

**La subordinación como factor inhibidor del potencial creativo en los colaboradores de la
organización Osarel S.A.S. de la ciudad de Medellín.**

Autores:

Adelayda Hernández Aguilar

Yenifer Mármol Barrera

Leidy Johana Moreno Córdoba

Fundación Universitaria María Cano

Facultad Ciencias De La Salud

Psicología

Medellín

2017

**La subordinación como factor inhibidor del potencial creativo en los colaboradores de la
organización Osarel S.A.S. de la ciudad de Medellín.**

Autores:

Adelayda Hernández Aguilar

Yenifer Mármol Barrera

Leidy Johana Moreno Córdoba

Asesor:

Andrés Felipe Jaramillo Restrepo

Fundación Universitaria María Cano

Facultad Ciencias De La Salud

Psicología

Medellín

2017

Nota de aceptación.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestro asesor quien acepto la responsabilidad de guiar este proceso, por su acompañamiento gentil, por su paciencia, por sus palabras de aliento en momentos de angustia y por sus correcciones siempre oportunas e interceptadas por la afabilidad.

Resumen Analítico Ejecutivo

Título: La subordinación como factor inhibidor del potencial creativo en los colaboradores de la organización Osarel S.A.S. de la ciudad de Medellín.

Autores corporativos: Adelayda Hernández Aguilar
 Yenifer Mármol Barrera
 Leidy Johana Moreno Córdoba

Lugar y Fecha: 06 de junio del 2017, Semestre I

Tipo de Impresión: Procesador de texto Word 2016, Imprenta Times New
 Roman 12

Nivel de circulación: Restringido

Acceso al documento: Fundación Universitaria María Cano
 Adelayda Hernández Aguilar
 Yenifer Mármol Barrera
 Leidy Johana Moreno Córdoba

Palabras claves o descriptores: Subordinación laboral, motivación, inhibición, potencial creativo, contrato laboral, contrato psicológico, organización, procesos, colaborador, percepción, estructura jerárquica, liderazgo.

Descripción del estudio: La investigación tiene como fin, analizar la percepción que tienen los empleados de la organización Osarel S.A.S, acerca de la subordinación como un posible factor inhibidor del potencial creativo. Para acceder a tal información, se procedió a la aplicación de una encuesta tipo Likert, la cual permitió un análisis global de aquello que piensan los empleados de la organización, así mismo, de qué manera se ejerce el poder mediante las relaciones jerárquicas desarrolladas dentro de la empresa. Los resultados arrojados fueron analizados con posterioridad, con la finalidad de comprender el fenómeno objeto de investigación.

Contenido: el trabajo está compuesto de los siguientes ítems: planteamiento general del problema, descripción de la metodología, marco referencial; este a su vez, se subdivide en los marcos conceptual, contextual, histórico, legal y teórico; posteriormente se encuentra el análisis y procesamiento de la información obtenida a través de la aplicación del instrumento elegido; finalmente se hallan las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

Metodología: La investigación que se adelanta está basada en un estudio de tipo exploratorio, donde se pretende conocer una realidad a partir del método de la observación, utilizando deducciones de la realidad, inferidas de los datos obtenidos en la encuesta realizada a los participantes.

Conclusiones: Como resultado general de la investigación realizada en la empresa Osarel S.A.S, se puede concluir que existe una relación permanente entre el direccionamiento continuo, es decir, la subordinación y los bajos niveles propositivos en los colaboradores. Al no permitirse la autonomía en los procesos, se restringe la necesidad de innovar, proponer, realizar cambios significativos y de esta manera se anula la posibilidad de potencializar los procesos creativos que van en pro del mejoramiento continuo.

Contenido

Resumen Analítico Ejecutivo	5
Introducción	11
Capítulo 1: Planteamiento del problema.....	13
1 Título	13
1.1 Descripción general del problema.....	13
1.2 Formulación del problema	15
1.3 Operacionalización de categorías de análisis.....	16
2 Objetivos.....	21
2.1 General	21
2.2 Específicos	21
3 Justificación.....	22
4 Marco metodológico.....	23
4.1 Tipo de estudio.....	23
4.2 Método	23
4.3 Enfoque	23
4.4 Diseño.....	24
4.5 Población y muestra	25
4.5.1 Criterios de tipificación de la población	26
4.6 Fuentes de información	26
4.6.1 Fuentes primarias	26
4.6.2 Fuentes secundarias	27
4.7 Técnicas e instrumentos	28
4.7.1 Procedimientos.....	28
5 Marco referencial.....	30

5.1	Marco conceptual	30
5.2	Marco histórico	40
5.3	Marco contextual.....	43
5.4	Marco legal.....	44
5.5	Marco teórico	51
5.5.1	El trabajo.....	51
5.5.2	Subordinación laboral	52
5.5.3	Potencial Creativo.....	66
6	Análisis de la información.....	86
6.1	Discusión De Los Resultados.....	94
7	Conclusiones.....	101
8	Recomendaciones	103
9	Bibliografía.....	105
10	Anexos	113

Índice de tablas

Tabla 1. Categorización de subordinación.....	16
Tabla 2. Categorías de inhibición.	17
Tabla 3. Categorización de potencial creativo.....	17
Tabla 4. Categorización de motivación.	19
Tabla 5. Muestra de los participantes de la investigación.	26
Tabla 6. Muestra general de la organización.	26

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Subordinación Laboral.....	87
Ilustración 2. Inhibición.....	89
Ilustración 3. Potencial Creativo.....	92
Ilustración 4. Motivación Laboral.....	94

Introducción

El presente trabajo investigativo surge en una experiencia cotidiana de relación laboral, como una necesidad de indagar acerca del impacto que ejercen las organizaciones con sus modelos jerárquicos y estilos de funcionamiento, sobre las personas que en ellas prestan sus servicios; así como profundizar en el grado de limitación de las personas subordinadas, en lo que tiene que ver con su agencia, a nivel de potencial creativo.

Es conocido que las dinámicas empresariales conexas a un sistema neoliberal se caracterizan por dividir a las personas según grados de conocimiento y poder; propiciando relaciones asimétricas; en ese sentido, siempre habrá alguien que ejerce un rol de mando, dirección y control y otro que responde como subordinado; es precisamente este último actor, en quien se centra la atención, buscando hallar indicios de modificaciones en su manera de procesar la información e incorporarse en nuevos proyectos que impliquen la aportación de su propio potencial creativo.

El ejercicio académico recopila y organiza datos inherentes al objeto de estudio, obtenidos desde diversas fuentes documentales, así mismo, directamente de algunas de las personas pertenecientes a la población de la empresa OSAREL S.A.S, quienes responden a una encuesta diseñada específicamente para tal fin; llevando a cabo un análisis y concatenación de los datos.

Se pretende aportar información relevante, que permita implementar acciones directas encaminadas a dibujar nuevos caminos que faciliten el encuentro enriquecedor y proactivo de dos polaridades constituyentes del sistema empresarial como son jefes y subordinados.

Se espera que el presente trabajo permita un enriquecimiento colectivo, facilitando que, en el área directiva de la empresa, centro de esta investigación, se puedan hacer entregas valiosas, con las cuales se logren implementar nuevos mecanismos encaminados a potencializar las capacidades inherentes de sus colaboradores, específicamente la creatividad; y con ello, aumentar su productividad y rendimiento. Para la universidad se espera que sirva como derrotero para futuras investigaciones conexas a este tema; y para los integrantes que funcione como factor motivante para continuar el ejercicio investigativo.

Capítulo 1: Planteamiento del problema.

1 Título

La subordinación como factor inhibidor del potencial creativo en los colaboradores de la organización Osarel S.A.S de la ciudad de Medellín.

1.1 Descripción general del problema

Con el fin de comprender la conducta del hombre en la organización, las características de esta última y la interacción entre ambos, surge la necesidad de investigar de qué forma y en qué medida, han evolucionado los colaboradores en el ámbito laboral, específicamente en el aspecto creativo. Teniendo en cuenta que en la organización del siglo XXI la creatividad y la innovación se convierten en imperativos para asumir los grandes retos que promuevan la formación del personal, la utilización del conocimiento, el desarrollo de estrategias y metodologías innovadoras que contribuyan al desarrollo personal y social.

La organización Osarel S.A.S no ha sido la excepción, y en aras de incursionar en un sistema competitivo busca que sus colaboradores se adapten a los nuevos cambios y contribuyan al mejoramiento continuo de sus procesos.

Osarel S.A.S es una empresa manufacturera dedicada a la maquila de ropa interior femenina a terceros, lleva aproximadamente 10 años en el mercado. Su visión organizacional se basa en lograr estructurar su marca propia, con el fin de posicionarse en el mercado como una de las principales líneas en la ciudad de Medellín.

A partir de la descripción anterior surgen interrogantes concernientes a los niveles de creatividad, los canales de participación dentro de la organización y cómo la subordinación como fenómeno implícito podría influenciar de alguna manera el potencial creativo en algunos colaboradores.

Dichos interrogantes han surgido con anterioridad, y con el fin de dar respuesta se han estructurado mecanismos y programas que tiene como fin último indagar sobre estas temáticas, ejemplos claros son los programas de capacitación, los cuales pretenden desarrollar habilidades en sus colaboradores y utilizarlos para el beneficio de la organización.

Es indiscutible que uno de los elementos esenciales para la existencia de una relación laboral es la continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del patrono, que le da facultad a este para exigir el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo; partiendo de esta premisa se entiende la subordinación como aquel nivel de dependencia y acatamiento que posibilita el cumplimiento de funciones, actividades y tareas según las especificaciones del patrono, lo que se encuentra detallado en el perfil del puesto de trabajo, y a las cuales el colaborador accede con el fin de adquirir una remuneración económica.

1.2 Formulación del problema

De acuerdo a la dinámica laboral del gremio de maquilación de ropa interior en la industria colombiana, surge el interrogante: ¿De qué manera la subordinación limita el potencial creativo en los colaboradores de la Organización Osarel SAS?

1.3 Operacionalización de categorías de análisis

Tabla 1. Categorización de subordinación.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA 1	SUBCATEGORIA 2	SUBCATEGORIA 3
SUBORDINACIÓN LABORAL	Relación Laboral	Contrato Psicológico	Motivación
			Expectativas y Emociones
			Implícito
			Compromiso – Integridad
			Dependencia Económica
	Contrato Laboral		Actividad Personal del Trabajador
			Duración
	Lineal		Control
			Operacional
			Flexible
			Proyectos
	Matricial		Subgerentes de Proyectos
			Estructura de Autoridad Doble
	Estructura Jerárquica	Circular	Autoridad Máxima
			Jefes Inmediatos
Canales de Autoridad			
Mono funcionales		Gerencia	
		Jefes de Producción	
		Supervisión	
Departmentalización		Niveles Operativos	
		Funcional	
		Por Producto	

 Por Territorio

 Por Clientes

Tabla 2. Categorías de inhibición.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA 1	SUBCATEGORIA 2	SUBCATEGORIA 3
INHIBICIÓN		Percepción	
	Procesos cognitivos	Memoria	Memoria de trabajo verbal/no verbal
		Atención	Selectiva/sostenida
			Focalizada/dividida
		Función ejecutiva	Formulación y ejecución de planes
	Procesos inhibitorios	Inhibición perceptual	Atención selectiva
			Interferencia proactiva
		Inhibición cognitiva	Olvido dirigido

Tabla 3. Categorización de potencial creativo.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA 1	SUBCATEGORIA 2	SUBCATEGORIA 3
POTENCIAL CREATIVO	Procesos creativos de pensamiento	Sentidos Sensibilidad	Tacto
			Gusto
			vista
			oído
			olfato

	Memoria	A largo plazo A corto plazo
	Conducta	Sensación movimiento Respuesta Aptitud Acción
	Recuperación	Conocimientos adquiridos previamente
	Extrapolación	Ensamblaje de correspondencias Aplicación de operadores
Transferencia analógica	Transferencia de Conocimiento Estructuras Preinventivas	
	Asociación de Ideas	
	Procesos de Inferencia	
	Relación de Semejanza	
	Capacidad de Invención	Atracción por lo desconocido innovación Componente adaptativo
	Originalidad	Manifestación Inédita
		Imaginación
Flexibilidad - Variedad	Transformación	Integración Construcción

Tabla 4. Categorización de motivación.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA 1	SUBCATEGORIA 2	SUBCATEGORIA 3		
MOTIVACIÓN	Características	Estados	Activación.		
		Motivacionales			
		Rasgos	Dirección.		
		Motivacionales	Mantenimiento.		
	Fuentes de Motivación	Fuentes Internas		Componentes biológicos.	
				Componentes de aprendizaje.	
				Componentes cognitivos.	
				Motivación reactiva.	
		Fuentes Ambientales		Estímulos externos	
	Proceso Motivacional	Estímulo		Deseo	
				Necesidad	
		Percepción del		Consiente	
		Estímulo		No consiente	
		Evaluación/ Valoración			Procesos de análisis
			Elección de la Meta		
		Conducta Motivada			Fase apetitiva
			Fase consumatoria		
	Control de Resultados				
Motivación Positiva	Motivación Intrínseca		Exploración		
			Curiosidad		
			Autodeterminación		
	Motivación Extrínseca		Regulación externa		
			Regulación introyectada		

	Identificación
	Reforzamiento positivo (tangibles, intangibles)
	Macro Motivación/
	Macro Motivación
Motivación Negativa	Reforzamiento Negativo
	Necesidades
	Fisiológicas
	Necesidades de Seguridad
Necesidades humanas	Necesidades de Amor y Pertenencia
	Necesidades de Estima
	Necesidades de Autorrealización

2 Objetivos

2.1 General

Analizar de qué manera la subordinación puede incidir de manera directa sobre el potencial creativo de los colaboradores de la organización OSAREL SAS.

2.2 Específicos

- Analizar los mecanismos de subordinación presentes dentro de la organización Osarel S.A.S.
- Describir los alcances del potencial creativo de los colaboradores dentro de la organización Osarel S.A.S
- Evaluar la percepción que tienen los colaboradores frente a la inhibición del potencial creativo en la organización Osarel S.A.S.

3 Justificación

Con la realización del presente proyecto investigativo se pretende obtener resultados veraces, que contribuyan a determinar las condiciones de los colaboradores pertenecientes a la organización Osarel S.A.S, correlacionado con la subordinación y la inhibición del potencial creativo.

La importancia de este ejercicio investigativo radica en tener la posibilidad de lograr comprender los comportamientos que se generan a partir de la subordinación en el colaborador, y en qué momento, esta se convierte en un factor negativo, que no permite a los colaboradores potenciar su creatividad, adicionalmente, comprender cuándo se transforma en factor desfavorable para la organización y se generan alteraciones en el clima laboral.

Los resultados obtenidos le servirán a la organización para implementar acciones correctivas en los procesos que llevan a cabo, y de esta manera, lograr incrementar el potencial del empleado y por ende el beneficio mutuo.

Capítulo 2: Marco metodológico

4 Marco metodológico

4.1 Tipo de estudio

De acuerdo al contexto y al tipo de población objeto de análisis, la presente investigación es de **tipo descriptivo poblacional**. Según lo esbozado por García (s.f) pueden ser denominados transversales, de corte o prevalencia; se caracterizan por ser estudios observacionales, en los que no se interviene o manipula el factor de estudio; se observa lo que ocurre en condiciones naturales.

En el caso puntual de esta investigación, se trata de un estudio descriptivo de tipo **transversal o de corte**, ya que analiza el fenómeno en un periodo de tiempo corto

4.2 Método

Se utilizara el método deductivo, el cual va de lo general a lo particular de la realidad, inferidas de los datos obtenidos en la encuesta realizada a los participantes.

4.3 Enfoque

Para llevar a cabo este proyecto investigativo se trabajará bajo un enfoque cuantitativo, también llamado tradicional. De acuerdo al planteamiento de Hernández, Fernández y Baptista (citados por Del Canto & Silva, 2013) “usa la recolección de datos (...) con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento (...)” (p.28). Así mismo, Del Canto & Silva (2013), sustentan que este método se caracteriza por su lógica y por su dinámica de recolección de información llevada a cabo de una forma estructurada y estandarizada.

Por su parte Bernal, (2010), afirma, que esta

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados (p. 60).

El planteamiento anterior se ajusta a las necesidades inherentes del proyecto investigativo que se propone, así mismo, a la población objeto de estudio; teniendo en cuenta que el instrumento a utilizar para la recolección de datos es de corte cuantitativo y se parte de unas teorías generales que conlleva a unos datos específicos recolectados por medio de esta.

4.4 Diseño

La investigación no experimental se define como aquella que, según lo esbozado por Hernández (2004) “se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos, tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad” (s.p). Teniendo en cuenta que el proyecto investigativo se basa en un estudio cuantitativo descriptivo, que tiene como fin último la descripción y posterior análisis de hechos y sucesos recopilados a través de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Organización OSAREL S.AS; no se pretende bajo ninguna circunstancia modificar o alterar la información obtenida de los participantes en la investigación.

El tipo de diseño no experimental será la base para estructurar y soportar el estudio; de acuerdo a Bernal (2010) “Como método o procedimiento metodológico de caso, de acuerdo a investigación, se desarrolla mediante un proceso cíclico y progresivo, el cual parte de la definición de un(os) tema(s) relevante(s) que se quiere(n) investigar” (p.116). Enlazando lo anterior el estudio de caso, es un método que comprende un análisis detallado de la percepción

que tienen las dos partes involucradas en la investigación, con referencia al rol que cumple la subordinación como inhibidor del potencial creativo de los colaboradores.

El estudio de caso que se desarrollará será de carácter típico, dado que se realizará con un grupo de personas que tienen como factor común el hecho de ser pertenecientes a la Organización OSAREL S.A.S.

4.5 Población y muestra

Población: 60 Colaboradores de la organización Osarel SAS, de la ciudad de Medellín, dedicados a la confección de ropa interior femenina. Los participantes son un grupo de operarios de máquina de coser, empacadoras, revisoras, practicantes de Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, y personal administrativo de la organización Osarel S.A.S. Estas personas constituyen un subgrupo de la población trabajadora y accedieron voluntariamente a participar en el estudio.

Muestra conformada por colaboradores de la organización Osarel S.A.S, las cuales se seleccionarán aleatoriamente y su participación será voluntaria. De 60 colaboradores de la organización Osarel S.A.S. en su sede única ubicada en la ciudad de Medellín, se aplica a 11 personas las cuales accedieron a participar voluntariamente.

Cantidad: 60 colaboradores

Rango de edad: entre 20 y 63 años

Estrato socioeconómico: 90% estrato 2

4.5.1 Criterios de tipificación de la población

Tabla. 5.

Tabla 5. Muestra de los participantes de la investigación.

Genero	Cargos		Total Muestra
	Administrativos	Operativos	
Hombre	1	3	4
Mujeres	1	5	6

Fuente: Organización Osarel S.A.S, Bases de datos empleados actuales

Tabla 6. Muestra general de la organización.

Genero	Cargos		Total población
	Administrativos	Operativos	
Hombre	1	3	4
Mujeres	3	53	56

Fuente: Organización Osarel S.A.S, Bases de datos empleados actuales

4.6 Fuentes de información

Las fuentes de información a implementar dentro de la investigación son documentos escritos, que se pueden obtener de libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias escritas, etcétera, documentos fílmicos (películas, diapositivas, etcétera) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes, etcétera).

4.6.1 Fuentes primarias

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta tipo Likert, a los colaboradores de la organización Osarel S.A.S.

4.6.2 Fuentes secundarias

Referencias históricas, marco estratégico, aspectos legales que implementa la organización para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Referencias legales, los cuales serán las leyes que rigen en Colombia con relación a los vínculos laborales que se generan entre una organización y una persona, el código sustantivo del trabajo, en el cual se explica cuáles son las condiciones físicas, y psicológicas, que debe poseer un empleado para el desarrollo de las actividades dentro de la organización.

Para la elaboración del marco teórico, se obtiene información de libros, artículos de revistas indexadas, entre otros, donde se logran recuperar la información relacionada con motivación, subordinación laboral, potencial, creatividad, colaboradores y organización, la información que brinda esta fuente permite realizar una investigación con un alto grado de fiabilidad con relación a la temática tratada.

Otra fuente secundaria que se utiliza para la recopilación de información son los resultados obtenidos a partir de la aplicación de una encuesta al personal de la organización Osarel S.A.S. procediendo a analizar la percepción que poseen los colaboradores que aceptaron contestar tal instrumento. Esta fuente se denomina primaria porque, es información original, es decir, no se podrá modificar.

Se indaga con personal administrativo, si la organización cuenta con la evaluación de desempeño, cuál es la periodicidad con que se realiza, de qué manera se toman medidas de prevención y mejora.

4.7 Técnicas e instrumentos

Al considerar lo anterior se optó por realizar un cuestionario tipo Likert, en el cual se ofertaron cinco opciones (1. Nunca, 2. Casi Nunca, 3. Algunas Veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre) para dar respuesta a 76 preguntas, en formato impreso.

Se tuvo la precaución de implementar una prueba piloto con la finalidad de calcular tiempos de respuesta y posibles fallas en la interpretación del mismo.

La construcción del cuestionario aplicado surgió a partir del estudio de la operacionalización de las categorías de análisis (subordinación, inhibición, potencial creativo y motivación), las cuales, al ser examinadas proporcionaron parámetros para definir los planteamientos iniciales. Teniendo claridad sobre los interrogantes que se buscaban resolver, se formulan las preguntas, en total setenta y seis, distribuidas de la siguiente manera:

- Subordinación: Relación laboral y estructurar jerárquica
- Inhibición: Procesos cognitivos y procesos inhibitorios
- Potencial Creativo: Procesos creativos de pensamiento, transferencia analógica, originalidad y flexibilidad - variedad
- Motivación: Características, fuentes de motivación, proceso motivacional, motivación positiva, motivación negativa, necesidades humanas

Después de consolidar la encuesta se procede a su aplicación el día 19 de mayo. De manera voluntaria, 10 personas acceden a responderla, una de las encuestas se anula ya que se presenta varios campos sin contestar y hay opciones de respuestas no válidas.

4.7.1 Procedimientos

Para la realización del presente trabajo investigativo, en primera instancia se define un tema de interés e impacto en el ámbito de la psicología organizacional; a partir de observación

directa. Posteriormente, se comparte la propuesta con las directivas de la empresa Osarel S.A.S y se solicita autorización para llevar a cabo dicho proceso investigativo, además las actividades que tuviesen lugar en consecuencia a la exploración; a lo cual, acceden.

De allí se describe el cuestionamiento inicial, es decir, el cómo y dónde surge la problemática, lo cual hace parte de la formulación del problema, luego se define una pregunta específica a la que se tratará de dar respuesta.

El paso siguiente fue diseñar y establecer unos objetivos específicos que apuntaran a delimitar el alcance de la investigación, y adicionalmente que permitieran establecer un norte en el proceso.

A continuación, se inicia un rastreo bibliográfico para obtener la información concerniente al marco conceptual, indagando en diversas fuentes.

Paso seguido se define el diseño metodológico, es decir el enfoque, el tipo de estudio, el diseño, la población, la muestra y los criterios de tipificación; a continuación, se eligen las técnicas e instrumentos a utilizar (en este caso cuestionario tipo Liker).

Se definen las categorías y subcategorías constituyentes de la investigación y a partir de allí, se inicia la elaboración del marco referencial.

Con base a la información recolectada se procede a realizar el análisis de los resultados obtenidos y posteriormente la discusión de los mismos, para dar pie a las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 3: Marco referencial

5 Marco referencial.

5.1 Marco conceptual

Dentro de las organizaciones existen infinidad de temas relacionados con la necesidad apremiante de que los colaboradores brinden y desarrollen su máximo **potencial humano**, en este sentido Saumeth (2012) manifiesta que:

La empresa no solo tiene entonces la responsabilidad de gestionar el desarrollo del potencial de sus trabajadores, sino la garantía de que dicho potencial genera mayores niveles de rentabilidad, y menos costo, ya que al incrementar sus capacidades el trabajador obtiene una mayor creatividad y compromiso con los nuevos retos que cada día enfrenta la empresa (p.1).

Por lo anteriormente esbozado, la organización no debe olvidar aquella parte intangible, inconmensurable, pero ciertamente decisoria; que aporta significativamente a la consecución, o no, de los objetivos empresariales específicos. En este sentido, es claro que el ser humano que trabaja, antes de constituirse como obrero, asalariado, colaborador o como quiera llamársele, es según lo expresado por Becerra (2000) “un ser consciente, con búsquedas diferentes, capaz de ejercer su libertad y responsabilidad en la dirección de su vida, sin perder de vista las otras vidas, a los otros” (p. 38).

En la empresa es complejo que se asuma al trabajador como tal; y generalmente se le confiere un estatus de únicamente receptor de información, de direccionamiento; invitándole sutilmente a prescindir de sus propias creaciones e ideas, desconociendo que según lo planteado por Carl Rogers (citado por Becerra, 2000) “el ser humano es básicamente un organismo digno de

confianza, capaz de evaluar la situación externa e interna, de comprenderse a sí mismo en su contexto, de hacer elecciones constructivas y de actuar con base en sus decisiones” (p.41). Indefectiblemente, esta supresión de la naturaleza humana conlleva al malestar, reflejado de diversas maneras; una de ellas podría constituirse como ansiedad; la cual, de acuerdo al concepto de Becerra (2006) “mutila la conciencia, y esta mutilación provoca que la pérdida de significación invada al ser humano, y lo despoje de su posibilidad humana y ello se proyecta en la sombra de sí mismo, de su crecimiento humano, por lo tanto, de su auto trascendencia” (p.41). Esta supresión sistemática de las potencialidades del sujeto que labora, como se menciona en párrafos anteriores, genera una afectación directa, tanto en el mismo trabajador, como en la empresa.

El tema que convoca específicamente el desarrollo de este trabajo investigativo se relaciona con la **creatividad** y su inhibición del potencial inherente a cada hombre o mujer.

Inicialmente debe comprenderse la connotación que tiene el término de **potencial humano** esbozado por Machado (2016); el cual indica que:

Al nacer, todo ser humano posee un sinnúmero de capacidades en potencia que yacen latentes esperando ser actualizadas durante el crecimiento y desarrollo del individuo y que son únicas e irrepetibles. Para que estas potencialidades se hagan visibles, es crucial hacer realidad los procesos de transformación ya que el crecimiento abarca diversos campos de posibilidades: físicos, estéticos, morales, afectivos, del carácter, de la psicomotricidad, del intelecto, del trabajo (s.p)

Una de estas potencialidades se relaciona con el potencial creativo; dentro del cual, se gesta un **proceso creativo** que de acuerdo a Esquivias (2004)

Es una de las potencialidades más elevadas y complejas de los seres humanos, éste implica habilidades del pensamiento que permiten integrar los procesos

cognitivos menos complicados, hasta los conocidos como superiores para el logro de una idea o pensamiento nuevo (...) Desde el punto de vista de las teorías psicológicas se conceptualiza desde el conductismo, asociacionismo, la escuela Gestalt, los psicoanalíticos, los humanistas y los cognoscitivistas (...) para la mayoría de los psicólogos, la creatividad es considerada como un factor multidimensional que implica la interacción entre múltiples dimensiones. (p.3).

A continuación, se relacionan algunas definiciones pertenecientes a diversos autores: Guilford, (citado por Esquivias, 2004) dice que “la creatividad, en sentido limitado, se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente” (p.4).

Torrance (citado por Esquivias, 2004) argumenta que:

La creatividad es un proceso que vuelve a alguien sensible a los problemas, deficiencias, grietas o lagunas en los conocimientos y lo lleva a identificar dificultades, buscar soluciones, hacer especulaciones o formular hipótesis, aprobar y comprobar estas hipótesis, a modificarlas si es necesario además de comunicar los resultados (p.6).

Pereira (citado por Esquivias, 2004) dice que

Ser creador no es tanto un acto concreto en un momento determinado, sino un continuo; estar siendo creador de la propia existencia en respuesta original (...) es esa capacidad de gestionar la propia existencia, tomar decisiones que vienen de dentro, quizá ayudadas de estímulos externos; de ahí su originalidad (p.7).

Matisse, (citado por Esquivias, 2004) manifiesta que “crear es expresar lo que se tiene dentro de sí”. (p.7)

Al interior de la corporación debería tenerse en cuenta el concepto esbozado por Csikszentmihalyi (citado por Rinaudo, 2002) en el que “la obra creativa, aquella que cambia según algún aspecto relevante de la cultura, no se produce dentro de la cabeza de las personas, sino en la interacción entre los pensamientos de una persona y un contexto sociocultural. Es un fenómeno sistémico, más que individual” (p.42). En este sentido, Rinaudo (2002) sostiene que en algún momento no se trata únicamente de reconocer los rasgos característicos que determinan una personalidad creativa; sino que ahora debería también indagar cuáles son las condiciones presentes que facilitan o permiten que un aporte individual se constituya en un avance cultural.

Este último concepto se adhiere perfectamente al planteamiento de la inhibición del potencial creativo en el trabajador a manos de la subordinación, e incluso del modelo cultural instaurado en determinadas empresas.

Los conceptos expuestos a lo largo de esta trabajo se citan con la intencionalidad de proponer un análisis y abordaje desde un lineamiento positivista, propuesto por el teórico Martin Seligman, considerado padre de la psicología positivista, quien crea la teoría del bienestar, según sus siglas en Inglés PERMA (Positive emotions, engagement, positive relationship, meaning, accomplishments); definiendo que el bienestar es un **constructo** y que requiere de la interacción de cinco elementos constituyentes, los cuales son: la emoción positiva (de la cual la felicidad y la satisfacción con la vida forman parte), el compromiso/involucramiento, relaciones positivas, sentido/significado y logros. Cada elemento de bienestar debe poseer tres propiedades para contar como elementos; estas son: que contribuye al bienestar, muchas personas lo buscan por sí mismos y no solo para obtener cualquiera de los otros elementos, se define independientemente

de los demás elementos. Al confluír todos ellos, se logrará un estado de bienestar (Gómez, s.f). Este argumento se relaciona con las potencialidades humanas, en el sentido de que se debe estudiar el fenómeno desde una perspectiva fundamentalmente positiva, en la que se logre identificar el mejor método para desarrollar hasta el máximo nivel el potencial creativo, sin centrarse en la perspectiva negativa que ahonda en el conflicto naciente.

Para tener un acercamiento sólido con la temática base que conducirá a la adquisición de un conocimiento más profundo, relacionado con la subordinación en el entorno empresarial y el impacto que esta tiene en torno al potencial creativo, se dedicarán unas páginas a recopilar conceptos claves con su respectiva descripción.

Indudablemente la vida cotidiana se desenvuelve en un contexto industrializado atravesado por la mercantilización de bienes y productos de toda índole, desde los cuales se gesta la constitución de corporaciones e industrias; por lo cual, el ser humano se ha visto inmerso en esta dinámica; en este sentido, expresa Chiavenato (2006):

El mundo en el que vivimos es una sociedad institucionalizada y compuesta de organizaciones; todas las actividades relacionadas con producción de bienes o prestación de servicios las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones; a estas las constituyen personas y recursos no humanos. La vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones, y éstas dependen del trabajo de las primeras. En la sociedad moderna las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de organizaciones. (p.2).

En primera instancia, se requiere definir el término de **organización**, el cual cuenta con varias, dentro de las cuales, se pueden destacar la planteada por Guerra, (citada por Thompson, 2007)

La organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido (s.p).

Julio García & Cristóbal Casanueva, (citados por Porto, 2012) definen la **empresa** como “una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (p.4)

En función de clarificar panoramas se entenderá el término de **talento humano** según Crainer, (citado por Medina, 2010)

El vocablo talento proviene del latín “talentum” que denomina a una moneda antigua de los griegos. En el sentido figurado y familiar, significa aptitud natural para hacer alguna cosa, entendimiento o inteligencia. En la actualidad, se utilizan muchos vocablos como sinónimos, entre ellos, se encuentran excelencia,

excepcional, superdotación, aprendizaje rápido, superior, brillante, dotado, superdotado, mejor dotado, superiormente dotado, entre otros (p.84).

El talento humano dentro de la organización está constituido por los **trabajadores** quienes según el manifiesto comunista de Marx y Engels son la clase social que no tienen propiedad de los medios de producción, por lo tanto, la única fuente de ingresos de los proletarios, es la venta de su trabajo, de su fuerza de trabajo.

El portal informático (Concepto de, s.f) define al trabajador como:

Todo individuo que presta sus servicios subordinados a otra institución, o persona, o empresa, obteniendo una retribución a cambio de su fuerza de trabajo (...) el trabajador puede prestar servicios dentro del ámbito de una organización bajo dirección de una persona física o jurídica, denominado **empresario** en el caso de que sea con fines de lucro, o Institucional/social, si es sin fin de lucro; si el trabajador pueda desempeñar sus funciones por cuenta propia se denomina autónomo; de esta manera no se mantienen una relación contractual, sino una de intercambio mercantil. (s.p)

Otro tema fundamental dentro de las organizaciones y las relaciones que se gestan entre ellas y los trabajadores, es el **salario**; diferenciada por Rionda (2001) entre retribución; entendida esta, como la reciprocidad que implica una prestación laboral de servicios entre el obrero y el patrón; y remuneración, como la cota nominal en que se expresa dicha retribución al trabajo, por su contribución al resultado o producto final.

La cuantía del salario deberá establecerse dentro del contrato de trabajo; siendo este definido dentro del código sustantivo de trabajo (1950), en su artículo 22 como “aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica,

bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Quien presta el servicio se denomina trabajador y quien lo recibe y remunera empleador”. El salario se recibe principalmente en dinero, aunque también puede contar con un porcentaje en especie evaluable en términos monetarios.

Según el código sustantivo de trabajo de la República de Colombia, en su artículo 23, se define la existencia de tres elementos esenciales para que tenga lugar un contrato de trabajo; estos elementos son:

La actividad personal del trabajador; la continuada **subordinación** o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponer reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país. El tercer componente es un salario como retribución del servicio. (p.3).

Aunando los elementos anteriormente esbozados, es posible inferir que detrás de todo contrato laboral, que implica una remuneración, un cumplimiento de ciertas labores y la consecución de un objetivo, se tejen relaciones mediadas por la subordinación; frente a este tema el Filósofo y sociólogo Simmel George (citado por Rizo, s.f) expone la **subordinación** como un tipo de interacción social en la que:

Por una parte, están los individuos en su existencia inmediatamente perceptible, los que llevan a cabo los procesos de asociación, quienes se encuentran unidos por tales procesos dentro de una unidad mayor que uno llama “sociedad”; por otra parte, se encuentran los intereses, que, habitando en los individuos, motivan tal unión: intereses económicos o ideales, bélicos o

eróticos, religiosos o caritativos. Para satisfacer tales impulsos y para alcanzar tales propósitos, resultan las innumerables formas de la vida social: todos los con-un-otro, para-un-otro, contra-un-otro y por-un-otro. (p.272).

De acuerdo a la corte constitucional en su sentencia C-934/04, la subordinación es un elemento esencial del contrato de trabajo; sin embargo:

Dentro del elemento subordinación se destaca, como ya lo ha sostenido la jurisprudencia, el poder de dirección en la actividad laboral y la potestad disciplinaria que el empleador ejerce sobre sus trabajadores para mantener el orden y la disciplina en su empresa. Esa facultad, como es obvio, se predica solamente respecto de la actividad laboral y gira en torno a los efectos propios de esa relación laboral. Sin embargo, aun en ese ámbito de trabajo la subordinación no puede ni debe ser considerada como un poder absoluto y arbitrario del empleador frente a los trabajadores. En efecto, la subordinación no es sinónimo de terca obediencia o de esclavitud toda vez que el trabajador es una persona capaz de discernir, de razonar, y como tal no está obligado a cumplir órdenes que atenten contra su dignidad, su integridad o que lo induzcan a cometer hechos punibles. El propio legislador precisó que la facultad que se desprende del elemento subordinación para el empleador no puede afectar el honor, la dignidad ni los derechos de los trabajadores y menos puede desconocer lo dispuesto en tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen a Colombia.

Como es evidente, desde el ámbito organizacional y normativo, se tiene claridad de los mecanismos implementados para la creación y mantención de relaciones laborales, sin embargo existen otras temáticas un tanto más sutiles e imperceptibles, que emergen dentro de una relación contractual, pero que generan gran impacto tanto para el trabajador como para la organización. Para iniciar, se hace preciso acercarse a la **motivación**; tema fundamental en cuestiones de

rendimiento y satisfacción dentro del entorno laboral. De acuerdo a la teoría de la motivación humana planteada por Maslow, en la cual, habla de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; identificando cinco categorías de necesidades; éste identifica un orden jerárquico ascendente, de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Maslow (citado por Quintero, 2007) esboza que a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Las cinco categorías de necesidades son: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de amor afecto y pertenencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización

Entendiendo este concepto, es fácil captar la complejidad que se encierra dentro de una relación laboral en la que interactúan constantemente **seres humanos** con sus particularidades y fragilidades, desde diversas instancias y grados jerárquicos; por lo tanto, no es extraño encontrar que los procesos corporativos se vean influenciados por aquellas circunstancias inherentes a los procesos psicológicos, emocionales y comportamentales que surgen espontáneamente en los entornos laborales y que afectan positiva/negativamente la organización, el equipo de trabajo y sobre todo al mismo trabajador.

Para comprender este planteamiento, se hace preciso definir algunos conceptos básicos y genuinamente humanos, tales como la **emoción**, la cual, según Lolas (2008) “se trata de un síndrome en el que participan lo motor (la expresión), lo vivencial (la experiencia) y lo social (la manifestación pública interpretada por los otros en ese proceso, que los etólogos llamaron “semantización” de la conducta, aludiendo a su carácter de señal significativa)” (p.152).

Cholíz (2005) argumenta que:

Cualquier proceso psicológico conlleva una experiencia emocional de mayor o menor intensidad y de diferente cualidad (...) la reacción emocional-de diversa cualidad y magnitud- es algo omnipresente a todo proceso psicológico. La función algedónica de placer displacer sería la característica definitoria de la emoción (...) Todas las emociones tienen alguna función que les confiere utilidad y permite que el sujeto ejecute con eficacia las reacciones conductuales apropiadas (...) incluso las emociones más desagradables tienen funciones importantes en la adaptación social y el ajuste personal. (p.3:4)

En este sentido no puede desconocerse que la interacción de la emoción dentro del ámbito corporativo influye sustancialmente en el desempeño, las relaciones y el desarrollo del potencial creativo de los colaboradores.

Aunando las características inherentes al ser humano que relacionan, percepción, emoción y potencialidades; y por otro lado las características de las dinámicas empresariales y específicamente de los modelos de subordinación; se hace preciso indagar a mayor profundidad para acceder a información más precisa en torno al tema objeto de estudio

5.2 Marco histórico

Osarel S.A.S fue constituida legalmente el pasado 26 de abril de 2006 en la ciudad de Medellín, como una empresa dedicada a la maquila de ropa interior femenina. Fundada por una joven pareja, con el objetivo de generar empleo.

Su constitución fue motivada, además, por los planes económicos y políticos a nivel nacional que buscaban incrementar los niveles de productividad y competitividad y de esta

manera incursionar en el mercado internacional. Ferias como Colombiamoda y Colombiatex fueron la principal plataforma para el surgimiento e incursión en el mercado de esta compañía.

En sus inicios, contaban con ocho máquinas y seis operarias de confección, a la fecha, cuenta con más de setenta máquinas y sesenta empleados, en su mayoría mujeres, las cuales rotan constantemente debido a las dificultades del gremio.

La industria textil es una de las más representativas y tradicionales. Aun así es uno de los gremios con mayores dificultades en las relaciones laborales debido a: “pagos tardíos, falta de prestaciones, discriminación, maltrato psicológico y verbal, violación al derecho de sindicalizarse y horas extras no pagadas.

Desde la década de 1990 hasta la actualidad, la historia de la industria ha estado marcada por la búsqueda de la competitividad, diversificación de mercados y la creación de un sector de clase mundial” (Sectorial, 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior es de resaltar que la industria textil y manufacturera en su afán por ser un gremio competitivo ha descuidado la calidad laboral de sus colaboradores ya que es un sector que exige calidad y cantidad en el menor tiempo posible.

Anteriormente diversos personajes han intentado ahondar en las problemáticas del gremio textil; en este sentido López (1997) menciona que:

Las relaciones paternalistas en Colombia se dan en el marco de una industria protegida y de frágil garantía del Estado, en cuanto a los derechos sociales de los trabajadores. A la par que crecen y se consolidan empresas nacionales, dentro de un marco oligopólico, orientadas de manera personal por sus propietarios, los empresarios se dan a la tarea de formar a sus trabajadores en el quehacer industrial en el sentido de transmitir y aprender de manera conjunta, hombro a hombro, las

complejidades de los procesos y de los dispositivos técnicos. Estos procesos de aprendizaje suelen desencadenar la conformación de mercados internos de trabajo que brindan la posibilidad de hacer carrera interna a un reducido número de trabajadores, que, por su antigüedad, conocimiento de los procesos y lealtad acceden a los puestos de mayor exigencia técnica y de manejo de la empresa. Carreras laborales que permiten ligar la vida del trabajador a la de la empresa, en medio de relaciones autoritarias en la planta, bajo el arbitrio del empresario. (p.132)

En estas últimas líneas López, (2007) hace alusión a un término fundamental que compone la relación laboral, **la subordinación**. Según Villalpando (2011) se trata de una práctica que consiste en someter a los seres humanos a un estado total de dependencia, lo cual constituyó en su momento, una manera de organización económica íntimamente ligada a la producción de bienes o el estilo de vida de los pueblos. Es de resaltar que la relación del amo y el esclavo es esencialmente económica.

La subordinación es pues, la aceptación forzosa del trabajador de vender al mejor postor su fuerza de trabajo en el mercado abierto para subsistir, bajo la premisa de libre elección de empleador y por ende mejoramiento de las condiciones laborales.

Es necesario mencionar el análisis realizado por Aristóteles, citado por Mauri (2004) en el que habla sobre la esclavitud natural, en la cual diferencia dos tipos de esclavitud, esclavos por convención, es decir, aquellas que pierden su libertad cuando son capturados por aquellos que, en razón de la fuerza, los dominan y esclavos por naturaleza, aquellos incapaces de tomar decisiones certeras sobre la orientación de su vida.

En el caso específico de este trabajo se centra el interés en profundizar en la esclavitud natural, la cual podría inhibir el potencial creativo, presumiblemente, dejando a merced de un tercero los objetivos que rigen su destino.

5.3 Marco contextual

En Colombia las modalidades laborales que se implementan son diversas, cada organización establece la que más se ajusta a sus necesidades, la empresa tiene la potestad de elegir si se realiza un contrato por duración, prestación de servicios, obra labor o un contrato especial, e independientemente de ello, obtiene una mano de obra calificada que apoya y contribuyen en el desarrollo económico y social de su industria.

La organización Osarel S.A.S, se encuentra constituida legalmente como se menciona en el apartado marco histórico, cuenta con empleados, en su mayoría mujeres, quienes tienen a su cargo la ejecución de actividades relacionadas con la confección de ropa interior; sus contratos laborales son a término

La empresa, es una empresa familiar, por ende sus dinámicas internas pueden variar en comparación con otros tipos de empresas, en los que no existe de por medio un vínculo consanguíneo cercano; ya que en ocasiones las relaciones entre jefes y subordinados no cuentan con un filtro, u estancia reguladora que modifique o adecúe los modos de comunicación; así mismo, las discrepancias acaecidas dentro del núcleo familiar, en algunas ocasiones interfieren con la sana convivencia y comunicación efectiva dentro de la empresa; en este sentido el contexto empresarial puede tornarse en momentos tenso y generar confrontación, tanto en sentido horizontal como ascendente y descendente.

Un factor que también tiene influencia en la dinámica organizacional de Osarel S.A.S se relaciona con el hecho de que las colaboradoras y colaboradores, en su mayoría cuentan con un

nivel de formación bachiller, lo cual les ubica en desventaja, en cuanto a la reducción de posibilidades de obtener otro tipo de labor con mejor remuneración o ambiente y les puede obligar a permanecer en entornos que en momentos pueden tornarse transgresores; un dato importante es que más del 50% del personal está vinculada a través de un contrato a término indefinido.

La presente investigación, tiene importancia en el sentido de que puede evaluar detenidamente estos factores y esbozar un concepto tendiente a evaluar cómo las condiciones inherentes a la subordinación desarrolladas en un contexto como Osarel S.A.S pueden llegar en algún momento a interferir con el desarrollo del potencial creativo de los colaboradores y colaboradoras; y una vez obtenidos estos resultados se contaría con datos útiles para estudiar otras empresas con alguna similitud y así mismo proponer alternativas encaminadas a mejorar las condiciones que de alguna manera actúan como inhibidoras.

5.4 Marco legal

Según la Declaración Universal de los Derechos humanos (1948):

Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses. (art.23).

El derecho al trabajo se reconoce en las normas fundamentales de derechos humanos como son la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, así como en textos internacionales como la *Carta social europea*, el *Protocolo de San Salvador*, la Carta Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos y en textos nacionales como son las Constituciones de numerosos países.

En el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966)

Se recoge el Derecho al Trabajo como uno de los Derechos económicos, sociales y culturales. A continuación, se disgregan los artículos que hacen alusión:

Artículo 6. 1. Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho a trabajar, que comprende el derecho de toda persona a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente escogido o aceptado, y tomarán medidas adecuadas para garantizar este derecho.

Entre las medidas que habrá de adoptar cada uno de los Estados Partes en el presente Pacto para lograr la plena efectividad de este derecho, deberá figurar la orientación y formación técnico-profesional, la preparación de programas, normas y técnicas encaminadas a conseguir un desarrollo económico, social y cultural constante y la ocupación plena y productiva, en condiciones que garanticen las libertades políticas y económicas fundamentales de la persona humana.

Artículo 7. Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona al goce de condiciones de trabajo equitativa y satisfactoria que le aseguren en especial:

a) Una remuneración que proporcione como mínimo a todos los trabajadores:

i) Un salario equitativo e igual por trabajo de igual valor, sin distinciones de ninguna especie; en particular, debe asegurarse a las mujeres condiciones de trabajo no inferiores a las de los hombres, con salario igual por trabajo igual;

ii) Condiciones de existencia dignas para ellos y para sus familias conforme a las disposiciones del presente Pacto;

b) La seguridad y la higiene en el trabajo.

c) Igual oportunidad para todos de ser promovidos, dentro de su trabajo, a la categoría superior que les corresponda, sin más consideraciones que los factores de tiempo de servicio y capacidad.

d) El descanso, el disfrute del tiempo libre, la limitación razonable de las horas de trabajo y las variaciones periódicas pagadas, así como la remuneración de los días festivos.

Artículo 8 1. Los Estados Partes en el presente Pacto se comprometen a garantizar:

a) El derecho de toda persona a fundar sindicatos y a afiliarse al de su elección, con sujeción únicamente a los estatutos de la organización correspondiente, para promover y proteger sus intereses económicos y sociales. No podrán imponerse otras restricciones al ejercicio de este derecho que las que prescriba la ley y que sean necesarias en una sociedad democrática en interés de la seguridad nacional o del orden público, o para la protección de los derechos y libertades ajenos;

b) El derecho de los sindicatos a formar federaciones o confederaciones nacionales y el de éstas a fundar organizaciones sindicales internacionales o a afiliarse a las mismas;

c) El derecho de los sindicatos a funcionar sin obstáculos y sin otras limitaciones que las que prescriba la ley y que sean necesarias en una sociedad democrática en interés de la seguridad nacional o del orden público, o para la protección de los derechos y libertades ajenos;

d) El derecho de huelga, ejercido de conformidad con las leyes de cada país.

2. El presente artículo no impedirá someter a restricciones legales el ejercicio de tales derechos por los miembros de las fuerzas armadas, de la policía o de la administración del Estado.

3. Nada de lo dispuesto en este artículo autorizará a los Estados Partes en el Convenio de la Organización Internacional del Trabajo de 1948 relativo a la libertad sindical y a la protección del derecho de sindicación a adoptar medidas legislativas que menoscaben las garantías previstas en dicho Convenio o a aplicar la ley en forma que menoscabe dichas garantías.²

Es de resaltar que el pasado 21 de diciembre de 1966 Colombia firma este pacto y en el artículo 25 de la constitución política de Colombia dispone: “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.”

Se habla de condiciones dignas y justas lo cual se rige por El código Sustantivo del trabajo Colombiano Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949. El cual tiene como objetivo principal: lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Dentro de los elementos esenciales estipulados en dicho código encontramos la subordinación definida como: dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país.

De la mano con el artículo 7 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966) en el cual se habla de las condiciones dignas de trabajo entre ellas la Seguridad e higiene en el trabajo, Colombia ha establecido mediante el Decreto 1072 del 2015 el Sistema de Seguridad y Salud y Trabajo SG-SST por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

Otro elemento relevante al momento de hablar sobre la legislación laboral colombiana es los establecido en l resolución 2646 de 2008, la cual tiene como propósito establecer y desarrollar un programa integral y sistemático de identificación, control e intervención de los factores de riesgo, entre ellos el riesgo psicosocial laboral, definida según Comité mixto OIT-OMS: “las interacciones entre trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte. Y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual puede influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo”

Con el fin de salvaguardar el honor y la dignidad de los trabajadores se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y

empresas privadas según la resolución 652 de 2012, modificado en la resolución 1352 de 2012 la cual establece las siguientes funciones de dicho comité:

1. Recibir y dar trámite a las quejas presentadas en las que se describan situaciones que puedan constituir acoso laboral, así como las pruebas que las soportan.
2. Examinar de manera confidencial los casos específicos o puntuales en los que se formule queja o reclamo, que pudieran tipificar conductas o circunstancias de acoso laboral, al interior de la entidad pública o empresa privada.
3. Escuchar a las partes involucradas de manera individual sobre los hechos que dieron lugar a la queja.
4. Adelantar reuniones con el fin de crear un espacio de diálogo entre las partes involucradas, promoviendo compromisos mutuos para llegar a una solución efectiva de las controversias.
5. Formular un plan de mejora concertado entre las partes, para construir, renovar y promover la convivencia laboral, garantizando en todos los casos el principio de la confidencialidad.
6. Hacer seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes involucradas en la queja, verificando su cumplimiento de acuerdo con lo pactado.
7. En aquellos casos en que no se llegue a un acuerdo entre las partes, no se cumplan las recomendaciones formuladas o la conducta persista, el Comité de Convivencia Laboral, deberá remitir la queja a la Procuraduría General de la Nación, tratándose del sector público. En el sector privado, el Comité informará a la alta dirección de la empresa, cerrará el caso y el

trabajador puede presentar la queja ante el inspector de trabajo o demandar ante el juez competente.

8. Presentar a la alta dirección de la entidad pública o la empresa privada las recomendaciones para el desarrollo efectivo de las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral, así como el informe anual de resultados de la gestión del comité de convivencia laboral y los informes requeridos por los organismos de control.

9. Hacer seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones dadas por el Comité de Convivencia a las dependencias de gestión del recurso humano y salud ocupacional de las empresas e instituciones públicas y privadas.

10. Elaborar informes trimestrales sobre la gestión del Comité que incluya estadísticas de las quejas, seguimiento de los casos y recomendaciones, los cuales serán presentados a la alta dirección de la entidad pública o empresa privada.

5.5 Marco teórico

5.5.1 El trabajo

“Te ganarás el pan con el sudor de tu frente” (Génesis 3:19). Premonitoriamente, de esta manera, parece comenzar para el hombre terrenal, mortal y vulnerable su largo camino hacia la ineludible consecución de los recursos fundamentales para su existencia. Asociado en este contexto a un asunto punitivo que se recibe con culpa, resignación y tal vez desprecio. Podría decirse entonces, que es este relato bíblico el primer atisbo de que el trabajo como tal era ajeno a la naturaleza humana. Según la apreciación de Arendt (2009),

Trabajo es la actividad que corresponde a lo no natural de la exigencia del hombre, que no está inmerso en el constantemente-repetido ciclo vital de la especie, ni cuya mortalidad queda compensada por dicho ciclo. El trabajo proporciona un artificial mundo de cosas, claramente distintas de todas las circunstancias naturales. Dentro de sus límites se alberga cada una de las vidas individuales, mientras que este mundo sobrevive y trasciende a todas ellas. La condición humana del trabajo es la mundanidad. (p.21).

Teniendo en cuenta este planteamiento, cabe anotar que de acuerdo a lo acotado por Pereira (2008)

El trabajo es la expresión del logro humano, es la expresión pura y espontánea del vínculo entre las personas y el entorno, así también entre las personas y la sociedad (...) en la evolución filogenética del hombre representa el salto cuanti-cualitativo hacia la hominización, y, por consiguiente, la construcción social de la humanidad (...) El trabajo existe en donde exista una sociedad (...) relaciona todas las esferas del ser con las del quehacer humano. (s.p)

Podría detallarse una lista interminable de conceptos teóricos íntimamente ligados al vocablo trabajo, que van desde los primeros indicios de laboriosidad en el homo-hábilis hasta el

hombre contemporáneo; período en el que acaece una desmitificación del asunto, perdiendo su connotación punitiva o de obligatoriedad y trascendiendo hacia una actividad con un sentido más trascendental, social y más ligado a la realización del ser humano (Álvarez, s.f). Evidentemente, el contexto histórico permite una metamorfosis gestada en la sociedad preindustrial hasta la sociedad industrializada; la que en últimas nos convoca, y en la cual desarrollamos nuestra propia actividad productiva.

Teniendo ya un indicio de las concepciones que a través del tiempo han construido y reinventado el concepto del trabajo, se hace imprescindible centrar la atención en la caracterización que nos ofrece la contemporaneidad en torno a este tema. En este orden de ideas, en un primer momento se hace presente la subordinación laboral como una de tantas ramificaciones inseparables; entendiendo ésta de acuerdo a Nieto (2013) como:

(...) un elemento distintivo y primordial en una relación laboral, tanto que la sola existencia de esta circunstancia, puede ser suficiente para demostrar una relación laboral, siempre y cuando se ajuste a ciertas reglas constitucionales y supraconstitucionales, de manera tal que no se afecta la dignidad del trabajador que está sometido y obligado a ello. (p.2).

5.5.2 Subordinación laboral

Desde su descripción etimológica y en concordancia con la definición aportada por el diccionario etimológico de la lengua española, el término de **subordinación** proviene de una raíz griega y hace referencia a estar regido o gobernado por otro. Como se ha esbozado con anterioridad, la subordinación se ha constituido a través del tiempo, como un elemento fundamental dentro de las relaciones laborales. Es relevante tener en cuenta, que podrían identificarse diversos tipos de subordinación, y según Pérez & Gardey, 2013, podrían agruparse en subordinación al mando, al dominio (formal o simbólico) o la orden de un tercero;

habitualmente quien ejerce como **subordinado**, acepta el direccionamiento o mando debido a una relación que podría catalogarse como asimétrica (relación jerárquica) y en la cual, existe una comprensión y aceptación de tal condición por parte del empleado; sin embargo, pueden presentarse situaciones específicas, dentro de las cuales, el dominio surge desde la coerción, y la fuerza.

Por otra parte, Ramírez, (citado por Añez, 2014), puntualiza en un grupo de indicadores caracterizadores, tales como:

(...) relación jerárquica, sujeción a la función organizadora y directiva del titular y a la actividad propia de la empresa, las órdenes e instrucciones a la voluntad prevaleciente del empleador, la dirección y control y el ejercicio del poder disciplinario y sancionador por quien proporciona el trabajo, así como el marco reglamentario interno, la prestación diaria y la disponibilidad de personal (p.522)

Estas anotaciones, son claros indicativos de satisfacción de unas necesidades o requerimientos en un orden unidireccional, dentro del cual, se presenta un sujeto en determinada posición de poder, sobre el deseo, impulso o necesidad de otro. En este sentido, podría concebirse otra definición sugerida por Añez (2014) en la que plantea que dicho término, se relaciona con la autoridad que ejerce y posee un patrono para transmitir decisiones, órdenes y lineamientos a sus subordinados y adicionalmente ubicarles según sus necesidades puntuales, conveniencias y/o deseos.

Evidentemente esta presunción de poder y autoridad sobre el personal operativo, influye en la iniciativa que, de estos últimos, como seres pensantes y con experiencias diversas podría surgir; en este sentido Fayol, (citado por Dávila, 2001) sugiere el concepto de que:

(...) se necesita mucho tacto y cierta virtud para animar y sostener la iniciativa de todos en los límites impuestos por el respeto de la autoridad y de la disciplina. Es preciso que el

jefe sepa hacer algunos sacrificios del amor propio para dar satisfacciones de esta naturaleza a sus subordinados. (p.42).

Precisamente el hecho de que la subordinación suponga una relación asimétrica mediada por la autoridad y el poder; facilita la inhibición de esa iniciativa en el obrero. En relación a este concepto Dávila (2001) argumenta que quizá “la excesiva preocupación por el respeto y la disciplina puede convertirse en un obstáculo para la iniciativa (...) a ese personal con iniciativa, unido y que se subordina a los intereses de la empresa, hay que tratarlo con *equidad*”. (p.42). De este modo cabe la reflexión de si es la subordinación un elemento castrante más que vigorizante dentro de la relación laboral. Aun planteando esta reflexión, no tiene sentido satanizar la dinámica constante que surge entre las relaciones de subordinación desarrolladas entre patrono y empleado, ya que indiscutiblemente, el sujeto en posición jerárquica superior ofrece un incentivo o recompensa de índole económico, emocional, o de especie; de retribuir de alguna manera el “sometimiento” al que se enfrenta el trabajador; lo que podría interpretarse como una equiparación simbólica. Así mismo, dentro de cada legislación existen lineamientos relacionados con derecho laboral, que proponen diversas leyes tendientes a proteger los intereses, derechos y libertades de los empleados, ofreciendo un grado de contención que inhibe la posible explotación y abuso de las potestades que como patronos tienen los empleadores, en este sentido, Nieto (2013) expone que:

Las personas que laboran en una empresa determinada tienen ciertos derechos y prerrogativas que guían la actividad laboral, los cuales deben ser respetados por los empleadores y no pueden ser desconocidos por éstos so pretexto de la facultad de subordinación que les ha sido concedida (p.2:3).

Aun existiendo estas medidas protectoras de la integridad del trabajador, evidentemente hay una realidad inmersa que influye indefectiblemente sobre la conducta del trabajador; y de acuerdo al análisis realizado por Añez (2014) se relaciona con

La autoridad que tiene el patrón de dar instrucciones a un empleado, en el sentido de marcar la forma y términos en que deben desarrollarse sus actividades, es decir, indicarle el lugar de trabajo, la jornada laboral, proporcionarle instrumentos y herramientas necesarias además de señalar los métodos, técnicas y procedimientos de cómo realizarlo; existiendo por parte del trabajador la obligación de cumplir con estas instrucciones (p.522)

Habiendo realizado un recorrido por diversos autores, es conveniente clarificar algunos tópicos específicos que son inherentes a el concepto de subordinación; pudiendo iniciar con la **relación laboral**, entendida como una relación contractual que se desarrolla entre una empresa o persona natural denominada empleador y una persona natural llamada trabajador o empleado. Por su parte Chiavenato (2000) arguye que “constituye la política de relación de la organización con sus propios miembros(...) es una especialidad política, puesto que el conflicto entre capital y trabajo puede resolverse mediante una negociación política inteligente”(p.511); relacionando ambas apreciaciones es posible vislumbrar que tal relación es más amplia que un mero formalismo y que se complementa con diversos recursos que hacen posible su definición e incorporación; uno de esos recursos se denomina **contrato laboral**, el cual, para ser efectivo y de acuerdo a lo plasmado en el código sustantivo de trabajo, deberá contar con la confluencia de tres condiciones básicas como son: la presencia de una actividad realizada por el trabajador, una condición de subordinación, dependencia del trabajador respecto del empleador y una remuneración económica (requisitos fundamentales para la relación laboral y la ejecución del contrato de trabajo). Chirinos (2013) nombra que:

La preeminencia por la relación laboral o por el contrato de trabajo es un dilema de vieja data en el derecho del trabajo. La relación laboral es un nexo amplio entre quien presta un servicio personal por cuenta y bajo la dependencia de otro que lo recibe, quien, a su vez, entrega una remuneración. Por su parte, el contrato de trabajo amerita el mismo vínculo anterior incorporándose un acuerdo de voluntades que colabora con la relación laboral (p.36)

En este orden, puede delimitarse el concepto retomando las palabras de Chirinos (2013) como “un acuerdo de voluntades de donde se generan derechos y obligaciones para las partes actuantes (...) en el contrato de trabajo por tratarse de derechos progresivos que deben ser mejorados, existe la garantía de beneficiar gradualmente al prestador del servicio” (p.38).

La existencia de diversas modalidades de contratación, genera una ampliación en la gama de contratos laborales usados dentro de las organizaciones y que están encaminados a satisfacer las necesidades puntuales tanto de la organización como del empleado. El código sustantivo de trabajo de la República de Colombia en su artículo 37 especifica que “puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial alguna salvo disposición expresa en contrario; siendo ambos indicativos de que ha nacido una relación recíproca y que deberá ajustarse a los parámetros establecidos. Es fundamental que cuente con unos puntos centrales; siendo estos definidos en el código sustantivo de trabajo y que abordan:

La localización del puesto de trabajo y la índole del mismo, forma y cuantía de remuneración ya sea por unidad de tiempo, obra ejecutada, por tarea o destajo u otra cualquiera y los períodos que regulan tal pago; también deberá incluirse la duración del contrato ya sea a prueba, término fijo, indefinido, o mientras dure la realización de una labor determinada (cap.4)

Reconociendo esta noción que se tiene del contrato laboral, se hace se plantea también, pensar en todos aquellos factores que orbitan alrededor del mismo y que tienen una connotación

un tanto más abstracta pero igualmente válida y fundamental para el desarrollo óptimo de la relación contractual; es por esto que precisamente se aborda el **contrato psicológico** entendido según las apreciaciones de Vesga (2011) tal como “una serie de creencias y expectativas acerca de la relación, en aspectos como ascensos, trato interpersonal, estabilidad laboral, formación, apoyo en momentos de crisis, etc.” (p.174).

Tena, (citado por Vesga 2011) dice que “los contratos psicológicos no se forman instantáneamente, sino que se constituyen como un proceso” (p.12); esto a raíz de mensajes emitidos por la organización a través de los agentes que intervienen en los procesos de reclutamiento, selección, socialización, promoción y desarrollo personal y profesional. Alcover, (citado por Vesga 2011).

En esta misma línea Rousseau, citado por Alcover (2002) se refiere de la siguiente manera:

Creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal y la otra parte. Un contrato psicológico emerge cuando una parte cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros (p.48).

Al analizar profundamente las repercusiones que para el empleado tiene el cumplimiento o no de sus expectativas a nivel de motivación y orientación al logro podría retomarse el planteamiento de Alcover (2002) quien sostiene que:

Las promesas relacionadas con un contrato no poseen un significado objetivo, sino que son percepciones acerca de lo que siente el trabajador a propósito de ellas, y representan para él (...) y, las percepciones no son simplemente representaciones pasivas de la realidad, sino que las personas construyen activamente su propio significado de los acontecimientos que viven (...) Las expectativas o creencias iniciales sirven como puntos

de referencia con los que el trabajador compara su experiencia laboral, el comportamiento del empleador o de los agentes organizacionales implicados en el contrato psicológico, el grado en el que las promesas se cumplen y la medida en que las obligaciones contraídas se respetan (...) en la medida en que existen divergencias entre lo esperado y lo que realmente es percibido, el trabajador puede encontrarse en una situación de disonancia cognitiva y por ende llevar a cabo ajustes o cambios de carácter cognitivo (modificar sus pensamientos, expectativas, creencias) o comportamentales, introduciendo cambios en su propia conducta (p.52).

Estos conceptos relacionados con la subordinación dan cuenta del proceso complejo que tiene lugar dentro de la relación laboral y permiten inferir que tanto el contrato jurídico como el psicológico cumplen una función en el desarrollo de una dinámica laboral sana, satisfactoria y altamente productiva.

Así mismo, coexisten otros elementos constituyentes dentro de la interacción subordinada en el ámbito laboral; es por esto, que se precisa abordar el tópico **estructura organizacional**. En un primer momento, vale la pena entrar a definir el término de organización. Según Chiavenato (2000) es “entendido como un sistema abierto, constituido por un grupo de elementos interrelacionados de forma dinámica que trabajan de forma sincrónica y mancomunada para conseguir un objetivo o propósito” (p.158).

El mismo Chiavenato (2007) en su libro *Introducción a la teoría general de la administración* esboza que:

La organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas prescripciones y normas de conducta deben someterse todos sus miembros. El principio básico de esa forma de concebir la organización afirma que, dentro de límites tolerables, sus miembros se comportan racionalmente, es decir, de acuerdo con las normas lógicas de

conducta prescritas para cada uno de ellos. Dicho de otra 'forma, la formulación de un conjunto lógico de cargos funcionales y jerárquicos se basa en el principio de que las personas funcionarán efectivamente según ese sistema racional (p.160)

Concibiendo la organización como un circuito conformado por diversos elementos o subsistemas que precisan hablar un mismo lenguaje, se adhiere la expresión de **estructura organizacional**, comprendida de acuerdo a la postura de Minal & Pérez (2007) como la “forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades en una organización, así como las relaciones entre los gerentes y los empleados” (p.2). Para Estratego, citado por Liz y Parra (2009) “la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”. (p.99). En este mismo orden de ideas Root (s.f) relata que la estructura organizacional dentro de una organización aclara las funciones de los empleados, facilita la comunicación y establece una cadena de responsabilidad para ayudar a determinar las fortalezas y debilidades. Por su parte Hall, (citado por Liz & Parra, 2009) clarifica que “la estructura debe de ser contingente, es decir que sepa adaptarse a cada situación de la organización, a los cambios de los miembros entre otros, por tanto, la estructura de una organización no debe estar fija nunca. (p.99). por otra parte, cabe anotar que en concordancia con lo expresado por Hall, (citado por Marín, 2012) “las estructuras se diseñan buscando minimizar las influencias particulares de los individuos sobre la organización, de manera que los agentes subordinados se ajusten a los requerimientos de ésta, y no al contrario” (p.3).

Evidentemente se encuentran diversas posturas y se identifica un proceso metamórfico al cual ha estado ligada la organización y, por ende, la variación de su *modus operandi*; en este sentido Liz & Parra (2009) resaltan como “se pasó entonces de una empresa mecanicista a una de

consideración orgánica (...) Esta visión considera la organización como un ser vivo” (p.98). Ya por su parte, Chiavenato (2006) la nombra como “un organismo social vivo y cambiante” (p.15)

Y es en esta modificación constante, en esta evolución y adaptación que se determinan los diversos tipos de estructuras organizaciones que a lo largo del tiempo han constituido los entornos empresariales. Inicialmente debe abordarse un elemento clave denominado la **diferenciación** y que según Lawrence & Lorsh, (citados por Liz & Parra 2009) “es la división de la empresa en un determinado número de unidades que conlleva una división correspondiente del entorno en subentornos distintos” (p. 102); con lo que podría pensarse en una jerarquización; Según Hodge, (citado por Liz & Parra 2009) “la diferenciación puede ser **horizontal, vertical**, o por **dispersión espacial**”. (p.102).

Inicialmente vale la pena profundizar un poco en la diferenciación vertical, entendiéndose esta y según el planteamiento de Hodge, (citado por Liz & Parra, 2009) como “la división de trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando” (p.102). Roto (s.f) por su parte la cataloga como:

Una que tiene aspecto de pirámide cuando se dibuja en un papel. En la parte superior está el presidente de la compañía o el director general, y luego cada división se compone una serie de mandos medios y supervisores que son responsables de los distintos departamentos. Esto se refiere a menudo como una organización "alta"(s.f).

Evidentemente esta verticalidad, supone unas jerarquías o niveles organizacionales.

Chiavenato (2000) lo expone de la siguiente manera:

El ambiente genera desafíos externos a la organización, en tanto que la tecnología le impone retos internos. Para enfrentar unos y otros las empresas se desdoblaron en tres niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño; dichos niveles son el institucional (...) nivel más elevado de la organización; está compuesto de los directores,

propietarios, accionistas y altos ejecutivos; El nivel intermedio también llamado nivel táctico, mediador o gerencial; en él se encuentran los departamentos o divisiones de las empresas. Finalmente, el nivel operacional, denominado nivel o núcleo técnico, es el nivel organizacional más bajo (p.37:38).

Desde otra postura se plantea la existencia de seis partes básicas de la organización; estando en la base los operadores, quienes ejercen el trabajo básico de manufactura y provisión de servicios; siendo estas personal el núcleo de las operaciones; adicionalmente debe existir un administrador denominado el ápice estratégico que ejerce su función desde la vigilancia de la totalidad del sistema; a medida que crece la organización se hacen necesarios más administradores y operarios, así mismo gerentes de administración, lo que da pie a la generación de una línea intermedia entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico; en la medida en que se complejiza la organización surge otro grupo de personas denominados analistas, quienes también desempeñan tareas administrativas planeando y controlando de manera formal el trabajo de otros. Casi todas las organizaciones adicionan unidades administrativas que permiten proveer servicios internos, tales como cafeterías, área de correo, etc.; siendo estas denominadas unidades de apoyo administrativo. En última instancia la sexta parte es la ideología, haciendo referencia a una cultura, que abarca las tradiciones y creencias de la organización que finalmente es lo que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura. (Mintzberg, s.f).

Otro de los tipos de diferenciación, es la **horizontal (departamentalización)**: y se refiere a la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización, a un mismo nivel jerárquico.

Después de hacer un rastreo de los procesos que tienen lugar inequívocamente en la empresa, se retoman los tipos de estructura organizacional existentes, para ahondar un poco en

ellos y lograr de esta manera llegar a un nivel de comprensión más preciso de las dinámicas que allí se gestan; Chiavenato (2006) es contundente al decir que “cada organización tiene una estructura organizacional, en función de sus objetivos, de su tamaño, de la coyuntura que atraviesa y de la naturaleza de los productos que fabrica o los servicios que presta”. (p.160)

Por su parte Mintzberg (2005) claramente expresa que:

Para poder comprender como se estructuran las organizaciones, tenemos que entender en primer lugar como funcionan, conociendo sus partes constitutivas, las funciones que desempeña cada una de ellas y la forma en que se relacionan entre sí dichas funciones (...)saber cómo atraviesan las organizaciones los flujos de los procesos de trabajo autoridad, información y decisión (p.41).

Para iniciar desde la estructura organizacional más simple se abordará la **organización lineal**, la que según Chiavenato (2006) se caracteriza porque “existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados” (p.160). Cabanillas, M (2009) complementa que “es un tipo de organización que cuenta con una estructura sencilla basada en la jerarquía de los antiguos ejércitos (...) la jerarquía de autoridad consiste en que los superiores recibían obediencia de sus respectivos subordinados. (p.5). Por su parte Mintzberg (2005) la nombra:

Organización empresarial, la estructura es sencilla, parecida a una unidad grande que consiste de uno o pocos gerentes ejecutivos, uno de los cuales domina a través de la unidad que dirige, y un grupo de operadores que desempeña el trabajo básico. Poco del comportamiento en la organización es formalizado y el uso de la planeación, capacitación o de los dispositivos de enlace es mínimo. La ausencia de estandarización significa que la estructura es orgánica y con poca necesidad de analistas staff. De igual manera, existen pocos gerentes de línea intermedia debido a que mucha de la coordinación es manejada en

la cúpula. Aun el personal de apoyo es minimizado, para mantener la estructura ligera y la organización flexible. (p.13).

Las características principales de este tipo de organización tienen que ver con la presencia de una autoridad lineal, única y absoluta del superior sobre el subordinado, presencia de líneas formales de información, centralización de las decisiones, existiendo una autoridad máxima que concentra todas las decisiones, así mismo otra característica es el aspecto piramidal que propicia que a medida que hay un aumento en el nivel jerárquico, mayor generalización y centralización, y en sentido contrario, mayor la especialización y la delimitación de responsabilidades (Chiavenato, 2006).

La organización matricial es descrita por Minsal & Pérez (2007) como:

Un sistema de mandos múltiples que cuenta con dos estructuras simultáneas; una es la de funciones y divisiones y otra es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo (p.4).

Rodríguez, (2015) comenta que:

Este sistema de división del trabajo intenta combinar lo mejor de los organigramas empresariales más habituales: el funcional y el divisional. El primero se articula en torno a las actividades o principales funciones que desempeña la empresa, como producción, ventas, ingeniería o finanzas, mientras que el divisional se estructura en relación a los elementos producidos, los mercados geográficos o los clientes y no a las funciones realizadas (p.30); el mismo autor ve este “modelo de organización menos jerárquico y vertical que el funcional o el divisional, que plantea una forma de trabajar distinta, donde personas y roles se entretujan y se complementan (p.30)

Por su parte las **estructuras circulares**, son descritas por Armas et al (2016) como aquellas donde,

Los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad. (s.p).

el término de estructuras circulares es acuñado al teórico Ackoff con la finalidad de hacer operativa la democracia organizacional, aumentar la capacidad de transformación y adicionalmente mejorar la calidad de vida de las personas en su trabajo (Ruiz,2014).

Se trata entonces como lo arguye Ruiz (2004) de:

Un sistema operativo de las organizaciones que permita abordar tanto su gobernanza como las actividades o procesos a través de los que despliegan su propósito, aportan valor a sus clientes. Encierra la paradoja de buscar la superación de los sistemas de gestión tradicionales basados en predecir y controlar, para lograr mayor adaptabilidad y dinamismo; a la vez que promete una legitimidad que surge de un ejercicio del poder y de la responsabilidad distribuido y democratizado. Curiosamente, no propone la abolición de la estructura jerárquica (sigue habiendo organigramas), sino su enriquecimiento a través de un funcionamiento o gobernanza orgánica en círculos o consejos formados en torno a cada jefe, en el que participan los subordinados y su inmediato superior. (s.p).

Siguiendo el recuento de tipos de estructura se halla la **mono funcional** concebida como aquella en la que se concentra la autoridad exclusivamente en una persona o grupo de personas, en la mayoría de los casos fundadores de la empresa; por ende, se ocupan de la totalidad de decisiones y del funcionamiento de la estructura organizacional (Rochel, 2012).

En última instancia se aborda la departamentalización; concepto explicitado por Chiavenato (2006) de la siguiente manera:

La especialización horizontal ocurre cuando se observa la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y la mejor calidad del trabajo en sí mismo. Corresponde a una especialización de actividad y conocimientos. La especialización horizontal se hace a costa de una cantidad mayor de órganos especializados en el mismo nivel jerárquico, cada uno en su tarea. La especialización horizontal también se denomina proceso funcional y se caracteriza siempre por el crecimiento horizontal del organigrama. Es más conocida por el nombre de departamentalización, por su tendencia increíble de crear departamentos (p.178).

Para Gulick, (citado por Chiavenato, 2006) “la homogeneidad es posible cuando se reúnen en la misma unidad, todos aquellos que están ejecutando el mismo trabajo, con el mismo proceso, para la misma clientela, en el mismo lugar” (p.179). Esta dinámica, da pie a una hiper-especialización y a una mayor eficiencia en cuanto a la prestación de servicios y productividad. Para entender el concepto de homogenización e hiper-especialización se retoman las palabras de Chiavenato (2006) en donde sugiere el siguiente planteamiento:

En la medida en que ocurre la especialización del trabajo, la organización pasa a necesitar de la coordinación de esas diferentes actividades, agrupándolas en unidades mayores. De allí adviene el principio de la homogeneidad: las funciones deben designarse a unidades organizacionales con base en la homogeneidad del contenido, con el objetivo de alcanzar operaciones más eficientes y económicas. Las funciones son homogéneas en la medida en que su contenido presenta similitudes entre sí. Así, el principio que debe regir la departamentalización o agrupación de actividades es el principio de la homogeneidad. (p.179)

En un lenguaje un poco más simple Nunes (2016) arguye que la departamentalización es:

Un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y, lógicamente, relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas logrando una especialización que permite obtener ganancias de productividad. A continuación, se procede a la departamentalización con el objetivo de lograr una gestión eficiente. El reparto del trabajo y su posterior reagrupamiento se puede efectuar de tres maneras distintas, originando diferentes tipos de estructuras organizacionales, a saber: la división por jerarquía, por funciones, por unidad (s.p).

A lo largo de este apartado relacionado con la subordinación se atravesaron conceptualmente diversos tópicos interrelacionados que dan cuenta de la complejidad y variedad inherente a las relaciones laborales; siendo fundamental para el lector acercarse a una comprensión de conceptos básicos para hilar nuevas apreciaciones e identificar factores adyacentes que indefectiblemente se relacionan con la percepción que el trabajador tiene de su entorno laboral, y por ende, de las dinámicas que surgen entre subordinados y jefes. Lo que se relaciona ciertamente, con el tema que se retomará a continuación.

5.5.3 Potencial Creativo

Para lograr un acercamiento al concepto de potencial creativo, se hace indispensable iniciar por una conceptualización de la creatividad como tópico resultante de este potencial; evidentemente en la literatura se hallan diversidad de definiciones que pueden clarificar el constructo. Csikszentmihalyi citado por Díaz & Morales (2011) plantea que

Es un proceso que se da en la interacción entre los pensamientos de una persona y un contexto sociocultural, determinando al individuo como un instrumento del proceso creativo en el medio, donde las ideas creativas surgen de la interconexión entre muchos aspectos que ocurren fuera del individuo, por lo que, la creatividad

no está ligada explícitamente a una personalidad creativa sino a un ámbito a un campo y un individuo (60).

Por su parte Schnitman, (citado por Ospina-Ramirez & Ospina-Alvarado, 2017) arguye que “la creatividad es una postura, una actitud que se toma cuando el diálogo permite acudir a recursos propios para crear algo nuevo, implica esencialmente eso, la creación de caminos innovadores o diferenciales de los caminos conocidos” (p.181). En este sentido se está también haciendo referencia a un conjunto de elementos del orden anatómico y fisiológico que deben estar presentes en el sujeto y que en interacción con el medio facilitan el proceso creativo; haciendo referencia a esto Csikszentmihalyi, (citado por Pascale, 2005) plantea que

El tratar a la creatividad exclusivamente como un proceso mental no hace justicia al fenómeno de la creatividad, que es tanto social y cultural, como psicológico. Esto es, la creatividad no se produce dentro de la cabeza de las personas, sino en la interacción entre los pensamientos de una persona y un contexto sociocultural. Para el autor, la creatividad es el resultado de la interacción de un sistema compuesto por tres elementos: una cultura que contiene reglas simbólicas, una persona que aporta novedad al campo simbólico, y un ámbito de expertos que reconocen y validan la innovación. Los tres subsistemas son necesarios para que tenga lugar una idea, producto o descubrimiento creativo (p. 65).

Evidentemente existen factores que influyen en el desarrollo o no de la creatividad, por lo cual a lo largo de la historia han nacido personas que se han destacado por su grandiosa creatividad, sin embargo dentro de cada ser humano se alberga una posibilidad de expansión de la misma, denominada como **potencial creativo**; Vecina (2004) en ese sentido manifiesta que “las personas creativas no están hechas de materiales especiales (...) todos estamos hechos de lo

mismo y todos tenemos un gran potencial creativo. La creatividad es una cuestión de grado (p. 34).

Y si se relaciona con el concepto de Csikszentmihalyi esbozado con anterioridad cabe mencionar que ese potencial es influenciado por diversas variables presentes en el entorno, y así mismo se pueden identificar ciertas características o rasgos indicativos de una personalidad creativa; en este sentido Guilford et al, (citados por Díaz & Morales, 2011) creen que

Existen unos componentes esenciales en el análisis del potencial creativo de un individuo, como, fluidez conceptual (fácil producción de ideas), flexibilidad mental, (capacidad de adaptación), originalidad (forma única de ver las cosas), elaboración (grado de compromiso), sensibilidad (capacidad de apertura al entorno), redefinición (habilidad para entender las ideas), abstracción (capacidad de analizar las relaciones entre elementos) y la síntesis (capacidad de combinar los componentes). Este tipo de individuos, tienen una personalidad sin rótulos, ni posiciones definitivas, suponen la capacidad de pasar de un extremo al otro cuando se necesite (p.62).

Díaz & Morales (2011) tristemente exponen que las personas en la actualidad son proclives a negarse a la creatividad, argumentando que no hay nada nuevo por hacer o proponer, adicionalmente que esta labor creativa corresponde a las grandes corporaciones, a los dirigentes y a quienes ostentan el poder, quizá porque cuentan con las capacidades necesarias, para ser los artífices de los nuevos cambios y nuevas propuestas. Lo cual no se constituye como un fenómeno contemporáneo, ya que según Mitchman, (citado por Díaz & Morales, 2011)

Por muchos siglos, este potencial estuvo restringido por los sistemas perceptuales míticos, que establecían que los únicos que tenían la capacidad de crear eran los dioses, eliminando por completo la capacidad creadora humana y reduciendo cualquier intento creativo a un simple ejercicio de adaptación al entorno, por lo que algunos inventos desarrollados en la época fueron vistos como soluciones frente a las necesidades que imponía la naturaleza y no el hombre, pues se debía esperar a que se dieran las condiciones del medio para hacer uso de ellas (p.59)

Para lograr materializar este potencial y generar un acercamiento a la creatividad en su máximo esplendor, es preciso asumir la concepción de Gergen & Gergen, (citados por Ospina & Ospina, 2017) en la que se postula que

Si se desea tener respuestas creativas, se debe integrar un nuevo paradigma del hacer, pasando de las palabras a las acciones, dando reconocimiento a otras formas de expresión, como movimientos, gestos, acciones, pinturas, fotografías y todas las expresiones que permitan comunicar nuevas ideas mediante estrategias alternativas a las conocidas (...) identificar algunas particularidades de este potencial, que consiste en dar importancia a otras formas de expresión, deconstrucción y reconstrucción (181).

Contextualizando un poco el concepto de creatividad dentro de la organización, puede inferirse desde lo planteado, que se requiere que dentro de las empresas existan ambientes propicios, que faciliten la expansión de ese potencial creativo inherente, influyendo de esta manera en la consecución de las metas fijadas a nivel corporativo gracias al estímulo presente que contribuye a la expansión y materialización de la creatividad; simultáneamente esta realidad podría aumentar los niveles de autoestima en quienes descubren y ejecutan su propio potencial.

5.5.3.1 Motivación.

Algunos teóricos de la creatividad encuentran la motivación como un eje central del desarrollo de la creatividad; por ejemplo, Amabile, (citada por Vecina, 2006) arguye que “sería otro ingrediente fundamental de la creatividad. Esto incluye actitudes positivas hacia la tarea en cuestión y razones suficientes para emprenderla en unas condiciones determinadas” (p. 35).

En torno a la motivación se han tejido diversas teorías sustentadas desde algunos planteamientos y creencias divergentes, que en el campo de lo psicológico podrían agruparse en los psicodinámico, lo conductual y lo humanista/existencial; presentándose siempre gran interés por su comprensión.

En este sentido el texto de la Universidad América Latina recopila datos que indican que las teorías del instinto atribuyen las conductas a instintos heredados y no aprendidos; Las teorías del impulso hacen referencia a impulsos biológicos o estados de tensión interna que llevan a las personas y animales a realizar acciones. No propone que dirijan las acciones sino que solamente las impulsan.; las teorías fisiológicas por su parte, argumentan que los individuos son fuertemente influidos en su comportamiento por las sustancias químicas que producen y segregan dentro de su organismo por diferentes circunstancias; la teoría psicoanalítica Considera que los seres humanos actúan influidos por dos instintos **inconscientes** básicos con los que nace: ‘eros’ (instinto de vida) y ‘tantos’ (instinto de muerte); la teoría humanista por su parte organiza las motivaciones humanas en forma de necesidades, las cuales tienen un orden y alineación desde las más básicas hasta las más complejas como la de realización; las teorías del aprendizaje no interiorizan mucho en cómo los efectos de algunas sustancias químicas en el cuerpo lo alteran y producen que el individuo actúe o esté motivado a actuar de determinada manera, ni explican cómo es que las personas llegan a tener diferentes estilos de pensamiento. Las teorías cognitivas

proponen que el comportamiento de las personas y su motivación se explican a partir de que cada persona interpreta lo que sucede de forma particular; las teorías de la atribución utilizan la explicación de la consistencia cognitiva para decir que de acuerdo a lo que seleccionemos de nuestras percepciones (información de nuestro alrededor) es lo que nos hará motivarnos hacia algo en particular;

Evidentemente cualquier accionar, está guiado por una motivación, por un factor adyacente que ejerce como impulsor, y en definitiva es decisivo para la materialización de objetivos y metas propuestas, independientemente del área con que se relacionen. Desde la psicología ha sido un tópico fundamental por el cual podrían explicarse y revolucionarse infinidad de situaciones problemáticas que afectan la cotidianidad del sujeto.

Por su parte (Pomares, 2008) intenta integrar las diversas concepciones existentes en torno a la motivación y en uno de sus apartados esboza que el psicoanálisis sugiere a la libido o instinto sexual como la fuerza motriz de la personalidad; lo cual va en contravía a lo sugerido por la escuela psicológica conductista quien resume la motivación en un ciclo de estímulo respuesta. Así mismo surgen otras interpretaciones y teorías enraizadas en conceptos humanistas, un tanto más ligados a la autorrealización humana. Siguiendo esta secuencia, se retoman diversas posturas teóricas que soportan las anteriores afirmaciones.

La motivación es definida por (Santrock, 2009 citado por Naranjo, 2009) como “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p.153). Es decir que cuenta con unas características puntuales. De otro lado (Gutiérrez et al, 1994 citados por Utria, 2007) la reconocen como un constructo hipotético que se encarga de hallar los determinantes de la elección o cambio conductual; siendo estos determinantes biológicos (condiciones orgásmicas

que inhiben o potencializan las posibilidades de actuar y percibir estímulos), experienciales (influencias del pasado), medioambientales (reforzadores) que exaltan el papel de las consecuencias que se aplican a un organismo luego de ejecutar alguna acción.

Vásquez (2009) sugiere que la motivación atraviesa diferentes momentos dentro del proceso mental:

En primera instancia, al momento afectivo, en el cual se vivencia el valor de lo que ha sido conocido, la relación que tienen las dimensiones de lo real con la propia subjetividad. De allí surge la respuesta afectiva, no meramente sensible, sino desde la totalidad del sujeto, ni clausurada en la inmanencia de la subjetividad, sino con un carácter intencional propio de la intrínseca referencia de toda capacidad a su objeto propio, que es la base del carácter finalista, propositivo, de la conducta (p.203)

Por su parte (Beck, 2000 citado por Utria, 2007) en una postura netamente cognitivista la propone como “un campo de conceptos los cuales son mejor definidos como variables intervinientes. Se incluyen tanto manifestaciones conductuales como fisiológicas (...) relacionadas unas con otras. Esta variable actúa como mediadora entre una condición antecedente y una condición consecuente en una situación específica” (p.60)

Acoplándose a los anteriores conceptos, (Fernández-Abascal, Palmero y Martínez-Sánchez 2002 citados por Utria, 2007), afirman que esta:

Tiene que ser considerada como un proceso, en el cual se incluye la propia conducta motivada, pero, además, engloba otras variables de relevancia, como las cognitivas, en forma de análisis, valoración y atribución de causas, y como las afectivas, referidas al estado afectivo actual del sujeto (p.59).

Por su parte en la Teoría de la Motivación Humana diseñada por Maslow, esta se constituye como:

Una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Colvin y Rutland, 2008, citados por Quintero, s.f).

En este orden de ideas el teórico Lewin, (citado por Chiavenato, 2006) ya había argüido la concepción de que toda necesidad crea un estado de tensión en la persona, una predisposición a la acción. Cuando se encuentra un objeto accesible, éste adquiere valencia positiva, y se activa un vector que dirige el movimiento hacia el objeto. Cuando la tensión es excesiva (por ejemplo, mucha hambre), puede entorpecer la percepción del ambiente y desorientar el comportamiento de la persona; si se presenta una barrera, nace la frustración por no alcanzar el objetivo, aumenta la tensión y se desorienta aún más el comportamiento (p.101) Este apartado haciendo mención específica a las necesidades humanas.

Habiendo repasado algunas evidencias teóricas relacionadas con las generalidades de la motivación, se presenta la necesidad de iniciar un proceso de análisis en cada uno de los estadios o características propias este tema; en un primer momento **las fuentes de motivación**, las cuales según (Gazzolo, 2013 citado por Zavala 2013) tienen que ver con “los estímulos que hacen que un sujeto se active, ello puede ser de manera interna o externa al medio del individuo. Palmero

(s.f) dice que “las fuentes de motivación varían a lo largo de dos ejes: el interno-externo y el psicológico-neurofisiológico” (p.1)

Retomando a palmero (s.f) se sabe que,

Por lo que respecta a las **fuentes internas**, cabe hablar de la historia genética, la historia personal, y las variables psicológicas. En cuanto a la **historia genética**, se refiere a los efectos que ha ido ejerciendo el proceso de la Evolución sobre la especie humana (...). En cuanto a la **historia personal**, se refiere a la experiencia que arrastra un individuo desde el nacimiento. Dichas experiencias van configurando el bagaje de los eventos que estimulan y motivan a un individuo, de los incentivos que atraen a ese individuo, y de las conductas mediante las que puede alcanzar dichos incentivos. En cuanto a las **variables psicológicas**, representan el hecho incontrovertible de que los seres humanos somos diferentes y únicos. Poseemos nuestra propia individualidad que nos hace peculiares. También en el plano motivacional se aprecia dicha especificidad, ya que cada uno de nosotros nos sentimos atraídos o motivados por ciertos estímulos, que no tienen por qué coincidir con los que atraen a nadie más. El ser humano tiene la capacidad para buscar, incluso para crear, un ambiente particular que permita satisfacer dichas necesidades psicológicas, entre las que se encuentran la de logro, la de poder, la de ayuda.

Por lo que respecta a las **fuentes ambientales**, se refieren a los distintos estímulos que, desde fuera del individuo, ejercen su influencia sobre éste. Son los incentivos, considerados como estímulos que motivan la conducta. La cantidad de incentivo, la cualidad específica del mismo, así como la lejanía temporal -también la lejanía o distancia psicológica de su consecución, son factores a considerar si se quiere entender la motivación de un individuo.

Al final, la conducta es motivada conjuntamente por la interacción de los eventos internos y los eventos ambientales. Si alguno de esos dos aspectos no se produce, o no está presente, o

está, pero de forma incorrecta o deficiente, es muy probable que no se produzca **la conducta motivada** (Biner et al, 1998, citados por Palmero, s.f).

Respecto a esto Gutiérrez (2011) plantea:

El componente biológico se fundamenta en el hecho de que uno de los principios de la conducta depende de la estructura genética del sujeto. El componente de aprendizaje juega un importante papel en la motivación ya que los denominados “motivos adquiridos” (logro, poder, etc.) se escapan a la pura determinación biológica. El componente cognitivo se relaciona con los procesos de conocimiento (p.35)

Ahora bien, concatenando estos conceptos se infiere que los factores adyacentes influyen decisoriamente en la aparición de una **conducta motivada**, entendida como el resultado o respuesta al proceso motivacional; debe tenerse en cuenta que esta conducta tiene tres características principales:

Es cíclica: primero se despierta un **motivo**, se presentan un número de actos de conducta mediante los cuales el organismo busca un medio de satisfacción o de reducción del impulso, para llegar finalmente a algún objetivo que reduce la tensión.

El motivo opera para hacer tanto la conducta como la experiencia selectiva en el organismo.

La conducta motivada es relativamente activa y persistente: mientras más fuerte sea el motivo mayor será la actividad y la persistencia del organismo hacia los fines relacionados con este motivo. Es fundamental hacer una diferenciación entre los **estados motivacionales** y los **rasgos motivacionales**; Explicitados en el diccionario de psicología, siendo aquellos, los que se

producen en un momento y lugar específico; y éstos constituidos por características individuales inherentes al sujeto. En otras palabras, se define al estado motivacional como un proceso dinámico momentáneo; contrario al rasgo motivacional; entendido este como una predisposición referida a las tendencias de acción (Palmero, s.f).

Entendiendo las fuentes de motivación, es preciso abordar las características de la misma; apoyados en el concepto de Gutiérrez (2011)

La variación o variabilidad motivacional puede cuantificarse en dos formas (cantidad/intensidad); a saber: en términos de cantidad o intensidad, implica un cambio en forma de incremento o decremento en la movilización de energía, así como en la cantidad de esfuerzo que se dedica para la acción. Es decir, la **intensidad** se refiere a cuán robusta o débil es la motivación. Calidad, implica una selección de la dirección para la ejecución de la acción permitiendo ver de qué modo específico o hacia qué meta concreta se dirige la acción. Es decir, la cualidad se refiere al tipo de motivación. El aspecto relacionado con la intensidad de la motivación, esto es el factor energético que puede variar desde la letargia extrema hasta la máxima alerta y responsabilidad. Actualmente, y de forma genérica, se habla de activación. Tales características se refieren a la activación y a la dirección. **Activación:** es una de las características que con mayor facilidad puede ser observada cuando un organismo lleva a cabo una conducta. La conducta abierta o manifiesta es una de las propiedades que mejor define a la activación. Es decir, en la medida en que un organismo está llevando a cabo una conducta, parece lógico pensar que un cierto nivel de motivación existe en dicho sujeto. Otra propiedad que define bastante bien las características activadoras de la motivación tiene que ver con la **persistencia**. Cuando un organismo está motivado, persistir su conducta hasta que consigue aquello que busca. (p.36).

Habría que tener claridad de la manera en que tiene lugar el **proceso motivacional**, ya que como se ha mencionado con anterioridad, consta de unas etapas y no surge de una manera inmediata, sino que por el contrario conlleva una secuencialidad que tienen su génesis a raíz de la **ocurrencia o aparición de un estímulo**, el cual desencadena todo el proceso motivacional. Palmero (s.f) indica que ese estímulo puede ser externo o interno. Cuando el estímulo desencadenante es externo, se trata de algún objetivo que se convierte en meta porque el individuo se siente atraído por alguna de las características de ese objetivo; hablando en ese caso de **deseo** o de **necesidad**; cuando el estímulo desencadenante es interno, nos referimos a una situación de carencia -real o no- en alguno de los componentes importantes del organismo. En este caso, en el organismo se producen cambios y signos que son percibidos por el individuo, y que le impulsan a realizar alguna actividad con la que conseguir algún objetivo que suprima esos signos que, por regla general, se experimentan con connotaciones negativas o adversas. En este caso, se habla de necesidad (s.p); y es precisamente esta última la que tiene como funciones tanto inducir la reacción conductual mediante el impulso, como participar en la formación de hábitos mediante reforzamiento. adicionalmente, se entiende como una tendencia interna de organización que parece dar a la conducta tanto unidad, como dirección; tradicionalmente se ha comprendido la necesidad como un estado carencial del organismo, que precisa de la consecución de un objetivo determinado para la supervivencia o para conseguir un estado deseable (Choliz,2004).

Siguiendo el lineamiento de Palmero, (s.f) el siguiente momento consiste en la **percepción del estímulo**, Así pues, la percepción puede ocurrir de dos modos: **conscientemente** e inconscientemente; en la percepción consciente de un estímulo externo, el individuo detecta y nota la presencia de un estímulo que, por sus características particulares, posee el suficiente atractivo para llamar su atención y, si es el caso, tratar de conseguirlo. En la percepción

consciente de un estímulo interno, el individuo experimenta ciertos cambios, generalmente incómodos, que le impulsan a realizar una actividad con la que conseguir algún objetivo que haga desaparecer esos cambios y signos más o menos aversivos. Así, en la percepción consciente, ejercen su influencia las variables biológicas -la especial capacidad del individuo para cierto tipo de estímulos-, las variables cognitivas -los juicios o las creencias de ese individuo respecto al estímulo-, y las variables afectivas -el estado afectivo actual del individuo. En conjunto, estos tres tipos de variables conforman una especie de filtro que repercute sobre la percepción, pues incrementan o reducen la eventual sensibilización del individuo hacia un tipo determinado de estímulos, con lo cual modifican los umbrales de percepción; por el contrario, en la percepción no consciente de un estímulo externo, dicho estímulo no posee la suficiente saliencia (en intensidad o en duración) para captar la atención consciente del individuo, pero sí que es capaz de afectar a los receptores y ser procesado. En un tercer momento surge la **valoración/evaluación**, durante el cual se detecta la existencia de un estímulo, o de una necesidad y por consiguiente el individuo tiene que decidir qué hacer. En el proceso de tomar la decisión, así como en el de la eventual elección del objetivo que se convertirá en meta para ese individuo, se produce mucha actividad cognitiva, caracterizada por la evaluación de la expectativa de conseguir un eventual objetivo, y por la valoración asociada a las connotaciones que ese objetivo posee para el individuo; dando así cabida a un **proceso de análisis**, que conlleva hacia la **elección de una meta**, siendo el valor del objetivo y la expectativa de conseguirlo los factores relevantes para entender cuál de los eventuales objetivos disponibles se convierte en la meta que tratará de alcanzar el individuo. Es necesario también, considerar una interacción triádica entre la necesidad o deseo, el valor y la expectativa. Una vez llevado a cabo todo este proceso de análisis, y selección y decisión, tiene lugar la **conducta motivada**, en la que decide

también cuál de las posibles conductas disponibles en su bagaje de estrategias, recursos y habilidades es la más pertinente, teniendo en cuenta la situación, las circunstancias y el momento en el que ese individuo se encuentra. En un último momento del proceso motivacional tiene lugar el **control de los resultados**: a medida que se van desarrollando las conductas instrumentales el individuo va cotejando si la incongruencia entre la situación actual y la situación que espera obtener va disminuyendo. Si constata que se va aproximando al objetivo, persiste en su actividad para reducir al máximo la incongruencia. Una meta puede ser cognitivamente atractiva porque su consecución permite al individuo obtener recompensas sociales en forma de reconocimiento, respeto, etc.; pero, posee también una dimensión estrictamente subjetiva, referida a la auto-estima y el auto-concepto en el propio individuo, en la medida en la que la consecución de una determinada meta incrementa su auto-percepción de valía, de competencia, etc. Cuando la incongruencia ha sido completamente reducida, esto es, cuando la incongruencia es cero, existe congruencia máxima entre la situación que se buscaba al inicio y la situación final. Es decir: el individuo ha conseguido el objetivo, con lo cual se inicia la fase consumatoria. A continuación, el individuo realiza el proceso de atribución de causas, anotando que la elección de la meta fue apropiada y las conductas instrumentales también. La asociación entre la expectativa subjetiva de consecución de esa meta concreta y las conductas instrumentales llevadas a cabo le permite al individuo establecer una **función de generalización**.

Siguiendo la conceptualización propuesta por Gatti (s.f)

La motivación positiva es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio, verbigracia) o interna (la satisfacción derivada de la ejecución de una tarea). Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como

reforzadores de tal comportamiento; y en un sentido contrario, la motivación negativa es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior o del interior de la persona. Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó (p.3)

Cualquiera de este tipo de motivación surge a partir de dos variables, la **motivación intrínseca**, la cual, según lo expone Cholí (2004) es evidencia de la relevancia de las tendencias internas de acción, asumiendo que en ocasiones existe una motivación interna y personal para ejecutar determinadas conductas, simplemente por el mero interés por llevarlas a cabo (...) se trata de factores que inducen a la realización de ciertos patrones conductuales que se llevan a cabo frecuentemente y en ausencia de cualquier contingencia externa (...) Para que el llevar a cabo una conducta sea el principal motor del comportamiento, ésta debe provocar una serie de consecuencias, principalmente motivacionales y emocionales, que impulsen a la ejecución. En concreto, parece que las características principales que debe tener una conducta para que adquiera motivación intrínseca son que proporcione sentimientos de competencia y autodeterminación. Y es que, de alguna manera, este tipo de conductas satisfacen necesidades personales de eficacia, curiosidad, o proporcionan lo que podríamos denominar “causación personal”, es decir, necesidades psicológicas, tendencias conductuales internas que no requieren que exista una privación biológica, ni recompensas externas para su aparición y cuya función sería la de dominar su entorno: ser el agente causal de la propia conducta (p.37:38)

(Aguilar y González, 2016 citan Deci y Ryana, 1985) haciendo referencia a la teoría de la **autodeterminación**, la que sostiene que los sentimientos de competencia, autoeficacia durante la acción, incrementarán la motivación intrínseca solamente si son acompañados por un sentido de autonomía, es decir, de autodeterminación. Por lo tanto, para que un individuo tenga un alto

nivel de motivación intrínseca debe experimentar la satisfacción de sus necesidades tanto de competencia como de autonomía (p.2.553)

En línea paralela se halla la **motivación extrínseca**, la que se diferenciaría de la intrínseca, básicamente porque en la primera el incentivo es independiente de las características que tenga la tarea y es externo a la misma; el incentivo es ofrecido por otros agentes (Cholíz, 2004) evidentemente este tipo de motivación está ubicada en un punto en el que es necesaria la aparición de estímulos externos o incentivos; lo que de alguna manera conlleva unos limitantes para el sujeto.

(Deci & Ryan, 1985, citados por Gonzalez, 2013) describen cuatro estadios de motivación extrínseca; en un primer estadio, **no existe autonomía** ya que hay una coacción, en segunda instancia se presenta una **motivación introyectada**, es decir, el objetivo sigue siendo cumplir una demanda externa pero la recompensa es interna; tiene que ver con el mantenimiento de la autoestima (alegrarse por ser capaz de hacer algo que nos piden), en tercer lugar la motivación está regulada por **identificación**, en la que se sigue realizando la acción por algo externo aunque se cuente con mayor autonomía; el último estadio se denomina **motivación por integración**, esta es más similar a la intrínseca y se logra cuando la persona asimila los objetivos como propios y acordes a su sistema de valores-sigue sin ser interna porque la tarea no se realiza por el propio disfrute- pero ofrece mejores resultados que cualquier otro estadio de motivación extrínseca (s.p)

En este sentido cabe introducir el concepto de **incentivo**, enunciado por Chiavenato (2006) como los pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad, que es

subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para uno, puede ser inútil para otro.

Los incentivos se llaman también, alicientes, recompensas o estímulos. (p.117)

Después de recorrer los conceptos más relevantes del constructo motivacional se exponen algunas teorías inherentes a este tópico, iniciando con una de las más reconocidas en el sector empresarial **la jerarquía de las necesidades** propuesta por Maslow. Las teorías relacionadas con las necesidades acuerdo a Chiavenato (2006) parten del hecho de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo, su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de algunas de esas necesidades, y de otras, no. (p.71)

(Maslow, citado por Chiavenato, 2006) expresaba que las necesidades humanas estaban organizadas en forma piramidal, en la base de la pirámide se hallan las necesidades más elementales y recurrentes -denominadas primarias- y en la cima se encuentran las más sofisticadas y abstractas-denominadas secundarias-.

Las necesidades fisiológicas se relacionan con alimentación, sueño, sexo, abrigo; por lo cual, también son nombradas como necesidades biológicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada, para garantizar la supervivencia del individuo; cuando alguna de ellas no puede satisfacerse domina la dirección del comportamiento de la persona. **Las necesidades de seguridad** conducen a que la persona se proteja de cualquier peligro ya sea imaginario o real, físico o abstracto; surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades básicas están relativamente satisfechas (estas necesidades están muy relacionadas con la vida organizacional, ya que las personas dependen de la organización y de las decisiones administrativas que se toman y que influyen en la cotidianidad de los empleados, provocando incertidumbre o inseguridad. **Las necesidades sociales** relacionadas con la vida del individuo en sociedad, se

relacionan con asociación, participación, aceptación, amistad, afecto y amor; surgen cuando las necesidades elementales (fisiológicas/seguridad) se hallan relativamente satisfechas. La frustración de estas necesidades conduce generalmente a la desadaptación social y la soledad.

Las necesidades de estima se relacionan con la manera como se ve y se evalúa la persona, incluye seguridad y confianza en sí mismo, necesidad de aprobación y reconocimiento social, estatus, prestigio, reputación y consideración; su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, dependencia y desamparado, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo (surgen cuando las necesidades primarias han sido suplidas). **Las necesidades de autorrealización** **llevar** a la persona a desarrollar su propio potencial y a realizarse como creaturas humanas toda su vida; esta tendencia se expresa mediante el impulso de superación. Se relaciona con la autonomía, autocontrol, creatividad, independencia, competencia entre otras. Las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas, las de autorrealización sólo pueden ser suplidas con recompensas intrínsecas que los sujetos se dan a sí mismos y no son observables o controlables por los demás. Las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables.

La teoría motivacional de Maslow posee unos aspectos centrales, relacionados con el hecho de que **sólo las necesidades no satisfechas** inducen al comportamiento, el ser humano nace con una necesidades innatas o hereditarias y al principio su comportamiento gira en torno a la satisfacción cíclica de las mismas, con el paso de los años, el sujeto comienza un aprendizaje de nuevos patrones de necesidades; después de que el individuo aprende a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad aparecen de forma lenta y gradual necesidades más elevadas, cuando se satisfacen las necesidades sociales surgen las de autorrealización. No todos los individuos logran llegar al nivel de necesidades de autorrealización, incluso al nivel de

necesidades de estima; pues estas son conquistas individuales. Otro aspecto importante es que las necesidades elevadas no surgen a medida que las básicas se satisfacen; diversas necesidades concomitantes influyen, teniendo las más bajas activación predominante. (Maslow, citado por Chiavenato, 2006)

Continuando con el recorrido a través de las diversas teorías motivacionales, se aborda la **Teoría de Herzberg**, también denominada teoría de motivación e higiene, en ella el enfoque va orientado hacia el exterior, es decir en el ambiente externo y el trabajo del individuo (Chiavenato, 2006). En este sentido (Robins, 2004 citado por Velasco, Bautista, Sanchez & Cruz, s.f) arguyen que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de su actitud hacia éste bien, puede determinar el éxito o el fracaso. Herzberg analizó lo que los individuos quieren en su trabajo deduciendo que la motivación depende de dos factores: Unos higiénicos relacionados con: las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja (condiciones físicas, ambientales, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre empleados y directivos, reglamentos, oportunidades, etc). Cuando estos factores son óptimos evitan la insatisfacción y cuando son precarios, se denominan factores de insatisfacción. Por otra parte, se encuentran los factores motivacionales, los que se relacionan con el contenido del cargo, tareas y deberes relacionados con él; los que producen efectos de satisfacción duradera y aumento en la productividad; incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional. Esta teoría se sustenta en que la satisfacción en el cargo gira en torno a las actividades desafiantes, al contenido, la insatisfacción en el cargo, depende del ambiente, supervisión, equipo de trabajo. Herzberg creía que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados de los factores de la insatisfacción profesional. (Chiavenato, 2006).

En un tercer lugar se encuentra la **teoría de las necesidades de McClellan; según** (Robbins, 2004, citado por Velásquez et al) el autor enfoca su teoría básicamente en tres necesidades

Las necesidades de Logro: se refiere al impulso irresistible triunfar y esforzarse por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí; hay un impulso por sobresalir. La necesidad de poder tiene que ver con hacer que los otros se comporten a raíz de un impacto generado por uno mismo, es el deseo de ejercer influencia y controlar a los demás. Hay más interés en el prestigio que en el resultado eficaz. La necesidad de afiliación habla de las personas que se esfuerzan por ser amigos, prefieren situaciones de cooperación y no de competencia (p.18)

Los autores mencionados conciben la posibilidad de que siempre existirá una posibilidad más innovadora o apropiada de motivar a la persona, sin embargo, Victor Vroom desarrolló una teoría llamado Modelo situacional de motivación y en él reconoce las diferencias individuales y omite las nociones preconcebidas. El mismo autor citado por Chiavenato (2006) propone que:

En cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir; estos son los objetivos individuales (fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos)), la relación que el individuo percibe entre productividad y el logro de sus objetivos individuales y por último la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo. Según este autor, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos; el individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines; de este modo cuando el individuo busca un resultado intermedio está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales. (P. 80:81)

Capítulo 4.: Análisis de la información discusión

6 Análisis de la información

Subordinación

De acuerdo a los resultados obtenidos en torno a la categoría **subordinación**, se identifica que de 10 personas encuestadas cinco (5), tienen claridad sobre los términos y condiciones de su contrato laboral, es decir, al momento de ingresar a la organización, esta socializa los parámetros iniciales de contratación.

De las cinco (5) restantes, tres (3) manifiestan que algunas veces tienen claridad sobre los términos del contrato laboral. Dos (2) responden no tener conocimiento.

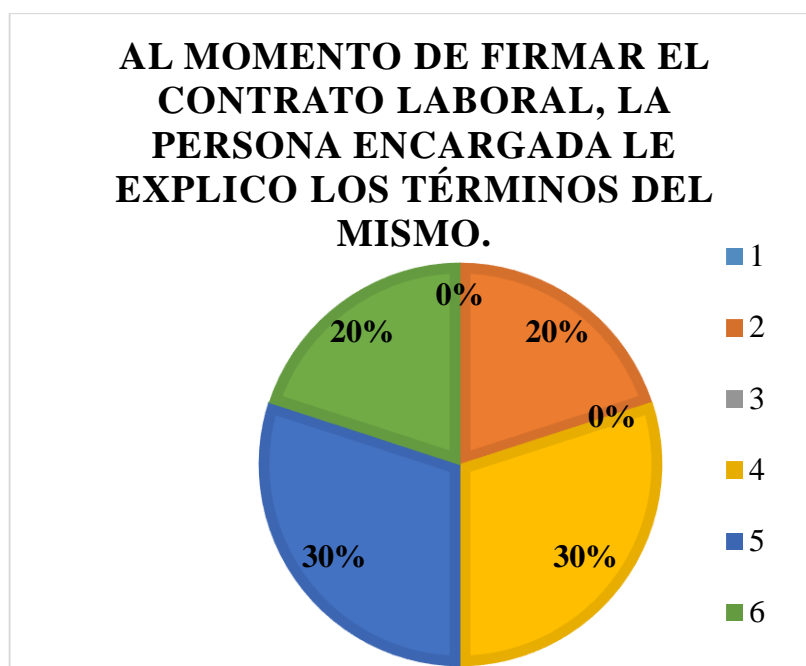
Debido a la socialización inicial sobre las condiciones de trabajo, seis (6) de los colaboradores perciben que se cumplen dichas condiciones, en contraposición, los cuatro (4) restantes expresan que no se cumplen los acuerdos inicialmente pactados.

Conforme a los resultados obtenidos se evidencia que nueve (9) de los participantes conocen el objetivo de su puesto de trabajo, el último encuestado omite la respuesta al cuestionamiento planteado. A pesar de lo expresado anteriormente tan solo tres (3) personas conocen las competencias de su cargo, las siete (7) restantes manifiestan desconocerlas.

Esto se debe en gran medida, a las falencias en los procesos de inducción, reinducción y falta de capacitación. De diez (10) personas encuestadas, nueve (9) manifiestan que la empresa no realiza capacitaciones, específicamente en el tema de motivación; además desconocen sus aspiraciones personales, no les brindan espacios para el desarrollo de las mismas, ni para la realización de actividades familiares y diligencias personales.

Después de considerar las respuestas anteriores, es importante mencionar que el proceso de inducción es el eje primordial para que los colaboradores logren comprender las dinámicas y funciones que deben desarrollar en beneficio de la organización y de cada uno de los individuos que laboran en ella, cuando el proceso se lleva de manera adecuada, es posible que el personal esclarezca algunas dudas e inquietudes, sin embargo, de acuerdo a las respuestas arrojadas, se capta que dentro de la Organización Osarel S.A.S existen falencias en cuanto a la información que se suministra en un momento inicial por parte del área administrativa; con respecto a la relación laboral y a la estructura jerárquica de la organización.

Ilustración 1. Subordinación Laboral.



Inhibición

Haciendo referencia a la **inhibición** y entrando a detallar algunas de las funciones superiores que podrían influir sobre ella; cabe anotar que cinco (5) de las personas encuestadas no presentan dificultades a nivel de órganos de los sentidos (vista/oído), tres (3) individuos ofrecen una respuesta imprecisa de algunas veces, la cual limita el análisis de la influencia que

podría tener en los procesos de inhibición; las dos (2) personas restantes expresan que casi siempre presentan molestias a nivel de estos órganos de los sentidos. Hablando de la función de memoria, se puede decir, que cinco (5) de las 10 personas encuestadas, expresan no presentar dificultad para ejecutar las nuevas instrucciones que le brindan sus superiores, cuatro (4) de ellas no son precisas con la pregunta y responden algunas veces, manteniéndose en un punto intermedio. Sólo uno de los participantes refiere no lograr asimilar los nuevos procesos. Siete (7) de los participantes expresan poder recordar con facilidad actividades realizadas anteriormente, las cuales, pueden ser utilizadas en el desarrollo de procesos actuales; lo cual podría hablar de un funcionamiento dentro de los parámetros normales en lo relativo a la memoria a largo plazo; tres (3) de ellas expresan que algunas veces, lo que podría ser indicativo de variabilidad en las condiciones presentes en el entorno y de la necesidad de traer a colación procesos utilizados anteriormente. Al indagar sobre la cantidad de información que reciben y pueden almacenar, siete (7) personas responden que no reciben más información de aquella que pueden retener, una (1) contesta que esta situación se presenta en algunos momentos; mientras que otro participante (1) expresa que siempre recibe más información de la que puede guardar; el participante restante (1) se abstiene de dar respuesta al cuestionamiento planteado.

En cuanto a la mantención de la atención durante actividades repetitivas, seis (6) personas manifiestan tener la capacidad de conservar sus estados atencionales aun cuando el proceso es monótono; las cuatro (4) personas faltantes aportan una respuesta neutra; tales respuestas concuerdan con el cuestionamiento dirigido a indagar la recepción de diversos estímulos sensoriales y mantención de la atención simultáneamente; las respuestas obtenidas indican que ocho (8) personas no presentan dificultad con este proceso, una (1) de ellas ofrece una respuesta indeterminada, otra (1) omite esta pregunta.

Sondeando la importancia que tendría para los individuos encuestados el hecho de poder argumentar su punto de vista en temas controversiales se obtiene que cinco (5) sujetos manifiestan que la mayor parte del tiempo es importante para ellos poder expresar su opinión; lo cual podría interpretarse como una proclividad a expresar emociones y sentimientos y no, a inhibirlos; dos (2) de ellos manifiestan que alguna vez sienten la necesidad de exponer su criterio; dos (2) de las personas encuestadas, consideran que no se hacen necesario expresar sus puntos de vista frente a situaciones controversiales; lo cual podría interpretarse como una tendencia a la inhibición; finalmente un sujeto se niega a responder.

Ilustración 2. Inhibición.



Potencial creatividad

Entrando en el ámbito del **potencial creativo** se evidencia que, de diez personas encuestadas, cinco (5) manifiestan que proponen soluciones ante las dificultades en los procesos, antes de informar a sus superiores, esto podría dar cuenta de los niveles de iniciativa presentes en los sujetos. Tres (3) de estas personas responden la opción de algunas veces; una (1) persona

responde que casi nunca cuenta con iniciativa para dar solución a las fallas en los procesos; el último encuestado no da respuesta a la pregunta.

Al evaluar los resultados obtenidos en relación a las dinámicas de interacción presentes en la compañía, ocho (8) sujetos manifiestan que interactúan con facilidad con su grupo de trabajo; otras dos (2) refieren que en ocasiones logran tal condición de relacionamiento. Podría entonces inferirse, que el hecho de que exista una interacción adecuada en la mayoría de sujetos, favorece que los niveles de competitividad dentro de la organización se mantengan probablemente en un punto intermedio; dicha deducción se logra a partir del análisis de la pregunta número setenta y cinco en la que se indaga sobre el ambiente de competitividad en la organización; en la cual seis (6) participantes expresan que en algunas ocasiones sienten un ambiente de competitividad; sin llegar a ser constante.

De diez personas encuestadas, seis (6) manifiestan que sus funciones representan un desafío constante y cuatro (4) de ellas resuelven dar una respuesta indeterminada; es decir, no se sitúan en ninguno de los dos polos; es de resaltar que ante la presencia de algún desafío se hace preponderante hallar los recursos y medios para enfrentarlos; siendo este un factor esencial del potencial creativo.

Siete (7) personas de la población sondeada, manifiestan ser propensas al cambio, a lo desconocido e inesperado; factor indispensable para la consolidación o estructuración de nuevos procesos innovadores; las tres (3) personas restantes, de acuerdo a su respuesta, se muestran neutrales; es decir, podría ser que acorde a las situaciones particulares, tuvieran o no proclividad al cambio, o afinidad por lo inesperado.

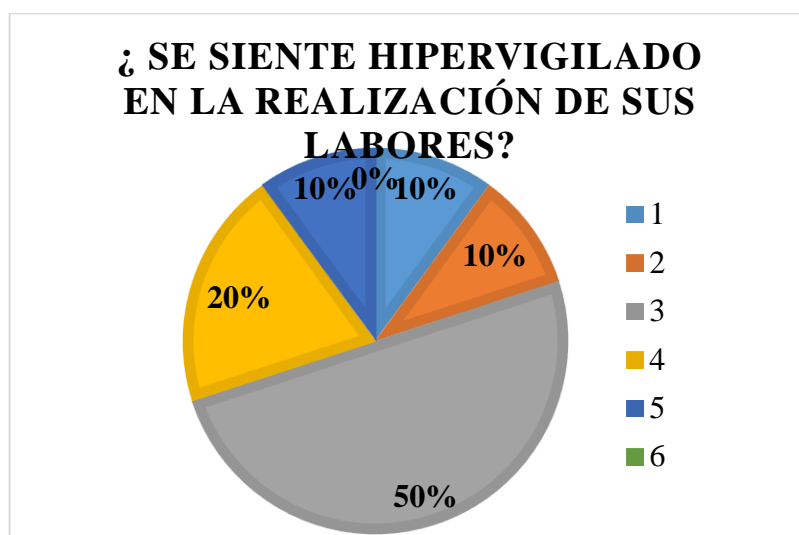
Se evidencia que los colaboradores perciben poco apoyo al momento de proponer nuevas alternativas, esto se infiere debido a que siete (7) de los colaboradores opinan que solo

algunas veces sus apreciaciones y propuestas son tenidas en cuenta; de estos sujetos dos (2) expresan que casi siempre sus sugerencias son tenidas en cuenta; por el contrario, un (1) sujeto mantiene la idea de que casi nunca se tienen en cuenta sus planteamientos.

Se encuentra que cuatro (4) participantes, perciben que la empresa Osarel S.A.S generalmente promueve la confianza en los procesos que ejecutan sus colaboradores, lo cual podría incrementar los niveles de autoestima y por ende la seguridad en la actividad que se realizan; tres (3) personas eligen la respuesta algunas veces, siendo esta ambigua y por lo tanto imprecisa; una (1) persona expone que casi nunca percibe un grado de confianza ofrecido por sus superiores; las dos (2) personas restantes eluden el cuestionamiento.

Seis (6) personas manifiestan que algunas veces sienten limitación de tiempo para la culminación de sus labores; tres (3) de ellas expresan que casi siempre surge tal limitación y una (1) se abstiene de dar respuesta; es de resaltar que el factor tiempo es indispensable para que se finalice el ciclo creativo; sin embargo según las apreciaciones del personal la empresa ofrece la materia prima necesaria para finalizar el diseño de los productos en los tiempos estipulados, esto se concluye a partir de que seis (6) colaboradores, expresan que no existen limitaciones en cuanto al uso de insumos (siendo la mayoría), mientras que uno (1) manifiesta que algunas veces, uno (1) expone que casi siempre y las dos personas faltantes no contestan a la pregunta.

Ilustración 3. Potencial Creativo.



Motivación

Al indagar acerca del constructo **motivación**, surge la necesidad de analizar las dinámicas de relación existentes entre jefes inmediatos y colaboradores; de lo cual, se hallan que ocho (8) de las personas expresan no sentirse cohibidas ni atemorizadas frente a sus jefes inmediatos, las dos (2) personas restantes manifiestan que se puede presentar dicha cohibición; por otra parte cuando se indaga sobre la motivación que ejerce el jefe sobre sus subalterno aparece que seis (6) sujetos contestan que algunas veces; lo cual es indicativo de ambigüedad; uno (1) responde casi nunca al cuestionamiento, dos (2) de los participantes están de acuerdo con que los jefes ejercen un grado alto de motivación sobre ellos; la persona restante no contesta.

Para el personal la figura del jefe y la relación que se gesta con él es un factor determinante en la motivación o desmotivación; tal inferencia de acuerdo a la respuesta ofrecida por siete (7) personas que respondieron que casi siempre este factor es fundamental; una (1) persona contesta que algunas veces, una (1) casi nunca y el último participante omite esta pregunta.

Cinco (5) individuos responden que en la mayoría de las oportunidades sienten motivación y energía para ir a trabajar; cuatro (4) de ellas refieren que tan solo algunas veces y uno (1) expresa que casi nunca siente tal motivación.

Al momento de los jefes inmediatos realizar correcciones sobre falencias en los procesos; seis (6) encuestados manifiestan que algunas veces disminuyen sus niveles de energía para la ejecución de la tarea; dos (2) de ellos refieren que casi siempre se presenta este efecto; las personas restantes (2) expresan que nunca sienten tal desmotivación.

Al indagar acerca del grado de satisfacción que surge en los trabajadores por hacer parte de la empresa Osarel S.A.S, se encuentre que ocho (8) de ellos se encuentran a gusto en la mayoría de las oportunidades (siempre/casi siempre), por el contrario, dos (2) refieren que sólo algunas veces experimentan tal sensación.

Abordando el tema de los incentivos, siete (7) personas manifiestan que la mayoría de las oportunidades la empresa ofrece garantías de compensación en retribución al buen desempeño; una (1) expresa que esto solo ocurre unas veces, una (1) por su parte manifiesta que nunca sucede y la última participante (1) omite la pregunta.

Al hablar acerca de la remuneración cinco (5) personas manifiestan que algunas veces pueden suplir sus necesidades y las de su grupo familiar con el monto de salario percibido; tres (3) dicen que casi siempre satisfacen sus necesidades personales y familiares con la remuneración obtenida; dos (2) de ellas expresan que el valor de su salario es insuficiente para la cobertura de todas sus necesidades.

Ilustración 4. Motivación Laboral.



6.1 Discusión De Los Resultados

Luego de la aplicación y recepción de la encuesta diseñada específicamente para los colaboradores de Osarel S.A.S, quienes de forma voluntaria decidieron contestarla, y con el fin de concatenar la información obtenida a partir de los resultados, y relacionarla con la teoría, para definir si realmente dan respuesta a los objetivos planteados en un primer momento; se procede a realizar un ejercicio de discusión basado en las categorías constituyentes del presente proceso investigativo.

Teniendo en cuenta que la subordinación es un factor elemental e inherente a cualquier relación laboral en la que según Ramirez, (citado por Añez, 2014) existe una:

(...) relación jerárquica, sujeción a la función organizadora y directiva del titular y a la actividad propia de la empresa, las ordenes e instrucciones a la voluntad prevaleciente del empleador, la dirección y control y el ejercicio del poder disciplinario y sancionador por quien proporciona el trabajo, así como el marco reglamentario interno, la prestación diaria y la disponibilidad del personal (p.522)

Debe plantearse entonces, la posibilidad de que algunos de estos factores intervengan en el desarrollo del potencial creativo dentro de la organización Osarel S.A.S; posiblemente inhibiéndolo. En este sentido el National Advisory Committee On Creative and Cultural Education (1999) reafirma la existencia de tres categorías indispensables para que la creatividad se constituya como un elemento orientado a la obtención de resultados originales y de valor inmediatos; entre ellos la libertad de expresión, abarcando la autoexpresión y la exploración de resultados desconocidos; el pensamiento imaginativo/asociativo, relacionado con la resolución de problemas y la flexibilidad, y por último, el pensamiento crítico, orientado a la toma de decisiones. En este orden de ideas, podría pensarse en una interrelación entre la subordinación y la inhibición del potencial creativo; claro está, dentro de este contexto, porque de igual manera podrían existir otro tipo de condiciones relacionadas con la subordinación que influyen positivamente en tal potencial. Para argumentar esta postura, se parte de lo expresado por De Bono (citado por Gamba & Morales, 2011) donde asevera que “si la curiosidad y las necesidades genéticas de exploración, no se le generan las oportunidades suficientes o si se presentan muchos obstáculos en el camino, si no existe una motivación que permita adoptar una conducta creativa, puede terminar extinguiéndose fácilmente” (p.61). Sintetizando, podría decirse que, si el colaborador no encuentra la necesidad de crear y proponer, porque ya existe alguien que asume la dirección y el control de acciones y procesos, evidentemente no se hará prioritario para él asumir una actitud propositiva e innovadora dentro de su área de trabajo. Se evidencia que no surge una gran energía o vitalidad en cuanto a la realización de las labores (aun cumpliendo con las tareas asignadas), no se evidencia empoderamiento, reflejado esto, por la falta de iniciativa y de interés por las dinámicas surgentes dentro de su entorno laboral, lo que sugiere una cierta apatía frente a los procesos organizacionales; adicionalmente, frente a su propio proceso de

crecimiento profesional, que de llevarse a cabo podría conducirles a estados de mayor satisfacción, plenitud, oportunidad de expansión de su potencial humano y por ende mejoramiento de la calidad de vida. En sus respuestas evidencian que sus necesidades básicas se encuentran cubiertas dentro de lo posible; entonces si se remite este análisis a la teoría de la jerarquía de las necesidades; Según (Maslow, citado por López, 2014) vemos que:

Las personas tendrán motivos para satisfacer cualesquiera de las necesidades que les resulten más predominantes o poderosas en un momento dado (...) Hay por lo menos cinco conjuntos de objetivos que pueden denominarse necesidades básicas, son las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de realización personal; además, estamos motivados por el deseo de conseguir o mantener las condiciones que aseguran estas satisfacciones básicas y por algunos deseos más intelectuales; estos objetivos básicos están interrelacionados y ordenados en una jerarquía de prioridades. Esto significa que el objetivo prioritario monopolizará el conocimiento consciente y tenderá, en sí mismo, a organizar la activación de las diversas capacidades del organismo. Las necesidades menos predominantes se minimizan, incluso pueden olvidarse o negarse. Pero cuando una necesidad está suficientemente satisfecha, surge la siguiente necesidad (superior) prioritaria que, a su vez, dominará la vida consciente y actuará como centro organizador de la conducta, ya que las necesidades satisfechas dejan de ser motivadores activos (p.28).

En este orden de ideas, podría pensarse que esta teoría tiene validez en el contexto evaluado a través de la encuesta, ya que independientemente de que las necesidades fisiológicas y de seguridad se encuentren en su mayoría cubiertas no hay evidencia que denote cobertura de sus necesidades de afiliación y de estima; incluso dentro de los mismos resultados se percibe que hay una incertidumbre por ejemplo frente al tema de redes de apoyo; así que las necesidades más elevadas simplemente son aplazadas y se cumple con el requisito sin ahondar en la pasión que puede surgir al realizar determinada labor. Ahora bien, no puede dejarse de lado que los colaboradores de OSAREL S.A.S. Son seres humanos con características de personalidad variables, así mismo con historias personales y genéticas particulares, por lo tanto, tendría que surgir una evaluación a profundidad con cada una de ellas para lograr comprender sus procesos motivacionales; vale la pena remarcar este apartado de Palmero (s.f) en el que manifiesta que:

la historia genética se refiere a los efectos que ha ido ejerciendo el proceso de la evolución sobre la especie humana, la historia personal se refiere a la experiencia que arrastra un individuo desde el nacimiento; dichas experiencias van configurando el bagaje de los eventos que estimulan y motivan a un individuo, de los incentivos que atraen a ese individuo y de las conductas mediante las que puede alcanzar dichos incentivos; las variables psicológicas representan el hecho incontrovertible de que los seres humanos somos diferentes y únicos.(s.p).

Es por esto, que sería arriesgado y pretencioso querer identificar una sola causa o desarrollar una sola interpretación concerniente a los estados motivacionales presentes en las colaboradoras de OSAREL S.A.S.

Es importante tener en cuenta que no basta con que un empleado sea reconocido por su capacidad creativa, ya que además se requieren condiciones aptas en el contexto laboral que actúen como impulsoras, o que por lo menos, complementen las iniciativas o potencialidades de

determinados sujetos. Ligado a este planteamiento la postura de Csikszentmihalyi, (citado por Díaz & Morales, 2011) sugiere que:

La creatividad es un proceso que se da en la interacción entre los pensamientos de una persona y un contexto sociocultural, determinando al individuo como un instrumento del proceso creativo en el medio; donde las ideas creativas surgen de la interconexión entre muchos aspectos que ocurren fuera del individuo, por lo que la creatividad no está ligada explícitamente a una personalidad creativa sino a un ámbito a un campo y a un individuo (p.61).

En sintonía con el análisis realizado, se evidencia que gran parte de la población se auto percibe como dinámica y con iniciativa, pero al indagar sobre las condiciones laborales que permiten implementar estas competencias; se aprecia incertidumbre; teniendo relación esto con la interconexión existente entre creatividad y entorno, planteados en el párrafo anterior.

Un elemento relevante hallado a partir de los resultados obtenidos, es el hecho de que a pesar de contar con el espacio, herramientas y la materia prima necesaria, es decir, recursos externos indispensables para la eficaz manifestación del proceso creativo, no surge en los colaboradores de la organización Osarel S.A.S la necesidad de implementar nuevas acciones que mejoren sus labores, es este hecho la reafirmación de lo planteado por Vecina (2006) al mencionar que “es necesario un mínimo de recursos para poder desarrollar cualquier cosa, pero más allá de ese mínimo puede ocurrir lo mismo que ocurre cuando se intenta explicar la felicidad, que incrementos significativos de recursos no se asocian a incrementos proporcionales en creatividad”(p.36). si se relaciona este hecho, con la idea de que no solamente se firma un contrato laboral, sino que implícitamente, también se pacta un contrato psicológico, en el que se generan unas condiciones imaginarias para el colaborador, que impactan en el desarrollo

posterior de la labor y en la actitud con la que se llevan a cabo todas las requisiciones del cargo; y que de acuerdo al análisis, se puede aseverar que las respuestas son indicativas de insatisfacción en torno al cumplimiento de este: por lo tanto es plausible el hecho de que exista una relación estrecha entre la ausencia de motivación y creatividad con el hecho de que en la organización se ofrezcan todos los recursos locativos e instrumentales.

Para teorizar el planteamiento anterior se recurre a Alcover, (citado por Topa & Vesga, 2011) quien arguye que:

Una relación de empleo no se agota en los términos especificados por un contrato laboral de tipo escrito, sino que incluye una variedad de percepciones, expectativas y creencias que ambas partes sostienen con relación a las condiciones establecidas con relación a ese empleo (p. 102).

Siguiendo este mismo razonamiento, podría pensarse que el hecho de que los grupos familiares no se constituyan un punto central para la empresa como tal; también sería posible que influyese en los niveles de respuesta motivacional de los colaboradores; en relación a este tema Chinchilla & Las Heras (2013) hablan de:

La Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC), la cual es el compromiso de las empresas por impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación que faciliten en sus organizaciones la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados (p.5).

Cuando la organización crea esa responsabilidad, le permite a los colaboradores fortalecer vínculos familiares y a su vez mejorar las relaciones laborales; actuando como un elemento relevante en cuanto al desempeño del colaborador y a el grado de interés que pueda tener este, para permanecer y aportar al mejoramiento de los procesos gracias a su creatividad forjada a través de varios

elementos, entre ellos la motivación; siendo esta según Stonner (1996) “una característica de la psicología humana que incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen” (p.38)

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

7 Conclusiones

La subordinación en la empresa Osarel S.A.S está mediada por un contrato laboral, el cual delimita una relación asimétrica, introyectada por los colaboradores.

La inhibición del potencial creativo en los colaboradores de la organización Osarel S.A.S, está también ligado a la falta de estímulo o necesidad para implementar acciones o propuestas creativas, debido a que ya existen unos lineamientos de cómo, cuándo y dónde realizar las actividades propias de la organización; siendo estas vigiladas y reguladas por el jefe inmediato.

Frente al tema de percepción de los colaboradores en torno a la inhibición del potencial creativo, no se puede realizar una interpretación exacta; dado que las respuestas obtenidas resultan ambiguas, y por tanto imprecisas; teniendo en cuenta el análisis global de la encuesta se evidencia poco interés en lo concerniente a este tema, posiblemente por la falta de capacitación frente al tema, por la comodidad en la realización de los procesos y por la dinámica productiva.

En respuesta al objetivo general del presente trabajo de investigación se identifica que la subordinación efectivamente representa un factor inhibitor del potencial creativo en los colaboradores de la organización Osarel S.A.S, este planteamiento se deduce después del análisis exhaustivo de la información suministrada por los colaboradores mediante la encuesta realizada y la confortación de esta con la teoría referente a las diversas categorías.

A partir de los resultados obtenidos se comprende que dentro de la organización se presentan diversos factores inhibidores, pero indiscutible te, el predominante es la subordinación ya que representa el acatamiento y aceptación de las órdenes impartidas y dadas las condiciones del gremio y las vulnerabilidades que este cobija, los colaboradores se

limitan al desempeño de sus labores de forma mecánica según las directrices, sin la posibilidad de proponer cambios o mejoras en las actividades que realizan.

Teniendo en cuenta que el tema de motivación fue incluido dentro del trabajo investigativo por su repercusión fundamental en el tema de la creatividad y del desarrollo del potencial creativo, a continuación, se detallarán algunas conclusiones tendientes a cohesionar los resultados obtenidos dentro de cada una de las categorías.

El factor potencial creativo y motivación están indefectiblemente vinculados y son procedentes de fuentes internas; ya que el contexto laboral ofrece un número reducido de condiciones o garantías que actúen como fuentes externas, por lo cual no hay un ambiente propicio para el desarrollo de las potencialidades humanas relacionadas con la creatividad.

La posibilidad de que las colaboradoras de Osarel S.A.S desarrollen al máximo su potencial creativo, se reduce significativamente, debido a que es requisito indispensable para poder iniciar su proceso creativo el factor motivación; estando este presente de manera somera sin implicar un real impacto sobre la organización y sus colaboradoras.

La modalidad de respuesta usada por la mayoría de colaboradoras encuestadas, genera cierta incertidumbre frente al análisis realizado, debido a su imparcialidad y generalización.

Las dinámicas organizacionales desarrolladas en Osarel S.A.S, enmarcadas en deficiencias a nivel comunicacional y de capacitación, interfieren negativamente sobre la percepción que las empleadas tienen de ella y afectan directamente su comportamiento dentro de la empresa, influyendo en el grado de energía que imprimen a la planificación de nuevas propuestas.

8 Recomendaciones

De la mano con los resultados obtenidos a continuación se describen las recomendaciones generales a nivel psicológico, que surgen del proceso investigativo y que van encaminadas al mejoramiento continuo de la organización:

Implementar medidas que contribuyan a la autonomía laboral, de manera tal que el colaborador tenga la posibilidad de acercarse a su puesto con agrado y sin la sensación de hipervigilancia y dependencia en los procesos.

Desarrollar capacitaciones sobre liderazgo positivo, dirigidas a colaboradores con personal a cargo

Se recomienda a la empresa OSAREL S.A.S mejorar su sistema de gestión del conocimiento, pudiendo de esta manera incluir tópicos relacionados con motivación y empoderamiento, para impactar positivamente a la población que presta allí sus servicios y obtener a mediano plazo beneficios traducidos en el mejoramiento del rendimiento y satisfacción laboral de los colaboradores.

Se recomienda que otras personas interesadas en temas relacionados con subordinación y potencial creativo dentro de las organizaciones, retomem esta labor investigativa, para dar forma a un tema del que se habla considerablemente, pero del que no se tiene mayor bibliografía.

Replanteamiento de planes de inducción inicial y reinducciones periódicas: Se sugiere que en los procesos de selección se estandaricen y se complete su ciclo, debido a que no se les realiza una previa inducción que integre las funciones, competencias, planeación estratégica con

la que cuenta la organización, es necesario establecer cuáles serían los parámetros para integrar estos aspectos ya que la inducción es el último proceso que se ejecuta en el proceso de selección.

Implementar capacitaciones sobre comunicación asertiva, con el fin de fortalecer los procesos comunicativos lo cual permita a los colaboradores exponer sus ideas sin temor y que estas sean escuchadas por la alta gerencia, se estudie su factibilidad y de adaptarse al mejoramiento de los procesos materializar la idea.

Desde el área de bienestar laboral la consolidación de planes de carrera para los colaboradores y su grupo familiar

Diseñar un plan de incentivos que abarque aspectos no meramente monetarios, verbigracia planes de estudio, posibilidades de crecimiento dentro de la misma organización, entre otros, que generen interés en las colaboradoras e involucren a sus núcleos familiares, como una manera de aumentar los niveles de motivación presentes en ellas.

Capítulo 6: Referencias bibliográficos y anexos

9 Bibliografía

Aguilar, J. González, D. Aguilar, A. (2016). *Un modelo estructural de motivación intrínseca*. Sonora, México: Acta de investigación psicológica.

Alcover, C. (2002). *El contrato psicológico: El componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Álvarez, J (s.f). *El trabajo a través de la historia*. Recuperado de: Gaceta Laboral v.14 n.1 Maracaibo abr. 2008 (no está el link de internet, además dice s.f y luego dice 2008??

Álvarez, L. (2007). *La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo*. Recuperado de:
<http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>

Añez, C. (2014). *Subordinación, Flexibilización y relaciones Laborales encubiertas*. Venezuela: Revista Venezolana de gerencia.

Arent, H. (2009). *La condición humana*. Buenos Aires: Paidós.

Bautista, H., Cruz, L., Sánchez, F., Velasco, E. (s.f). *La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del Instituto Tecnológico Superior de Tanto yuca*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/motivacion.html>

Becerra, A (2000). Las capacidades y las potencialidades humanas, ¿son posibles en la época del hombre virtual? *Revista del ITESO*. 45. (p.38).

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias Sociales*. México: Pearson educación.

Chiavenato, I (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.

Chirinos, L (2013). *Políticas de empleo: entre el contrato y la relación laboral*. Maracaibo: Revista de ciencias sociales.

Chóliz, M. (2004). *Psicología de la motivación: el proceso motivacional*. España: Universidad de Valencia. Recuperado de <http://www.uv.es/=cholz/asignaturas/motivacion/Proceso%20motivacional.pdf>

Código Sustantivo del Trabajo. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Concepto de trabajo. (s.f). Recuperado de <http://concepto.de/trabajo/>

Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración: un enfoque crítico*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Del Canto, E; Silva, A; (2013). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Revista de ciencias sociales* (cr), III (141) 25-34. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15329875002>

Días, W., Morales, R. (2011). Creatividad e innovación: Componentes que intervienen en su desarrollo. *Revista Infancias Imágenes*. 10(1). Pp 58-65. Recuperado de <file:///D:/Downloads/Dialnet-CreatividadEInnovacionComponentesQueIntervienenEnS-3781813.pdf>

Diccionario etimológico de la lengua española online. Recuperado de <http://etimologias.dechile.net/?subordinado>

Esquivias, M. (2004). Creatividad: definiciones, antecedente y aportaciones. *Revista digital universitaria*.5 (1), 4-7. Recuperado de http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art4/ene_art4.pdf

Gatti, O. (s.f). *La motivación*. Córdoba: Universidad Nacional de Riocuarto.

Gutiérrez, O. (2011). *La motivación en los niveles jerárquicos*. Argentina: Universidad Nacional de cuyo.

- Hernández, R. (2011). *Creatividad y actitud creativa*. Distrito Federal, México: Revista del centro de investigación.
- Hernández, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Lerma, H. (2016). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
- Liz, A. y Parra, C. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. Gestión y sociedad.
- Lolas, F. (2008). Las emociones. *Revista chilena de neuropsiquiatría*. 46(2), 151-152. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/rchnp/v46n2/art13.pdf>
- López, J (2014). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Lima, Perú: Universidad Mayor de San Marcos.
- Machado, L. (2016, 14 de enero). *Potencialidades humanas. [Psicología del ahora]*. .Recuperado de <https://psicologiadelahora.blogspot.com.co/2016/01/potencialidades-humanas.html>
- Nieto, D. (2013). *La subordinación en los diferentes contratos laborales*. Manizales: Universidad de Manizales.
- López, C. (1997). ¿Crisis económica y procesos de democratización en la industria textil de Colombia? *Innovar*. 10, 129-145. Recuperado de <http://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19361/20319>

- Pereira, L. (2008). *Teoría social y concepción del trabajo: una mirada a los teóricos del siglo XIX*. Maracaibo: Venezuela. Gaceta Laboral.
- Marín, D. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*. Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1207/html
- Mauri, M. (2015). La esclavitud natural: Una revisión de las tesis de Aristóteles. *Ideas y valores*, 65(162), 161-187.
- Medina, M. (2010). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio de Maracaibo. *Telos*. 12(1), 79-97.
- Minsal, D., Pérez, Y. (2007). *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización*. Acimed.
- Mintzberg, H. (s.f) *La estructuración de las organizaciones*. Recuperado de <http://www.jvazquezyasociados.com.ar/files/estructuradelasorgs.pdf>
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Naranjo, M. (2009). *Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. San José, Costa Rica: Revista Educación.

Nunes, P. (2016). *Concepto de departamentalización*. Know enciclopedia temática. Recuperado de: <http://know.net/es/cieeconcom/gestion/departamentalizacion/>

Ochoa, C (2015, 29 de mayo). Netquest. Recuperado de: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>

Osorio, R (s.f). *El cuestionario*. Medellín: Centro de estudios de opinión. Recuperado de: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/1498/1155>

Ospina-Alvarado, M., Ospina-Ramírez, D. (2017). Futuros posibles, el potencial creativo de niñas y niños para la construcción de paz. *Revista Latinoamericana de ciencias sociales*. 15(1), pp. 175-192. Recuperado de <file:///D:/Downloads/Futuros%20posibles,%20el%20potencial%20creativo%20de%20ni%C3%B1as%20y%20ni%C3%B1os%20para%20la%20construcci%C3%B3n%20de%20paz.pdf>

Palmero, F (s.f). *Motivación: conducta y proceso*. Revista electrónica de motivación y emoción. Recuperado de: <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/texto.html>

Pascale, P. (2005). ¿Dónde está la creatividad? Una aproximación al modelo de sistemas de Mihaly Csikszentmihalyi. *Arte, individuo y sociedad*. 17:61-84. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/ARIS/article/viewFile/ARIS0505110063A/580827>

Rochel, J (2012). *Teoría de la organización*. Recuperado de:
<http://jrteoriadelaorganizacion.blogspot.com.co/2012/04/teoria-de-la-organizacion.html>

Rodríguez, C (2015). *Dirección estratégica: ¿Qué aporta una organización matricial?* Revista de antiguos alumnos IESE. Recuperado de: <http://www.ee-iese.com/138/pdf/ideas.pdf>

Root, G (s.f). *Las diferencias entre las organizaciones horizontal y vertical*. La voz de Houston. Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/las-diferencias-entre-las-organizaciones-horizontal-y-vertical-5849.html>.

Ruíz, J. (2014). *De la organización circular de Ackoff a la halocracia (parte I)*. Aprendizaje colectivo. Recuperado de:<http://www.innpulsos.com/2014/10/20/de-la-organizacion-circular-de-ackoff-a-la-halocracia-parte-i/>

Saumeth, C. (2012). *Gestión del potencial humano: El objetivo principal de la actual empresa*. 15(1). Recuperado de <http://www.red-psi.org/articulos/gestion-del-potencial-humano-el-objetivo-principal-de-la-actual-empresa/>

Thompson, I (Agosto, 2007). Definición de organización. *Promonegocios.net*. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

Tristán, A., Mendoza, L. (2016). *Taxonomías sobre creatividad*. Lima, Perú: Revista de Psicología.

Vecina, M. (2006). Creatividad. *Papeles del psicólogo*. 27(1). pp. 31-39. Recuperado de <file:///D:/Downloads/Creatividad.pdf>

Vesga, J. (2011). *Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico*. Cali: Pensamiento psicológico.

10 Anexos

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN COLABORADORES OSAREL SAS

Antigüedad en la Empresa:		Edad:		
Cargo:		Fecha:	DD	MM
			AA	

Respetado/a colaborador/a de la organización Osarel SAS

La información que usted suministrara al llenar este cuestionario, es de carácter **confidencial** y no lo (a) compromete en ningún aspecto con la organización, ya que la finalidad es de carácter académico. Tenga en cuenta que es una encuesta anónima.

Objetivo: Reconocer su percepción acerca de los siguientes temas: motivación, potencial creativo, subordinación e inhibición

Instrucciones: A continuación encontrará algunos indicadores que describen la percepción que usted tiene de la organización Osarel S.A.S. Lea cada pregunta y marque con una equis (X) la opción que considere apropiada. No hay respuestas incorrectas ni correctas. Las opciones son las siguientes:

1	Nunca
2	Casi Nunca
3	Algunas Veces
4	Casi Siempre
5	Siempre

	1	2	3	4	5
1 Al momento de firmar el contrato laboral, la persona encargada le explico los términos del mismo.					
2 ¿La organización cumple con los términos que se establecieron en el contrato laboral?					
3 ¿La organización tiene conocimiento de cuáles son sus aspiraciones personales?					
4 ¿La organización le brinda espacios para llevar a cabo su proyecto personal?					
5 ¿Conoce cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?					
6 ¿La organización realiza integraciones para las familias?					
7 ¿Cuándo le brindaron la inducción le explicaron cuál es la jerarquía de la organización?					
8 ¿En la inducción le explicaron cuáles son las competencias que debe tener una persona para desempeñar un cargo dentro de la organización?					
9 La organización es flexible en cuanto a los permisos para realizar diligencias personales y familiares					

10	¿La organización la ubica en un puesto de trabajo teniendo en cuenta las competencias que usted tiene?					
11	¿La capacitan en su empresa en temas como la motivación?					
12	¿Tiene más iniciativa y ánimo para realizar actividades en su sitio de trabaja que en su hogar?					
13	¿Habla con sus compañeras de trabajo acerca de lo motivadas que se sienten desempeñándose en su labor?					
14	¿Su jefe le ayuda a organizar mejor el trabajo?					
15	¿Su jefe tiene en cuenta sus puntos de vista y opiniones?					
16	¿Su jefe le comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo?					
17	¿Es frecuente que usted se sienta motivada y con energía para ir a trabajar?					
18	¿Cree que la relación directa con sus jefes influye en su estado de motivación o desmotivación?					
19	¿Sus jefes hacen que usted se sienta motivada?					
20	¿Sus familiares más cercanos lo definen como una persona dinámica y con iniciativa?					
21	¿Es preferible seguir instrucciones que tomar la iniciativa en cuanto a la toma de decisiones?					
22	¿Cuándo comete un error y es corregido por su jefe inmediato disminuye la energía que utiliza normalmente para la consecución de dicho objetivo?					
23	¿Presenta estados de ánimo que denotan tristeza, ansiedad y angustia?					
24	¿Evita involucrarse en nuevas actividades que impliquen cambio de rutina o aumento de carga?					
25	¿Se siente atemorizada y cohibida frente a sus actuales jefes inmediatos?					
26	¿Se siente a gusto trabajando en esta empresa?					
27	¿Su empresa le ofrece garantías de compensación si ejecuta adecuadamente su trabajo?					
28	¿Se siente cómoda, aceptada e importante dentro de OSAREL?					
29	¿Cuándo realiza una acción que usted considera positiva le parece importante que los demás se enteren de ella y que le manifiesten directamente su reconocimiento?					
30	¿Detecta e identifica cuáles son las situaciones que le generan mayor malestar dentro de su entorno laboral?					

31	¿Sigue instrucciones sin cuestionar ni reflexionar acerca de los efectos que su accionar podría desencadenar?					
32	¿Se basa en experiencias personales anteriores para tomar nuevas decisiones o establecer nuevas metas?					
33	¿Se siente cómoda cuando se desenvuelve en un entorno que ya reconoce y realiza actividades habituales para usted?					
34	¿El salario devengado le basta para cubrir todos los compromisos económicos que adquiere para usted y su familia?					
35	¿Las instalaciones de la empresa están adecuadas para ofrecerle confort a usted mientras ejecuta sus labores? (aireación, iluminación, etc.)					
36	¿Cuenta con una red de apoyo sólida?					
37	¿Las relaciones interpersonales en OSAREL son armoniosas?					
38	¿Sus jefes y compañeros valoran los resultados de su labor y le reconocen su esfuerzo?					
39	¿Su empresa le apoya para que continúe su proceso formativo?					
40	¿Es usted una persona creativa?					
41	¿Puede explotar toda su iniciativa y potencial creativo dentro de la empresa OSAREL?					
42	¿Propone nuevas ideas para mejorar procesos y entornos?					
43	¿Es usted una persona que se frustra con facilidad?					
44	¿Dentro de la empresa OSAREL experimenta frustración y abatimiento?					
45	¿Exterioriza sus sentimientos de frustración?					
46	¿La frustración le hace iniciar con mayor energía sus proyectos?					
47	¿Generalmente son fuerzas o factores externos los que interfieren para que usted no alcance sus objetivos?					
48	¿Se inscribe a cursos o actividades que no se relacionan con su ejercicio laboral?					
49	¿La remuneración que recibe está acorde a su nivel de esfuerzo?					
50	¿Se le facilita asimilar los nuevos procesos e instrucciones que tienen lugar dentro de la organización?					
51	¿En las actividades repetitivas que debe realizar puede mantener la atención durante todo el ejercicio?					

52	¿Presenta molestias o enfermedades a nivel ocular o auditivo?					
53	¿Recuerda con facilidad datos precisos de información adquirida en el pasado para aplicarla en eventos presentes?					
54	¿Es importante para usted contar con la posibilidad de argumentar su punto de vista en temas que suponen controversia o desacuerdo?					
55	¿Puede recibir diversos estímulos sensoriales simultáneamente y mantener la atención centrada en el ejercicio que realiza?					
56	¿Recibe más información relacionada con su trabajo, de la que realmente puede almacenar?					
57	¿Relaciona con facilidad los conocimientos adquiridos ya sea de manera empírica o académica con las indicaciones de sus superiores?					
58	¿Al momento de presentarse obstáculos en los procesos usted alerta de inmediato a su superior?					
59	¿Al momento de presentarse obstáculos en los procesos usted propone soluciones antes de informar a su superior?					
60	¿Muestra interés en sobresalir?					
61	¿Al momento de manipular una prenda usted observa y/o palpa el material con el que está realizado?					
62	¿Considera usted que sus funciones representan un desafío constante orientado a la realización de metas y tareas según los requerimientos de la organización?					
63	¿Se siente usted en la libertad de tomar la iniciativa y proponer soluciones a obstáculos en los procesos?					
64	¿Interactúa con facilidad con su grupo de trabajo?					
65	¿Siente usted que al momento de proponer nuevas alternativas en los procesos recibe el apoyo esperado?					
66	¿Se considera usted una persona abierta al cambio, a lo desconocido y/o inesperado?					
67	¿Está dispuesto a dar y recibir críticas constructivas?					
68	¿Asume con facilidad las responsabilidades de sus actos?					
69	En el contexto laboral, ¿siente usted que puede expresarse y actuar con independencia?					
70	¿Al finalizar una operación evalúa usted el resultado obtenido?					
71	¿Cuenta usted con el espacio, tiempo y herramientas para la realización de sus labores?					

72	¿La organización Osarel SAS fomenta la confianza en los procesos que están a su cargo?					
73	¿Existe presión de tiempo para la culminación de sus labores?					
74	¿Se siente hipervigilado en la realización de sus labores?					
75	¿Siente usted que en su ambiente de trabajo prima la competitividad?					
76	¿Existen restricciones en cuanto a la utilización de materiales a utilizar en los procesos?					

Agradecemos su participación en este trabajo académico.