- Ahora una de las funciones más importantes del corporativo es asegurar que las empresas tendrán el soporte que necesitan para generar las capacidades exigidas por el nuevo modelo. Para ello, la organización ha buscado asesorías, con el objetivo de contar con los recursos de conocimiento necesarios para la nueva etapa. Entre sus premisas, "Nosotros creamos la capacidad para cambiar las prácticas a partir del mejor conocimiento. Vamos a asegurar que la organización asimile las nuevas prácticas". De nuevo se puede observar cómo los factores de Paul Lawrence se aplican en esta fase que vive la compañía,

principalmente el Impulso de Aprender, comprender, desarrollar entendimientos; los humanos tienen la disposición de aprender y entender el entorno, de esta forma ellos pueden saber cómo funcionan las cosas.

Un ejemplo son los programas de desarrollo que otorga la Organización, donde la formación, la exposición y el crecimiento son indispensables ya que más que la adquisición de conocimiento, Carvajal busca hacer énfasis en que los colaboradores participen en proyectos y retos nuevos que exijan el desarrollo de nuevas competencias y habilidades.

7.- Los programas orientados a formar a los directivos y especialmente a fortalecer el liderazgo en los 1300 jefes con que cuenta la organización en el mundo. La Escuela de Líderes es una iniciativa naciente, con mucha proyección hacia las necesidades de liderazgo inspirador y transformacional que requiere Carvajal en este momento. La alta reputación de la Organización y los valores éticos, hacen que el factor higiene (insatisfacción) de Herzberg no se aplique dentro de Carvajal, por el contrario, el factor de Satisfacción sí se pone de manifiesto dentro de la Organización. Cada una de las empresas ha recibido el encargo de encontrar nuevas oportunidades y nuevos modelos de negocio. Es una apuesta corporativa sobre la capacidad que tienen los propios responsables de las empresas para encontrar un nuevo futuro para estas organizaciones.

8.- Al hablar de la transición que desde hace años se viene dando en la empresa para colocarse a la vanguardia de las exigencias tecnológicas de hoy en día, con todos los retos que conlleva dicho cambio, el instinto de defenderse de Paul Lawrence se ha aplicado. Una de las estrategias aplicadas, la más reciente de hecho, es el proyecto que despegará este año, Zonamérica, la zona franca más grande del occidente del país, dedicada a los sectores de servicios, tercerización y desarrollo de software, entre otros. El complejo incluye 18 edificios. Es decir, que Carvajal pasó del mundo del papel y entró de lleno al mundo tecnológico. De otra forma Carvajal no seguiría siendo una de las principales Organizaciones de América Latina. Gracias a sus iniciativas, colaboraciones exteriores, el

compromiso, liderazgo y participación de toda la empresa, se ha logrado el mejoramiento continuo.

Es indispensable entender a profundidad las industrias de los sectores que la Organización ha decidido que son estratégicos para ella: sus tamaños de mercado, sus tasas de crecimiento, los competidores, los márgenes de la industria, las tendencias mundiales y sus capacidades para competir en ese entorno. Esta comprensión debe obtenerse en cada sector e industria donde la Organización participa. Con base en este entendimiento se elaboran los planes estratégicos a tres años. Ello implica identificar dónde está la industria y dónde está la empresa hoy; hacia dónde va y cuáles son los grandes obstáculos para alcanzar las metas.

Quizás lo más interesante en la estrategia que ha adoptado Carvajal es que ha llevado la solución de este dilema a una estrategia de innovación que logre desarrollar cada empresa y cada unidad de negocio.

Y entre las últimas innovaciones en el área de captación de talento humano, el Grupo ha desarrollado estrategias de comunicación y atracción de talento con foco en estudiantes en prácticas y nuevos profesionales, a través de las redes sociales. Cuentan con comunidad en Facebook, llamada practicarvajal, dirigida a estudiantes, donde se dan a conocer los logros y retos, también se promociona, por ejemplo, las oportunidades de prácticas universitarias, para que los jóvenes talentos los prefieran. En Twitter, @empleocarvajal, donde se postea las vacantes para profesionales y aprendices, estableciendo un canal directo con los profesionales que encuentran atractivo vincularse a la organización.

En marzo de este año el Grupo Carvajal recibió el reconocimiento como la empresa #1 del sector TI. Carvajal Tecnología y Servicios continúa liderando el ranking de empresas prestadoras de servicios de Tecnologías de la Información (TI) en Colombia con el 12,5% del mercado.

Atento siempre a los cambios y buscando las estrategias que permitan gestionar diferencias generacionales, el Grupo Carvajal ha salido adelante, empleando hoy a cerca de 25.000 personas y marcando su presencia en 16 países de América Latina y en Estados Unidos.

5.2 Marco Recurso Humano.

El marco Recurso Humano, que se centra en lo que las organizaciones y su gente hacen por cada uno, se puede identificar en Suramericana. Este marco se basa en suposiciones fundamentales como son:

- Las Organizaciones existen para servir las necesidades humanas en vez de lo contrario.
- La gente y la Organización se necesitan una a la otra.
- La Organización necesita ideas, energía y talento; la gente necesita cuidado, salario y oportunidades. Cuando el ajuste entre los empleados y el sistema es pobre, uno de los dos sufre.

La gestión de Gonzalo Pérez, gerente de Suramericana, está enfocada al Recurso Humano. Al comparar las características y comportamiento entre las organizaciones y los individuos, las estrategias básicas para atraer, retener y mantener satisfechos a los trabajadores se ponen de manifiesto este marco organizacional.

Ahora bien, la influencia de factores de motivación en el personal operativo de la compañía es determinante en el éxito que la misma ha logrado en los últimos años, de esta manera se puede apreciar:

- 1.- El primer factor de Frederick Herzberg, relacionado con el trabajo mismo, La Motivación; así como la segunda necesidad en la pirámide de Maslow, Estimación, se ven reflejados en programas que la Organización

promueve para el beneficio de los empleados. Durante 2013 se llevó a cabo una inversión en programas del talento humano de \$ 10.498 millones entre los que se destacan actividades de formación, desarrollo y bienestar para los colaboradores.

2.- La amplia participación de los colaboradores y sus familias en el voluntariado corporativo durante el año pasado, quienes dedicaron más de 57,000 horas de trabajo comunitario para el mejoramiento de infraestructura educativa, acompañamiento sicosocial, medio ambiente y emprendimiento, entre otras actividades, realza la aplicación de la necesidad de Asociación (Maslow 1991) debido a que se forman lazos de amistad y afecto entre los mismos empleados y su entorno familiar. Y es que esta Organización busca aumentar el compromiso afectivo como factor clave para la retención, para el desempeño individual y organizacional.

3.- El impulso de adquirir, así como el innato por comprender, desarrollar entendimientos (impulso de aprender), ambos partes de los 4 Factores de Lawrence, se evidencian en el potencial de desarrollo que tienen los empleados para superarse dentro de la compañía. Así en 2013, el equipo Sura planteó cuatro retos en cada uno de sus lineamientos estratégicos. El primero fue el desarrollo del talento humano, para el que se realizaron formación técnico-científica a 543 colaboradores, seguridad del paciente a 1.547 y formación en servicio a 2.108.

4.- En 2014 se beneficiaron 70 familias con el Fondo de Vivienda, liderado por la Fundación Sura, iniciativa que apoya la compra y mejoramiento de vivienda de empleados, tanto de la Compañía como de los proveedores que prestan servicios en las sedes de SURA, y que devenguen hasta dos salarios mínimos legales. Desde 2011 se han otorgado soluciones de vivienda a 277 familias en siete departamentos de Colombia. Hechos que garantizan las necesidades base de Maslow, fisiológicas y de seguridad.

5.3. Marco Político.

Cinco proposiciones resumen la perspectiva del punto de vista de las organizaciones de este marco como escenarios de concursos turbulentos de individuos y grupos interesados:

1. Las Organizaciones son coaliciones de una variedad de individuos y grupos de interés.
2. En las coaliciones los miembros tienen diferencias en valores, creencias, información, intereses y percepciones de la realidad.
3. Las decisiones más importantes incluyen la asignación de escasos recursos, quién obtiene qué.
4. Los recursos escasos y las diferencias son el centro del conflicto del día a día y hacen del poder el más importante activo.
5. Metas y decisiones emergen del regateo y negociación entre los interesados compitiendo por sus propios intereses.

Avianca es una empresa que se identifica por tener un marco de gobierno político. Su líder es un gran defensor y negociador que pudo recuperar a la compañía de la quiebra cuando se encontraba prácticamente agonizando. El marco político enfatiza sobre todo la competencia y en la organización política. Para el Ingeniero Efromovich, su gerente, era claro que no debía cometer los errores de las administraciones pasadas, lo que lo llevó a realizar un análisis detallado de cada uno de los procesos y funciones del grupo de colaboradores.

El cambio organizativo siempre es político; ocurre cuando determinado individuo o grupos es capaz de imponer una agenda particular al sistema, como la que puso en práctica Efromovich. Luego de detectadas las deficiencias en los procesos, el ingeniero procedió a asignar al equipo de trabajo la ejecución de las correcciones y así mitigar la ineficiencia que para ese momento se presentaba.

A través de múltiples negociaciones y coaliciones como la del 7 de octubre del 2009, donde Synergy Aerospace Corp. y Kingsland Holding Limited, hicieron pública la intención de unir a Avianca y TACA Airlines, se demuestra el carácter político del marco organizacional; implementando así nuevas herramientas estratégicas y procedimientos para potenciar su capacidad de crecimiento y competencia en la industria.

Estudiando los factores que según la teoría influencia en la motivación del empleado y lo que se puede observar en Avianca, se destaca:

Una vez se comenzaron a implementar las estrategias que usó Efromovich en la recuperación de la Organización, fueron saliendo a flote las debilidades que tenía la empresa y que en su momento no habían sido identificadas. Una de ellas era la falta de motivación por parte de los empleados, lo cual no permitía que se articularan las estrategias planteadas con la ejecución de las mismas. A pesar de la situación se continuó con la mayoría de los empleados demostrando confianza por parte de los directivos hacia ellos incluso incrementando el acompañamiento y promoviendo el liderazgo participativo.

El año pasado y para fortalecer la confianza, así como la calidad de vida de los colaboradores se realizaron 398 actividades, entre las que se destacan las encaminadas a atender en áreas como la salud, educación, finanzas, entretenimientos y seguridad entre otros. Con estos procesos la necesidad fisiológica y de seguridad de Maslow prevalecen ya que se acaba con la incertidumbre de los empleados y su fe en la empresa se acrecienta, dando por sentado que dichas necesidades se encuentran cubiertas.

Cuando se habla de que, para alcanzar los objetivos propuestos, se han desarrollado talleres, materiales y guías de desarrollo para que cada líder trabaje con su equipo, se aplica la necesidad de amor y pertenencia junto con el impulso de conectarse, comprometiendo a los empleados en los lineamientos que ya habían sido construidos con la participación de todos los implicados en el proceso.

Si bien es cierto que esto tomó algún tiempo, los resultados comenzaron a reflejarse al primer año de la administración. Para la compañía articular la gestión del desempeño con el desarrollo de los colaboradores es un proceso de mejora continua y cada medición es una oportunidad para identificar los factores críticos de desempeño que se deben trabajar. El liderazgo empresarial que Efromovich inculca en sus trabajadores es de paciencia y persistencia, y en creer en lo que se está haciendo, la relación de sus empleados con la Organización se fortalece al experimentar la sensación de pertenencia. Para la directiva esta información les ha permitido enfocar los esfuerzos de herramientas de desarrollo en las competencias de mayor oportunidad para el grupo de líderes de la organización, así como también orientar los esfuerzos alineados al desarrollo de la compañía. El reconocimiento del grupo de trabajo y las oportunidades de éxito hacen que la necesidad de estima de Maslow se vea plasmada en la empresa.

La gestión de la organización que realizó Avianca como elemento del proceso administrativo, significó excelentes niveles de eficiencia con los que cuenta la compañía hoy en todos sus procesos. La superación de los trabajadores es más factible en esta nueva etapa que vive la Organización. La necesidad de autorrealización se vive dentro de la aerolínea.

Para describir esto se pueden resaltar entre ellos el caso de Santiago Andrés Diago Heilbron – COO - Vicepresidente Ejecutivo. Él fue vicepresidente de operaciones de vuelo en Avianca S.A. entre mayo de 2001 y mayo de 2009, luego pasó a ocupar el cargo de Presidente Ejecutivo de OceanAir Linhas Aéreas SA, que desarrolla su actividad bajo el nombre comercial de Avianca en vuelos nacionales dentro de Brasil; y finalmente, desde enero del 2014, ocupa el puesto de Vicepresidente Ejecutivo y Director de Operaciones.

Un trabajo dedicado por parte del equipo corporativo de compensación en comunicación directa con cada dirección de talento humano a nivel regional, se hizo con el fin de determinar las mejores prácticas en la implementación y seguimiento de lo acordado en las evaluaciones de gestión y del cumplimiento de

los programas de formación. Este equipo es el encargado de velar por el desarrollo profesional de los empleados que allí se encuentran.

Los trabajadores, al ser responsables de seguir instrucciones en cuanto a políticas de manejo y procesos nuevos, al experimentar la satisfacción del progreso de la Organización, son reflejos de que los factores Motivacionales de Herzberg se aplican. Para alcanzar su Misión Avianca tiene claro que debe asegurarse de mantener un mejoramiento continuo y capacitación constante de sus integrantes, de este modo, logrará la consecución de los objetivos propuestos además de implementar las estrategias de valor.

A través de la historia de los últimos quince años de Avianca existió un pasado lleno de dudas, futuro incierto y desmotivación laboral, producto en gran parte de los eventos del 11 de septiembre del 2001 que hicieron que la empresa entrara en el capítulo 11 o Ley de Quiebras de los Estados Unidos. A principios de mayo del 2004, el Ministerio de Protección Social autorizó a la aerolínea a despedir a 350 personas, como un ajuste necesario para que la compañía pudiera ser viable y saliera lo más pronto del capítulo 11. Los factores de Insatisfacción o Higiene de Herzberg prevalecían. Surgió la necesidad de un arduo trabajo con el activo más valioso de la compañía “Los colaboradores”, porque inicialmente hubo mucha resistencia al cambio debido a la desinformación, falta de participación y reestructuración organizacional, esto generó mucha inseguridad y temor entre los colaboradores e incertidumbre sobre el cambio que podría generarse en sus respectivas condiciones laborales. Ante esto, la compañía se vio en la necesidad de trabajar en un plan de comunicación masivo sobre el porqué de los cambios, enfocarse en la capacitación, desarrollo, bienestar y motivación, velando constantemente por contar con personal apto para desempeñar el cargo asignado, motivados y satisfechos con sus funciones, superando todos esos paradigmas, las fusiones venideras con otras aerolíneas, saliendo invicta en sus integraciones y logrando cambiar la mentalidad de los colaboradores para seguir trabajando juntos

en busca de lograr resultados económicos y seguir latente en el mercado, ha demostrado que actualmente los factores de Higiene de Herzberg no se aplican.

Cuando se habla de que el sistema de desarrollo y desempeño que se viene trabajando en Avianca desde hace algunos años, a nivel de talento humano, está bajo un modelo de competencias corporativas, se ve el impulso de adquirir de Lawrence; donde se compite para adquirir experiencia y reconocimiento, en este aspecto. Lo que haría al empleado merecedor de seguir y avanzar de cargo dentro de la Organización. Dicha política de selección está orientada principalmente a seleccionar empleados que cumplan con el perfil del cargo, y con capacidad de adaptación a la cultura de la Compañía. Esta política es aprobada por el Presidente de la Compañía. Para reemplazar posiciones vacantes o para ocupar nuevos cargos creados, se realiza prioritariamente un proceso de selección interna, salvo que los requisitos exigidos para el cargo no sean cumplidos por ninguno de los empleados actuales de la Compañía. Cuando la ocupación de la vacante, según criterio del jefe inmediato requiere promoción interna, por tratarse de un cargo crítico o por ser parte de un plan de carrera dentro del área, se debe contratar con la aprobación de la Vicepresidencia de Gestión Humana para iniciar este proceso y no publicar convocatoria interna.

El impulso de aprender de Lawrence se ha aplicado en la historia de Avianca desde hace mucho, como ejemplo se puede resaltar cuando en el segundo semestre del 2004 fue necesario aprender el proceso de implementación de nueva gestión de crecimiento, dividido en tres fases (planeación, definición y ejecución de la solución y por último la capacitación y el seguimiento), al fusionarse con otros colaboradores el aprendizaje en la integración cultural fue fundamental para seguir avanzando. Aún hoy en día Avianca refleja la necesidad de aprender al iniciar su proceso de modernización con el concepto de oficina virtual que en agosto de este año se hizo realidad.

A lo largo de la transformación que sufrió Avianca con los ataques externos, como consecuencia del atentado en New York, el impulso de defenderse de

Lawrence estuvo vigente en conjunto con el instinto de lograr (adquirir) resultados en relación con sacar adelante la Organización, desarrollando políticas y gestiones dentro de la organización que ayudaran a superar el momento que se vivía. Entre las estrategias usadas se puede destacar la incorporación de fuertes campañas promocionales, como la Hora Feliz y las Sorpresas Vuelan con Avianca. Ambas están enfocadas a incentivar los vuelos en las horas y los días de menos tráfico de pasajeros. Otro punto clave fue regresar al viejo programa de acumulación de millas. Avianca Plus ha sido todo un éxito. Hoy cuenta con más de un millón de miembros, que gracias a los convenios de códigos compartidos de la aerolínea pueden viajar a más de 750 destinos en Colombia y el mundo usando sus millas. Actualmente ya no hay evidencia de que el impulso de defenderse permanezca activo dentro de la empresa.

5.4 Marco Simbólico.

Por último, Bolman y Deal dan los supuestos que una empresa tendría para situarse en el marco simbólico y que, por ejemplo, se comparan con Quala:

- Dibuja desde la antropología social y cultural.
- Organizaciones como tribus, teatros o carnavales.
- Cultura – rituales, ceremonias, historias, héroes y mitos.
- Organización como un teatro, donde los actores juegan un rol mientras la audiencia se forma impresiones.

Quala es una empresa que se identifica por tener un marco de gobierno simbólico. El liderazgo que existe en Quala va orientado plenamente hacia la innovación. Se caracteriza por una:

- Alta exigencia.
- Alto nivel de cuestionamiento.

- Alta apertura a la escucha, a la flexibilidad.

La perspectiva simbólica trata de crear un equilibrio de todos los conceptos de complejidad y ambigüedad de los fenómenos organizacionales a través de la simbología, siendo esto una ayuda para entender todos los sucesos y actividades de las organizaciones cosa que no pasa con otras que recalcan los aspectos reales y objetivos.

Los supuestos en el Marco Simbólico son:

- Dibuja desde la antropología social y cultural.
- Organizaciones como tribus, teatros o carnavales.
- Cultura – rituales, ceremonias, historias, héroes y mitos.
- Organización como un teatro, donde los actores juegan un rol mientras la audiencia se forma impresiones.

Partiendo del marco teórico y comparando con lo que en la práctica ocurre, se pueden identificar los siguientes factores que influyen en la motivación de los trabajadores dentro de Quala:

1. A medida que han ido pasando los años, Quala S.A ha demostrado ser una empresa sólida y bien estructurada, donde su objetivo principal es ser líder en el mercado de todas las categorías en las que participa. La alta rentabilidad en todas sus operaciones de negocio garantiza un crecimiento sostenido y la perdurabilidad de la compañía en beneficio de todos los que en ella participan y de los países en los que operan. Son muchas las razones que validan las necesidades fisiológicas y de seguridad en la pirámide de Maslow. Quala no solo cubre estas necesidades sino mucho más a través de sus programas, posibilidades de capacitarse y ascensos rápidos. Esto ofrece un mundo de oportunidades al empleado.

2. El sentido de contribución y pertenencia se da con la discusión a profundidad, con la participación de todos, con apertura y cuestionamiento. La necesidad de Amor y Pertenencia se ve en la comunicación y en la discusión en profundidad de los temas, así como el impulso de Conectar, siendo parte integral de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la Organización. Quala tiene himno, uniforme y una cantidad de símbolos que generan esa Pertenencia.

La Cultura Quala es el elemento diferencial que les ha permitido ser exitosos al definir filosofía, valores y creencias que han hecho que sus éxitos perduren, constituyéndose en el marco de actuación en su organización. Además cuenta con himnos y canciones que refuerzan el compromiso de los colaboradores con la empresa y con su cultura. Todos los lunes a las 8 de la mañana, los empleados se reúnen a cantar el himno de la compañía lo cual marca la pauta para el inicio de labores semanales. Estos escenarios de canto crean un marcado ambiente de cordialidad y amistad entre los colaboradores quienes trabajan con metas compartidas y bajo un marco de valores que todos buscan preservar. El himno lo conocen muy bien y lo cantan con gran orgullo. La canción la cantan cuando se hace recibimiento de nuevos empleados.

Con todo lo anterior y con encuentros como el del 6 de agosto del 2011 en Bogotá, con más de 2.000 trabajadores, recibiendo capacitaciones, reafirmando la identificación y conexión con lo que se vuelve su casa, haciendo dinámicas y cantos, desenvolviéndose todos en un ánimo de camaradería y solidificando los lazos entre trabajadores y la Organización, se afianza la necesidad de amor y pertenencia, así como el impulso de conectar.

Gracias a la creencia de que la innovación no se genera del talento de una sola persona, sino por la dinámica de un equipo con las mentes y corazones conectados a una problemática a solucionar, siendo la interacción de grupo lo que potencializa el talento de una persona, se desarrolla constantemente el impulso de conectar. En Quala nunca se premia la creatividad de una persona en particular,

porque es una cultura organizacional, en equipo, interactuando y construyendo es que se logran resultados diferenciales.

3. Una de las áreas más fuertes, tanto en términos de calidad como en tamaño en Quala, es la de Gestión Humana. La necesidad de Estima de Maslow se aplica en este aspecto, donde se reconoce que la principal razón por la cual la Organización ha podido competir con éxito y medirse a las multinacionales de consumo masivo más grandes del mundo, es gracias al talento del personal de la empresa. Así como con los programas que buscan que el trabajador comparta las vivencias de la compañía con su familia, plan carrera, capacitaciones, bonificaciones, lanzamientos en los que en detalle se les demuestra a los colaboradores la importancia de su gestión. Cada año se le celebra al trabajador que cumple 5, 10, 15, 20, 25 o 30 años con la compañía.

En el modelo B2E (comercio entre la compañía y el empleado) se fideliza y se incentiva al empleado al consumo y la adquisición de los productos que fabrica la empresa, brindándoles unos precios muy cómodos y la facilidad de que estos sean descontados por nomina Los empleados pueden acceder a este beneficio después de llevar tres meses como mínimo de laborar en la compañía ya sea por vinculación directa o por temporal.

Como se afirma en la entrevista al sr. Mauricio Zúñiga, jefe nacional de mejoramiento de ventas, si existe una empresa con un plan carrera definido y meritocrático en Colombia es precisamente Quala; el promedio de ascensos es inferior a un año, por ello en la Organización son sumamente cuidadosos en cada proceso de selección, solo se selecciona un candidato si se puede visualizar al menos dos cargos más arriba.

El plan carrera garantiza a sus trabajadores evolución personal y profesional, así, cada 6 meses se hace evaluaciones y revisiones del plan para

asegurarse de motivar y reconocer el logro de las personas exitosas y tomar decisiones con las que les ha costado trabajo adaptarse al ritmo Quala

4. La necesidad de Autorrealización de Maslow se ve en el hecho de que, en términos generales, la Organización apunta a reclutar el mejor talento disponible y brindarle todas las oportunidades de desarrollo y crecimiento, proporcionándole máxima claridad respecto hacia dónde va Quala y cuál es el rol del área a la que pertenece la persona. En la Organización se cree que para lograr un alto desarrollo personal y profesional se necesita una alta exigencia, y en la medida que la persona tenga retos cada vez mayores, tiene la posibilidad de mejorar sus habilidades y competencias y potencializar su desarrollo.
5. Los factores Motivacionales de Herzberg se evidencian cuando Quala afirma que saben que la diferencia de la organización está en la calidad de las personas y que ellas estén comprometidas y motivadas. Al ingresar a la organización se elabora una promesa de valor entre el empleado y la compañía donde se le garantiza al trabajador que se va a sentir orgulloso de la empresa, donde se le transmitirán unos valores y la adquisición de compromiso con la misión y visión de la compañía. en la que está. En segundo lugar, se le garantiza una evolución profesional.

En Quala se ha generado un modelo para la gestión humana que destaca que para que una persona pueda responder sobre lo que sepa y se le exige, su evaluación posterior, debe tener una descripción del cargo, que incluya rol (para qué está el cargo en la compañía), temas fundamentales (en qué se debe centrar) y actividades básicas con indicadores (que se hace en el día a día y cómo los evaluarán).

A través de diversas estrategias se consolidan los conocimientos y las propuestas de la empresa en los trabajadores, algunas de las estrategias son:

- Taller de Seamos Mejores Jefes, al que asisten todos los profesionales de la Compañía para entrenarse en el estilo de dirección de Quala.
- Capacitaciones de inducción a la compañía.
- Así Somos los de Quala, para conocer a fondo la cultura.
- Manejo Efectivo del Tiempo.
- Taller de SEP (sistema de empoderamiento y productividad).

6. Por medio de una encuesta de clima organizacional que se hace anualmente se sabe la satisfacción de los empleados. Un cuestionario con preguntas cerradas y dos o tres abiertas. Al final se profundiza En la Organización una de las premisas es que se debe garantizar un lenguaje común, unas políticas uniformes, porque cada jefe o área tiene sus problemáticas particulares y se pierde el manejar con equidad y objetividad todos los temas de la compañía. Se promueve un ambiente de trabajo positivo con un jefe que sea modelo a seguir y una compensación justa de acuerdo a su desarrollo en la organización. Los factores de Insatisfacción no se aplican en Quala.

7. El Impulso de Aprender en Quala se aplica gracias a que la Innovación es un pilar fundamental, parten de la convicción de que las competencias se desarrollan con el entrenamiento en el trabajo y la práctica. Si bien otorgan cursos de desarrollo y capacitación, talleres de creatividad y metodología específica de solución de problemas, constituyen un pequeño porcentaje. En la organización se definen retos, proyectos, en los cuales las personas pueden buscar información, interactuar entre sí, estar en contacto con clientes, consumidores, empleados, para poder desarrollar soluciones diferenciales. Uno de los pilares más fuertes e importantes de Quala S.A es

el talento humano, que es el que impulsa y desarrolla el negocio. Sin embargo, se centra también en desarrollar a sus empleados para que crezcan no solo como profesionales sino como personas integrales.

8. Se evidencia el impulso de Adquirir de Lawrence a través de incentivos como los premios, reconocimientos a la innovación a equipos interdisciplinarios que participan en la concepción de un producto y en la competencia organizacional que incluye hasta al empleado que acaba de ingresar a la compañía y en cada uno de los procesos de gestión y desempeño del talento para que alcancen sus metas personales.
9. En Quala están convencidos de que la responsabilidad laboral y la consecución de un buen ambiente de trabajo van de la mano, pues las personas en general, buscan su realización a través de sus logros, incluidos los laborales y es por esta razón, que la empresa se autodefine como laboralmente responsables. El impulso de defenderse de Lawrence no se aplica en la Organización.

Quala S.A desde el comienzo ha sido una empresa sólida y enfocada en un mercado que muchas veces no se le da el valor que se merece, sabiendo que sin importar el estrato o clase social, todos son seres humanos que tienen necesidades y buscan lo mejor dentro de su capacidad de poder adquisitivo, pero ese mercado objetivo es el que le ha dado éxito a esta empresa, permitiéndole crecer de una forma acelerada, pues al ser creada en 1980 iniciando con una marca, hoy en día ya cuenta con más de 30 marcas y tiene operación directa en 9 países diferentes, todo esto en tan solo 34 años, lo que no han logrado hacer empresas que ya llevan en el mercado más de 100 años.

Ha sabido aprovechar y explotar las oportunidades que se le van presentando en el camino. Empezando porque nunca se ha rendido y nunca se ha limitado a lo que puede llegar a hacer como una empresa, siempre basándose en el valor agregado que le dan los colaboradores a la compañía. El tener una fuerza

de ventas, distribución y administrativos felices y comprometidos con el crecimiento de la empresa hace que todo ese talento logre objetivos, que para muchas empresas pueden ser inalcanzables.

Reconstruir la expresión o lado espiritual de la organización a través del uso de símbolos, mitos y magia, es propio de una organización con marco Simbólico. Los problemas aparecen cuando los actores juegan sus partes mal, cuando los símbolos pierden su significado, cuando las ceremonias y rituales pierden su potencial.

5.5 Perfil gerencial de las Empresas Multilatinas

Mediante la tabla 2, discurso de los directivos, se pretende hacer una investigación cualitativa en los discursos de los directivos de Suramericana, Carvajal, Avianca y Quala para ver si el perfil gerencial está relacionado con el marco organizativo que corresponde a su empresa. Se determinan tres características que se tomarán en cuenta para realizar este análisis: visión del ser humano, experiencia de aprendizaje y liderazgo.

Esta valoración, un tanto exploratoria, que se realiza de estos cuatro directivos, se hace con el propósito de definir un perfil gerencial. Puede interpretarse como una reducción simplista de la realidad considerando la complejidad de las personas y de las organizaciones. Sin embargo, lo que se busca con ello, en una primera instancia, es una reflexión sobre cómo se comportan los gerentes y cómo reflejan sus fortalezas en el discurso. Los conceptos que se evaluarán en ellos son: visión de ser humano, experiencia de aprendizaje y liderazgo.

DIRECTIVO	VISIÓN DEL SER HUMANO	EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE	LIDERAZGO
<p>Gonzalo Pérez (Suramericana) Video: Fortalecer los valores en la organización para posicionar una marca. (https://youtu.be/zuEOC24yePA)</p>	<p>Min. 5.30-6.00: Es necesario conocerse a uno mismo para no perder la identidad como compañía y como persona. Min. 6.00-6.45: Las actuaciones impactan más en mí que en el exterior. Min. 8.30-8.35: Es necesario vivir coherentemente.</p>	<p>Min. 2.53-4.30: Ve el sentido de aprender de los errores y aciertos. Para él la historia sirve para proyectarse, para aprender del pasado y para innovar. Min. 21.40-22.00: Las evaluaciones se centran más en el ser que en el saber.</p>	<p>Min. 11.31-11.40: Líder es el que hace que las cosas sucedan cuando él no está. Min. 13.21-13.44: La compañía no te lleva a hacer nada ni contra la ley ni contra la ética. Min. 20.00-22.00: La cultura la conforman las construcciones finas y los valores que todos compartimos. Eso lo debe tener una compañía.</p>
<p>Jorge Pinto (Carvajal) Video: Gestión del Talento Humano Organización Carvajal. (https://youtu.be/GfXW8zs4DBI)</p>	<p>Min. 1.00-1.09: Es muy importante el talento humano para cubrir la demanda que el negocio requiere. Min. 7.05-8.55: Plan de desarrollo por persona.</p>	<p>Min. 2.45-3.00: Se les pide a los líderes fuertes competencias en inteligencia emocional. La experiencia y el IQ son importantes, pero no son suficientes. Min. 4.40-5.00: La inteligencia emocional hace una diferencia grande y es lo que se busca en un líder.</p>	<p>Min. 0.30-0.48: Líderes deben conocer la estrategia de negocio. Min. 1.57-2.40: Los estilos de liderazgo impactan en los equipos. Con estilos de liderazgo adecuado se impacta un 70% del clima laboral y un 30% más de resultados.</p>
<p>Germán Efromovich (Avianca) Video: Liderazgo Empresarial. (https://youtu.be/ajLmx1LHp8U)</p>	<p>Min. 3.54-4.13: Cree en las posibilidades, en la persistencia, y cree que las cosas se pueden lograr a pesar de la procedencia. Min. 5.25-5.32: Quien hace lo</p>	<p>Min. 1.07-1.20: Habla sobre la experiencia que tuvo al tomar el liderazgo en Avianca y es consciente de que las personas es lo más importante que tiene una empresa.</p>	<p>Min. 1.23-1.54: Muestra la visión de líder que tiene sobre la empresa que recibió, termina con la incertidumbre y da esperanza a sus</p>

	que le gusta no trabaja, es un hobby.		empleados de que la empresa se puede salvar. Min. 2.05-2.31: Mantiene control de las empresas a través de un holding. Para él es importante tener control de todo. Min. 4.43-4-51: Demuestra que lo que le mueve a trabajar es el relacionarse todos los días con el público.
Michael de Rodhes (Quala) Video: Testimonio Michael de Rhodes, Fundador de Quala. (https://youtu.be/woakqmtBFW8)	Min. 0.06-0.21: Uno de los aciertos ha sido el planteamiento estratégico, dirigirse a la base de la pirámide social. Min. 1.30-1.58: Volver una compañía más institucional y dejar ese conocimiento para futuras generaciones.	Min. 0.55-1-25: Los desaciertos sirven para reflexionar. Se aprende más de los desaciertos. Min. 2.16-2.37: Arriesgado lanzarse al ruedo sin experiencia previa. Min. 4.10-4.33: Es necesario seguir preparándose.	Min. 0.27-0.36: Gran cercanía con el consumidor. Min. 2.57-3.10: Es importante tener un norte claro.

Tabla 2. Discurso de los directivos.

Los resultados encontrados en el análisis de estos discursos presentan algunas comportamientos, conductas o habilidades que caracterizan a los directivos de empresas multilatinas.

La perspectiva Estructural fue la más frecuente. Evidencia de ello es la preferencia por un estilo de liderazgo utilizando un plan estratégico para fijar objetivos y coordinar los recursos argumentados por pensamientos lógicos. Se debe destacar que un gerente no siempre es líder y un líder no siempre es gerente, y que como gerentes se deben manejar otras habilidades que permitan influenciar de una forma más efectiva en las personas como se hace con el ejemplo y con la inteligencia emocional.

Las perspectivas de Recursos Humanos y de Simbolismo son las siguientes orientaciones por las que se inclinan los gerentes evaluados, siendo la participación de toda la compañía importante en la toma de decisiones y para la mejora continua. Por último, la perspectiva Política es en la que menos se ven reflejadas estas organizaciones, prueba de ello es que todos los directivos apuntan a la transparencia de información con sus empleados y a la cercanía, algo que el marco Político no contempla.

Lo anterior no quiere decir que los directivos no sean coherentes con las prácticas de la empresa, sino que, como líderes, se nota más un pensamiento estructural donde tienen claro metas y estrategias típicas de este marco para tener un rumbo claro.

Por lo tanto, se puede concluir que estos directivos no solo poseen las características de un marco específico, sino que, como se comprobó en sus discursos, comparten elementos de los otros marcos que enriquecen mucho más el ambiente laboral.

6. CONCLUSIONES

Se puede concluir que las teorías de Maslow, Herzberg y Lawrence sobre la motivación siguen vigentes en nuestros días, con algunos matices o complementos, quizás, pero en el fondo siguen siendo los mismos principios en los que se basan las empresas para mantener el ánimo de sus empleados.

También se llega a la conclusión de que son varios los factores que motivan a los empleados de una empresa y que estos, a su vez, dependen de varias circunstancias como la edad, el nivel educativo, la etapa profesional, los planes que se tiene a futuro, el amor por lo que se hace, la formación y la capacitación constante. Los salarios competitivos, el trabajo creativo y desafiante, la transparencia de las empresas con sus empleados, el liderazgo de los gerentes son las mejores condiciones que benefician el talento humano de una empresa.

Haciendo el análisis de las multilatinas consultadas, se logró comprobar que varios elementos de la teoría de Bolman y Deal se confirman y aplican a los ejemplos y casos citados. Las prácticas que usan las empresas estudiadas para motivar al empleado corresponden a las enunciadas por el marco correspondiente. Por lo tanto, se puede fijar a una persona o compañía con un marco específico, sin embargo, es necesario reconocer que tienen componentes de los otros marcos. Esto no significa que se contradice la teoría, sino que se complementa.

Es importante reconocer estas consideraciones para lograr mantener y animar a los equipos de trabajo para que puedan dar todo el potencial que hay en ellos. Eso solo se logrará cuando se reconozcan y se trabaje en pro de todas las dimensiones que tiene una persona (humana, social, profesional, laboral).

7. CONSIDERACIONES ÉTICAS

El presente proyecto intenta, por una parte, concientizar a los directivos y gerentes de las posibilidades y herramientas que tienen para influir de una forma positiva en sus equipos de trabajo.

Por otra parte, trata de detectar las necesidades reales de los empleados en la ejecución diaria de sus actividades, y en el crecimiento y participación que tienen ellos en la empresa.

Como impacto indirecto se trata de crear una cultura donde se tome en cuenta el Talento Humano por lo que es.

Al mismo tiempo se trata de estudiar cuáles son los distintos entornos favorables para los empleados, de forma que se minimicen los problemas y se aumente la participación activa de los empleados.

8. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, S. "La Táctica De Avianca Para Impulsar El Crecimiento Y El Desarrollo De Sus Colaboradores." (2014).

Avianca. "Historia Avianca Holdings." <http://www.aviancaholdings.com/historia>.

"Avianca Redujo En 40% Los Gastos Operativos Gracias a Modelo De Oficina Virtual." *Portafolio* (2010).
<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/avianca-redujo-40-gastos-operativos-gracias-modelo-oficina-virtual-430898>.

Balmacera, N. . "Cuestión Social, Políticas Sociales E Intervención Profesional." *Perspectivas*, 2007, 47-56.

Berggren, M., Gustavsson, J., Johnsson, E. "Motivation at Work." Universidad de Lund, 2009.

Blanco, Margareth , Marcio Evilla, Yumaira Rodriguez, and Jhonny Sepulveda. "Jerarquía De Las Necesidades Según Maslow Y Teoría De Los Factores De Herzberg." edited by Instituto Universitario de Tecnología Alberto Adriani, 2. Venezuela, 2011.

Bolman, L., Deal, T. . *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. The Jossey-Bass Business & Management Series. 4 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

Carmona, J. . "Joha-Quala." 2010.

Dinero, Redacción. "Suramericana De Seguros." *CARÁTULA* (2009).
<http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/suramericana-seguros/83604>.

Fisher, Cynthia D. , and Anne Ya Yuan. "What Motivates Employees? A Comparison of Us and Chinese Responses." *The International Journal of Human Resource Management*, 3 de junio de 1998 1998, 13.

Freites, Zahira Moreno, and Luis Rodríguez. "Perspectivas De Liderazgo Consideradas Por Bolman Y Deal Un Análisis En Los Gerentes Venezolanos." *Telos* 15(2013): 49-63.

Frey, B.S., and M. Osterloh. *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Springer Berlin Heidelberg, 2001.

- Frey, Bruno S., and Margit Osterloh. *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Organization and Management Innovation. Ilustrada ed. 2001.
- Gutiérrez Guzmán, Martha Lucía. "Gonzalo Pérez, Presidente De Suramericana S.A.: Un Líder Que Da Sentido Humano a Su Organización." Caso de estudio, *360 grados de influencia* (Recuperado el 15 de octubre de 2014): 16.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. *The Motivation To Work*. London: Chapman & Hall Limited, 1959.
- Humana, Gestion. "Conoce Cómo Quala Ha Logrado Posicionarse En Latinoamérica." In *Casos de Éxito: Gestion Humana*, 2014.
- Humana, Gestión. *Microsoft: Una Cultura De Flexibilidad Y Alto Desempeño*. 2014.
- Javeriana, Regresa. "Testimonio Michael De Rhodes (Fundador De Quala)." In *Regresa Javeriana*, 2014.
- Indeed Colombia. Carvajal, pulpa y papel. (2016). (<http://www.indeed.com.mx/cmp/Carvajal-Pulpa-Y-Papel/reviews?fcountry=ALL>)
- Kaye, Beverly , and Sharon Jordan-Evans. "How to Retain High-Performance Employees." *The 2003 Annual*, 2003, 291-98.
- Kooij, Dorien, Annet de Lange, Paul Jansen, and Josje Dijkers. "Older Workers' Motivation to Continue to Work: Five Meanings of Age." *Journal of Managerial Psychology* 23, no. 4 (2008/05/02 2008): 364-94.
- Li-Ping Tang, Thomas, Kenneth R. Tillery, Blagoja Lazarevski, and Roberto Luna-Arocas. "The Love of Money and Work-Related Attitudes." *Journal of Managerial Psychology* 19, no. 5 (2004/07 2004): 542-48.
- "Liderazgo Empresarial." In *Empoderando*, 8:29: CNN, 2011.
- Linz, Susan. "Motivating Russian Workers: Analysis of Age and Gender Differences." Michigan State University, 2002.
- Low Kim Cheng, Patrick, and Robert W. Robertson. "Not for Bread Alone— Motivation among Hospital Employees in Singapore." *Public Organization Review* 6, no. 2 (2006): 155-66.

Maslow, A.H. *Motivation and Personality*, 2 nd ed. New York: Harper & Row

Publishers, 1970.

Morley, Michael J., and David G. Collings. "Contemporary Debates and New Directions in Hrm in Mncs: Introduction." *International Journal of Manpower* 25, no. 6 (2004/09 2004): 487-99.

Palomino, Andrés Quintero. "Un Reconocimiento a Las Mejores Prácticas Empresariales." *Investigación Laboral*.
http://www.elempleo.com/colombia/investigacion_laboral/un-reconocimiento-a-las-mejores-practicas-empresariales/7092667.

Pinder, Craig. *Work Motivation in Organizational Behavior*. 2 ed. Gran Bretaña: Psychology Press, 2008.

Portafolio. "Nos Debemos Al Talento De La Gente: Quala." *Portafolio*, 6 de diciembre de 2013 2013.

Principios Y Políticas De La Organización Carvajal. Septiembre de 2012.

Pugh, Derek S., and David J. Hickson. *Great Writers on Organizations*. edited by The third omnibus edition New York: Routledge, 2016.

Quijano, Iván Darío Montealegre. "La Cultura Organizacional De La Innovación Como Generadora De Valor En Las Empresas. Quala S.A. Aproximación a Un Ejemplo Exitoso Colombiano.", Pontificia Universidad Javeriana, 2009.

QUIRAMA, CLAUDIA INÉS TAMAYO, and JUAN FERNANDO VELEZ CIFUENTES. "Gestión Integral De Administración Avianca." INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA CEIPA, 2012.

Redacción. "Alerta En Avianca Por Despidos." *El Tiempo* (4 de mayo 2010).

———. "Carvajal Se Reinventa." *Dinero*, no. Carátula (7/26/2010 2010).

Rynes, Sara L., Barry Gerhart, and Kathleen A. Minette. "The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies between What People Say and What They Do." *Human Resource Management* 43, no. 4 (2004): 381-94.

Salas, Teresa. "Cómo La Naturaleza Humana Determina Nuestras Decisiones." Recopilado del Libro: "Driven" por Paul R. Lawrence y Nitin Nohria, *IMPULSADOS* (2013). http://psicologia-uap.blogspot.com.co/2013/01/impulsados_26.html.

- Semana, Redacción. "La Debutante." *100 Empresas* (2015). <http://www.semana.com/100-empresas/articulo/la-debutante-multinacional-carvajal/427868-3>.
- SURA, Seguros. "Charla De Sostenibilidad Del Presidente De Suramericana Y Seguros Sura ": Seguros SURA, 2014.
- Symon, Gillian, Anna Buehring, and Phil Johnson. "The Role and Status of Qualitative Methods in Management Research: An Empirical Account." *Management Decision* 44, no. 2 (2006/02 2006): 290-303.
- Thomas, K.W. *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy & Commitment*. Berrett-Koehler Publishers, 2002.
- Trade, Redacción Latin. "Germán Efromovich, Synergy Group." *Latin Trade*, 25 de octubre 2013.
- Ucrós, Natalia Páez, and Paula Alvarado Tovar. "Trabajo De Investigación: Quala S.A.", Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA, 2015.
- Wiley, Carolyn. "What Motivates Employees According to over 40 Years of Motivation Surveys." *International Journal of Manpower* 18, no. 3 (1997/05 1997): 263-80.
- Woodruffe, Charles. "The Crucial Importance of Employee Engagement." *Human Resource Management International Digest* 14, no. 1 (2006/01 2006): 3-5.