

# DISEÑO DE UN MODELO MOTIVACIONAL PARA REDUCIR EL AUSENTISMO LABORAL EN UN INSTITUTO DE BALLE

DESIGN OF A MOTIVATIONAL MODEL TO REDUCE ABSENTEEISM AT  
A BALLET SCHOOL

**Diana Alejandra Hernández Bolaños**

✉ [diana.hernandez12@usc.edu.co](mailto:diana.hernandez12@usc.edu.co)  
© <https://orcid.org/0000-0002-4156-9928>

**Julieth Isabella Clavijo Gómez**

✉ [isabellacl329@gmail.com](mailto:isabellacl329@gmail.com)  
© <https://orcid.org/0000-0002-4781-8016>

**José Luis Duque Ceballos**

✉ [jose.duque01@usc.edu.co](mailto:jose.duque01@usc.edu.co)  
© <https://orcid.org/0000-0002-3074-8808>

Universidad Santiago de Cali  
Cali, Colombia

## Cita este capítulo:

Hernández Bolaños, D. A., Clavijo Gómez, J. I. y Duque Ceballos, J. L. (2021). Diseño de un modelo motivacional para reducir el ausentismo laboral en un instituto de ballet. En: Duque Ceballos, J. L. y Vásquez Rivera, O. I. (Eds. científicos). *Investigación y consultoría en Dirección Empresarial* (pp. 101-149). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

# **DISEÑO DE UN MODELO MOTIVACIONAL PARA REDUCIR EL AUSENTISMO LABORAL EN UN INSTITUTO DE BALLET**

## **RESUMEN**

La investigación se desarrolló en el Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET a través de un estudio descriptivo, inicialmente se consolidó la información de ausentismo de la entidad y se procedió a la sistematización para su respectivo análisis, posteriormente se implementó como herramienta de recolección de datos una encuesta que se diligenció por parte de los empleados del Instituto y que permitió identificar los factores de motivación en los mismos.

Una vez aplicada la encuesta se sistematizó la información y se realizó un análisis de la motivación de los empleados respecto a los niveles de ausentismo a fin de abordar similitudes o diferencias sustanciales que permitieron tener un diagnóstico detallado y que además facilitó el planteamiento de una estrategia de intervención en la entidad dirigida a disminuir los niveles de ausentismo.

De acuerdo con los resultados y hallazgos de la investigación, se diseñó un modelo de motivación a fin de impactar positivamente los diferentes factores de motivación en los empleados de INCOLBALLET y disminuir los niveles de ausentismo.

Según los resultados expuestos, la percepción del personal evidenció que la entidad carece de una política y/o actividades de reconocimiento.

Por tanto, se puede concluir que los empleados consideran que la entidad carece de atenciones hacia ellos, no se reconocen como miembros importantes de la organización, aunque su rol, aportes y realización de actividades laborales son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Palabras clave:**

Motivación, ausentismo, absentismo, reconocimiento, satisfacción.

**ABSTRACT**

The research was developed in INCOLBALLET through the descriptive type of study, initially the information on absenteeism of the entity was consolidated and proceeded to the systematization for its respective analysis, later a survey was implemented as a data collection tool that was completed by part of the institution employees and that allowed identifying their motivating factors.

Once the survey was applied, the information was systematized and an analysis of the motivation of the employees was carried out regarding the levels of absenteeism. The objective is to address substantial similarities or differences that allowed a detailed diagnosis and also facilitated the approach of a strategy of intervention in the entity aimed at reducing absenteeism levels.

In accordance with the results and findings of the research, a motivation model was designed in order to positively impact the different motivational factors in INCOLBALLET employees and reduce absenteeism levels.

According to the results presented, the perception of the personnel showed that the entity lacks of a policy and/or recognition activities, it can be concluded that the employees considered that the entity lacks attention towards them, they are unknown as important members of the organization whose role, contributions and performance of work activities are essential for the fulfillment of organizational objectives.

**Keywords:**

Motivation, absenteeism, recognition, satisfaction.

## **INTRODUCCIÓN**

La Real Academia Española (2018) define el absentismo como el “abandono habitual del desempeño de funciones y deberes propios de un cargo”, otro concepto es el ausentismo que es “la inasistencia frecuente al trabajo” (Robbins y Judge, 2009).

El ausentismo puede darse por diversas causas como: capacitaciones, licencia, compensatorios, problemas legales, diligencias personales, calamidad doméstica, consultas y exámenes médicos, entre otras; sin embargo, es importante considerar que estas causas pueden estar directamente ligadas a la satisfacción del personal en la entidad. Aguilera y Molina (2010), por ejemplo, mencionan que los factores motivacionales inciden en las causas por las cuales el empleado no llega a tiempo a su trabajo o decide ausentarse. Por su parte, Steers y Rhodes (1978) resaltan que la asistencia del empleado depende de dos variables, la motivación del empleado para asistir al trabajo y la capacidad para poder concurrir.

Los factores motivacionales internos están compuestos por la afiliación, el logro, el reconocimiento, el poder y la autorrealización, entre los factores externos están la supervisión, el salario, el contenido del trabajo y la promoción; esta lista de factores a su vez puede agrupar diversas variables que ayudan a identificar al nivel de satisfacción de los empleados en una organización.

INCOLBALLET es una entidad pública del departamento del Valle del Cauca que presentó durante las vigencias 2017 y 2018 un total de 483 registros de ausentismo, motivo por el cual el objeto de este estudio consistió en identificar los factores que afectan la motivación de sus empleados y cómo estos inciden en el ausentismo de la entidad.

El estudio de la investigación se desarrolló a través del método de investigación descriptiva, inicialmente se consolidó la información de ausentismo de la entidad y se procedió a la sistematización para su respectivo análisis, posteriormente se implementó como herramienta de recolección de datos una encuesta que se diligenció por parte de los empleados del instituto y que permitió identificar los factores de motivación en los mismos.

La encuesta utilizada fue un instrumento adaptado de Aguilera y Molina (2010). Ésta se aplicó al personal del Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET, el cual está compuesto por docentes académicos, docentes artísticos, personal administrativo y personal de servicios generales con una población total de 120 personas. La herramienta contempló tanto los factores motivacionales internos como los externos descritos anteriormente.

Una vez aplicada la encuesta se sistematizó la información y se realizó un análisis de la motivación de los empleados respecto a

los niveles de ausentismo a fin de abordar similitudes o diferencias sustanciales que permitieron tener un diagnóstico detallado y que además facilitó el planteamiento de una estrategia de intervención en la entidad dirigida a disminuir los niveles de ausentismo.

De acuerdo con los resultados y hallazgos de la investigación, se diseñó un modelo de motivación a fin de impactar positivamente los diferentes factores de motivación en los empleados de INCOLBALLET y disminuir los niveles de ausentismo.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Conceptos y Modelos sobre Ausentismo o Absentismo Laboral**

Para la Real Academia Española (2018) el absentismo es el “abandono habitual del desempeño de funciones y deberes propios de un cargo” y es puntual aclarar que el ausentismo -diferente de absentismo- no sólo se da por enfermedad, sino también debido a ciertas insatisfacciones en el trabajo las cuales deberían tenerse en cuenta a la hora de realizar estudios y análisis frente a este tema, como la opinión del empleado sobre su trabajo, las relaciones laborales, la remuneración, las tareas rutinarias, la capacidad que tiene el empleado de afiliarse a tu entorno laboral y su inclusión en decisiones importantes.

Robbins y Judge (2011) definen el ausentismo como la “inasistencia frecuente al trabajo”, sumado a ello “constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores” en consecuencia “es difícil que una organización opere bien y alcance sus objetivos si los empleados no llegan a sus puestos. El flujo de trabajo se interrumpe,

y es frecuente que tengan que retrasarse decisiones importantes” (p.28). Existen factores por los cuales el empleado no llega a tiempo a su trabajo o decide ausentarse; entre estos se destacan el factor motivacional del poder, entendido como la manifestación de ejercer dominio, control o influencia (Aguilera y Molina, 2010).

Para Ribaya (1998), el absentismo laboral implica necesariamente la ausencia del trabajador y lo define como “toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo”. Ribaya considera que los accidentes de trabajo, la enfermedad, permisos retribuidos, faltas no justificadas, asambleas, huelgas e incumplimiento de la jornada laboral completa, son temas incluidos en el concepto de absentismo. Adicionalmente, Ribaya (1998) menciona como causas de ausentismo las siguientes: falta de motivación, insatisfacción por el puesto de trabajo, desconocimiento de los objetivos de su trabajo y de su empresa, la vejez, responsabilidades familiares, distancia del sitio de trabajo, falta de control por parte de las empresas, deficiencia de los medios de transporte, entre otras.

Por su parte Robbins y Coulter (2005) manifiestan que la insatisfacción laboral es causa de aumento en los niveles de ausentismo; en este sentido, Molinera Mateos (2006) afirma que se debe incrementar la importancia de las causas del absentismo que tienen relación con la motivación de los empleados y el factor psicológico, adicionalmente manifiesta la necesidad de estudiar el estrés como causa del absentismo y considera relevante realizar el análisis del clima laboral.

Peiró, González-Morales y Rodríguez-Molina (2008), aseveran que el absentismo es “un fenómeno característico e inevitable en el mundo del trabajo”, plantean que significa un problema para la organización, en tanto dificulta el alcance de los objetivos de la misma. Sin embargo,

expresan que se constituye también un problema para el trabajador desde el punto de vista de la afectación de su salud por el desempeño de su actividad laboral.

Ribaya (2004) considera que el absentismo es una condición social relacionada con la actitud individual y del conjunto de la sociedad ante el trabajo. Situaciones positivas como propiciar espacios de integración, mejoramiento de la percepción de satisfacción y aumento de la motivación, hace que se produzca un menor ausentismos; por el contrario, aquellas acciones que desmotiven al colaborador, especialmente lo relacionado con el estancamiento de la carrera, actividades monótonas y repetitivas, salario mal percibido y ausencia de reconocimientos, entre otras cosas, conduce a un aumento del ausentismo.

Frente a las causas del ausentismo en general que se han mostrado a lo largo de esta investigación se ve que existen diferentes modelos que clasifican el ausentismo. Nicholson (1977) sistematizó con gran acierto el conjunto de supuestos teóricos, cuerpos de ideas o principios de interpretación del absentismo, en tres tipos homogéneos de modelos explicativos. En primer lugar, los “modelos de evitación laboral o huida del trabajo”, en los que la conducta absentista es considerada como una fuga, huida o abandono de un trabajo valorado negativamente. En segundo lugar, los “modelos de ajuste laboral o adaptación e inadaptación”, en los cuales el absentismo se considera la respuesta del empleado a los cambios u otros procesos de adaptación ante las demandas del medio laboral. Y, por último, los “modelos de decisión”, en los que la conducta absentista es entendida principalmente como una decisión racional (o casi racional) sustentada en la obtención de determinados fines u objetivos.

## **Teorías sobre motivación**

Una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades o Pirámide de Maslow, propuesta por el psicólogo Abraham Maslow en su trabajo de 1943 “Una teoría sobre la motivación humana”. Él concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba y, su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. Concluyó, que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de actuar como motivadoras.

Según Maslow, la motivación para satisfacer una necesidad superior sólo aparece y es operativa, cuando están satisfechas las necesidades inferiores. Además, y esto es importante, están organizadas de forma jerárquica, de tal modo que para satisfacer una determinada necesidad hay que tener satisfechas aquellas de orden inferior que están por debajo en la pirámide (Ibáñez, 2016).

Una de las necesidades que destaca Maslow es la necesidad de autorrealización, entendida como el impulso por llegar a ser lo que uno es capaz de ser; los empleados tienden a desmotivarse cuando no logran superarse al no cumplir sus logros y es por ello que comienzan a presentar síntomas de ausentismo.

Otra teoría relacionada con los factores motivacionales es la de Douglas McGregor (1960), quien propuso dos posiciones distintas de ver a los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría “X”, y otra básicamente positiva teoría “Y”, después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados. De acuerdo con la teoría “X”, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son: 1. A los

empleados les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo; 2. Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas; 3. Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible, y 4. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición. En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las tres suposiciones positivas que llamó teoría “Y”: los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar: 1. La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si está comprometida con sus objetivos; 2. La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad, y 3. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se haya ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales (Báez, Hernández y Cordero, 2013).

Herzberg (1969) citado por Aguilera y Molina (2010) afirma que la estrategia de desarrollo organizacional para generar motivación en el trabajo se da mediante el enriquecimiento del cargo, el cual consiste en el cambio de tareas simples por tareas más complejas que se conviertan en retos, incrementado la responsabilidad sobre su trabajo y que le generen mayor autonomía y satisfacción profesional. Al aplicar esta estrategia, las tareas generan efectos altamente positivos en el individuo como el aumento de la motivación y de la productividad, disminución del ausentismo laboral y baja rotación; y es ahí donde el contenido de trabajo se vuelve un factor motivacional, ya que entendido como la valoración que el empleado hace de condiciones intrínsecas del trabajo que le pueden proporcionar autonomía, y al tener retos el empleado se va a sentir importante en la organización (Aguilera y Molina, 2010).

## **La motivación en las organizaciones**

En respuesta al tema objeto de estudio cabe resaltar que hoy en día diferentes compañías abordan y emplean el tema de factores motivacionales que permiten que sus empleados identifiquen que acciones se realizan dentro de la empresa para motivar al empleado y así fomentar diferentes oportunidades de crecimiento laboral, personal e incluso familiar. Para esto, es importante resaltar que la motivación es un factor interno el cual permite ver cambios significativos en el comportamiento, actitudes, desempeño y destrezas de un empleado, el cual verá como sus capacidades son de una u otra forma remuneradas de diferentes maneras, lo cual le permitirá un crecimiento personal y laboral. No obstante, esto permitirá que las metas de cualquier compañía se cumplan, ya que el empleado se encuentra motivado.

Es importante resaltar diferentes factores que prevalecen en las causas directas del ausentismo laboral, debido a que el objeto principal de estudio de esta investigación es el empleado y las condiciones bajo las cuales se desempeña, el ámbito laboral, el tipo de contratación, los incentivos, la motivación personal y laboral las cuales estrategias que la empresa deberá identificar en el desarrollo de un empleo y los objetivos que a través de él pretende alcanzar. Por esto, Hill y Trist (1953; 1955) estudiaron la relación existente entre la adaptación del trabajador al empleo y el absentismo, llegando a la conclusión de que la relación que se establece entre ambos es dinámica, al entender que la conducta absentista está muy vinculada al proceso de socialización del individuo en el empleo, y que es una forma más de abandono, muy similar a la rotación y a los accidentes laborales. Esta interpretación del absentismo como un proceso dinámico, indica que la forma de manifestarse irá variando a lo largo del tiempo y que ésta coincidirá

con el proceso de socialización del individuo en la empresa. Dentro de esto la necesidad de demostrar las capacidades y los aportes que cada individuo presenta son factores importantes que cada día se hacen necesarios para la aplicación de las diferentes destrezas en cualquier ámbito laboral.

Para el cumplimiento de las funciones se debe tener en cuenta la motivación de un trabajador y su sitio de trabajo con el objetivo de determinar si este afecta su desempeño y su comportamiento es acorde a lo esperado por la organización.

De acuerdo con la temática trabajada se debe tener en cuenta otro factor como la satisfacción laboral, ya que se deriva como consecuencia de la motivación que recibe cada persona de acuerdo con las capacidades y funciones en beneficio del reconocimiento profesional, éste es entendido como fuente de motivación importante para sentirse a gusto en el trabajo y es importante ofrecer reconocimientos a los empleados para tenerlos a gustos con la labor que desempeñan. Para Herzberg (año) la satisfacción laboral está ligada a factores motivacionales, es decir la satisfacción se produce cuando el individuo se enfrenta a actividades retadoras y estimulantes.

Por otra parte, Richards (2001) afirma que existen otros aspectos que influyen en la motivación, tales como: a) la responsabilidad por parte de la empresa y del trabajador mismo; b) el desafío, que es un sentimiento de sobrepasar diferentes obstáculos que se presenten en las labores diarias; c) las relaciones laborales son un factor relevante, debido a que genera en cada empleado la percepción de un buen clima de trabajo; d) la cooperación entre compañeros y directivos de la empresa, incrementan la conducta de ayuda en los empleados; e) el

sentimiento de pertenencia a la organización, es importante ya que crea la sensación de compartir los logros personales alcanzados con los que plantea la organización, y f) la recompensa factor primordial para el empleado, ya que el reconocimiento del trabajo, hace que las personas se esmeren por mejorar su rendimiento laboral y hace parte del salario emocional.

Al comprender la motivación de sus empleados, la empresa puede tomar acciones específicas para que el trabajador se sienta mucho más a gusto en su trabajo, puesto que cuando un empleado se siente satisfecho en la compañía, transmitirá esa sensación de bienestar en otras esferas de su vida, por ejemplo, en la familia. Por tal motivo, una investigación de este tipo servirá como soporte para brindar a las empresas, específicamente a las áreas de recursos humanos, herramientas claves al momento de tomar decisiones efectivas en los procesos de desarrollo tanto emocional como material de los empleados.

De Cooman et al. (2013) manifiestan que el uso de habilidades en el trabajo se traduce directamente en un aumento en la satisfacción, y ésta a su vez deriva en un aumento de la motivación que dará como resultado final un mayor esfuerzo en las tareas. Ahora bien, es realmente interesante observar el efecto que tiene la presión en el trabajo: mientras que ésta se convierte en un factor que reduce la satisfacción, también incrementa destacadamente el esfuerzo. Sin embargo, no existe una fórmula concreta y universal para incrementar la motivación y el esfuerzo de los trabajadores en una organización. Este es un asunto sobre el que debe investigarse más aún. Por otra parte, cabe destacar que los factores implicados en producir motivación y satisfacción en el trabajo son distintos de aquellos que llevan a la desmotivación e insatisfacción en el trabajo.

Por otro lado, Pozo (2015) define la motivación como un factor determinante dentro del ámbito laboral ya que a través de esta se genera o no un buen desempeño laboral y, por ende, se obtiene muchas ventajas, entre estas podemos mencionar: aumento de producción, reducción de costos, incremento de remuneraciones, en sí, se generan un sin número de beneficios, tanto para la empresa como para los colaboradores, teniendo en cuenta que una persona no se encuentra motivada o desmotivada, sino más bien, que dicho ambiente de trabajo o los factores que la rodean no son los apropiados o no brindan los niveles de “confort” necesarios para el desempeño del mismo. La motivación va relacionada con el logro ya que son los requerimientos a la consecución de un objetivo, por lo tanto, es la búsqueda de la satisfacción y la necesidad de lograrlo.

## **METODOLOGÍA**

Según Arias (2006), la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento; por lo tanto, la investigación de este proyecto se define de tipo descriptiva en cuanto se pretende caracterizar en el Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET el ausentismo y su relación con la motivación.

El método de investigación es deductivo, el cual, según León (2006), es un modelo de razonamiento que se utiliza al tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, basado en este marco teórico. Se considera el método de esta investigación de tipo deductivo, por cuanto la intervención realizada en la unidad de análisis busca establecer unas conclusiones y/o recomendaciones a partir del marco teórico expuesto, y aplicado a las particularidades de la entidad.

Las fuentes primarias fueron los funcionarios del Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET, cuya intervención se realizó mediante censo con una herramienta de recolección de información – encuesta. Las fuentes secundarias obedecieron a la revisión bibliográfica y bases de datos científicas.

Para la investigación se realizó censo mediante encuesta adaptada de Aguilera y Molina (2010). Esta herramienta se aplicó a la población de INCOLBALLET, la cual está compuesta por docentes académicos, docentes artísticos, personal administrativo y personal de servicios generales, con una población total de 120 personas.

La encuesta se compone de un total de 31 preguntas que se aplicaron con carácter anónimo a cada trabajador de la entidad. Las personas encuestadas marcaron la hoja de respuestas con una escala de frecuencia tipo Likert con las siguientes opciones:

**Tabla 1.** Escala de Frecuencia

| ESCALA DE FRECUENCIA |          |                |           |              |
|----------------------|----------|----------------|-----------|--------------|
| Nunca                | Rara vez | Ocasionalmente | Frecuente | Muy recuente |

**Fuente:** Elaboración propia.

Para tranquilidad de los encuestados, se informó que sus respuestas fueron de tipo confidencial y de uso exclusivo para el análisis del trabajo de investigación, de tal forma que no se evidenciaron las respuestas particulares de las personas encuestadas. La información resultante de la encuesta se sistematizó en hojas de cálculo, lo que facilitó la manipulación de los datos para su análisis correspondiente.

## RESULTADOS

### Identificar los niveles de ausentismo laboral administrativo del Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET durante el periodo 2017-2018

De acuerdo con la sistematización de la información del ausentismo de la entidad se pudo establecer que durante las vigencias 2017 y 2018 se presentaron un total de 483 registros de ausentismo, que correspondían a un total de: 2.156 horas hábiles.

Los registros de ausentismo se agruparon por los siguientes conceptos: capacitación programada, licencia, compensatorios, beneficio por ser jurado de votación, problemas legales, diligencias personales, calamidad doméstica, consulta médica, examen médico y consulta odontológica.

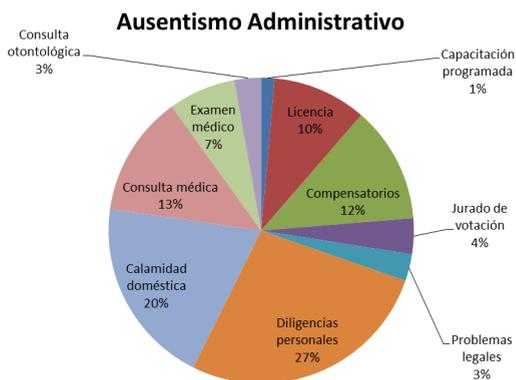
#### Ausentismo Administrativo

Durante la vigencia 2017 se presentó un total de 211 registros de ausentismo administrativo, que significaron para la entidad un total de 975 horas hábiles. Las diferentes causas del ausentismo se detallan en la siguiente gráfica:

#### Gráfico 1.

#### Ausentismo Administrativo – 2017

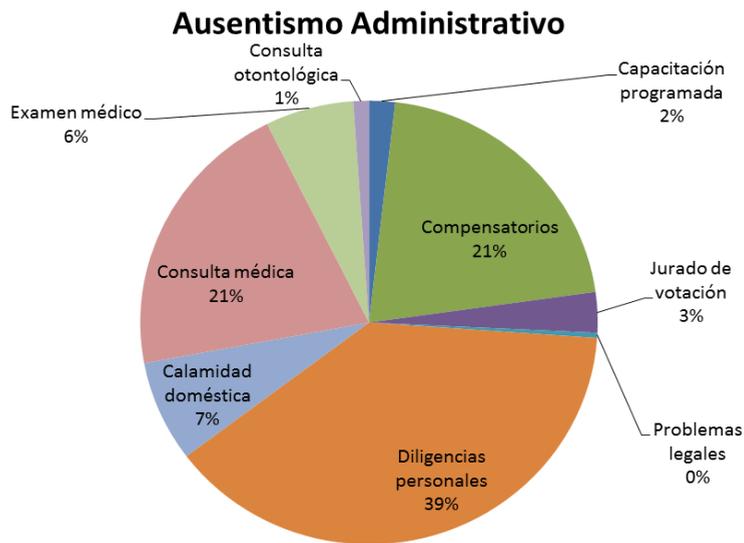
**Fuente:** Elaboración propia.



**Descripción de datos:** como se evidencia en la gráfica, el 27% de los registros de ausentismo se presentó por diligencias personales, el 20% por calamidad doméstica, un 13% por consultas médicas, el 12% por compensatorios, el 10% por licencias, el 7% por exámenes médicos, el 4% por descanso remunerado al ser jurado de votación, el 3% por problemas legales, el 3% por consulta odontológica y el 1% restante por capacitación programada.

Durante la vigencia 2018 se presentó un total de 272 registros de ausentismo administrativo, que significaron para la entidad un total de 1181 horas hábiles.

**Gráfico 2.** Ausentismo Administrativo - 2018



**Fuente:** Elaboración propia.

Como se evidencia en la gráfica, el 39% de los registros de ausentismo se presentó por diligencias personales, el 21% por compensatorios, el 21% por consultas médicas, el 7% por calamidad doméstica, el 6%

por exámenes médicos, el 3% por descanso remunerado al ser jurado de votación, el 2% por capacitación programada y el 1% restante por consulta odontológica. En esta vigencia no se presentaron registros de ausentismo por concepto de licencias o problemas legales.

**Análisis de los datos:** de acuerdo con los datos de ausentismo registrados en las vigencias 2017 y 2018, se puede evidenciar que el 50% de los porcentajes aumentó en la vigencia 2018 en los siguientes conceptos: diligencias personales, consultas médicas y compensatorios.

A fin de arrojar unos resultados que consoliden de forma general el ausentismo en las vigencias 2017 y 2018, se establecieron los siguientes resultados: el 33% de los registros de ausentismo se presentó por diligencias personales, el 17% por compensatorios, un 17% por consultas médicas, el 14% por calamidad doméstica, el 8% por licencias y descanso remunerado al ser jurado de votación, el 7% por exámenes médicos y el 6% restante por capacitación programada, problemas legales o consulta odontológica.

### **Determinar los factores que inciden en la motivación del personal en el Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET durante el periodo 2017-2018**

Para la determinación de los factores que incidieron en la motivación del personal en el Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET durante el periodo 2017-2018, se realizó un censo mediante encuesta adaptada de Aguilera y Molina (2010), a la población de la compuesta por un total de 120 personas, entre docentes académicos, docentes artísticos, personal administrativo y personal de servicios generales.

Los factores establecidos en la encuesta se clasificaron de la siguiente manera:

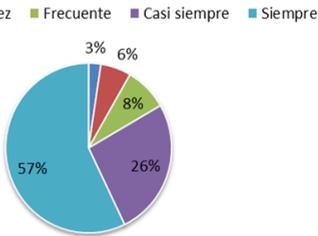
**Tabla 2.** Factores motivacionales internos y externos

| <b>A. FACTORES MOTIVACIONALES INTERNOS</b>   | <b>B. FACTORES MOTIVACIONALES EXTERNOS</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliación</li> <li>• Logro</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Poder</li> <li>• Autorrealización</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión</li> <li>• Salario</li> <li>• Contenido del trabajo y grupo de trabajo</li> <li>• Promoción</li> </ul> |

**Fuente:** Elaboración propia.

## A. FACTORES MOTIVACIONALES INTERNOS

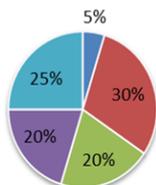
a) **Factor Afiliación:** capacidad del individuo de obtener o conservar relaciones cálidas con otras personas.

| <b>Gráficos sobre Factor Afiliación</b>  | <b>Descripción</b>   |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>Gráfico 3.</b></p> <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p> | <p>El 83% del personal de INCOLBALLET considera que tiene libre desarrollo de su personalidad en la entidad “siempre” y “casi siempre”, el 8% “frecuente”, el 6% “rara vez” y el 3% “nunca”.</p> |

**Gráfico 4.**

**Aquí celebramos eventos especiales (cumpleaños, día del maestro, día de la secretaria, etc)**

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



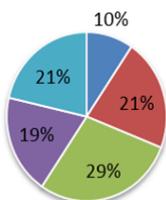
**Fuente:** Elaboración propia.

El 45% del personal de INCOLBALLET contestó que “siempre” y “casi siempre” la entidad celebra para el personal eventos especiales, el 20% “frecuente”, el 30% “rara vez” y el 5% “nunca”.

**Gráfico 5.**

**Los jefes demuestran interés en mí como persona y no solo como colaborador**

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



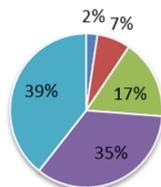
**Fuente:** Elaboración propia.

El 40% del personal de INCOLBALLET manifiesta que “siempre” y “casi siempre” los jefes demuestran interés en ellos como persona y no sólo como colaboradores, el 29% “frecuente”, el 21% “rara vez” y el 10% “nunca”.

**Gráfico 6.**

**Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la entidad**

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



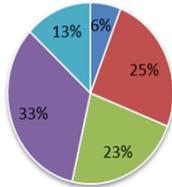
**Fuente:** Elaboración propia.

El 74% del personal de INCOLBALLET considera que “siempre” y “casi siempre” los jefes demuestran interés en ellos como persona y no sólo como colaboradores, el 29% “frecuente”, el 21% “rara vez” y el 10% “nunca”.

**Gráfico 7.**

**El ambiente de trabajo es psicológica y emocionalmente saludable**

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



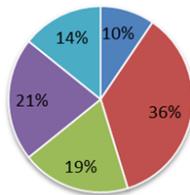
**Fuente:** Elaboración propia.

El 46% del personal de INCOLBALLET contestó que “siempre” y “casi siempre” el ambiente de trabajo es psicológica y emocionalmente saludable, el 23% “frecuente”, el 25% “rara vez” y el 6% “nunca”.

**Gráfico 8.**

**Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo**

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



**Fuente:** Elaboración propia.

El 45% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” hay sentimiento de familia o de equipo, el 22% “casi siempre”, el 19% “frecuente” y el 14% “siempre”.

**Fuente:** Elaboración propia.

**b) Factor Logro:** comportamientos que muestran el deseo de crear algo excepcional, donde el objetivo principal es el cumplimiento de las expectativas propias.

| Gráficos sobre Factor Logro   | Descripción   |
|---|---|
| <p><b>Gráfico 9.</b></p> <p><b>Creo que los ascensos que se dan en mi entidad son dados por resultados y méritos</b></p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p> | <p>El 48% del personal de INCOLBALLET consideró que “nunca” o “rara vez” los ascensos en la entidad se dan por motivos de resultados y méritos, el 27% “frecuente”, el 13% “casi siempre” y el 12% “siempre”.</p> |
| <p><b>Gráfico 10.</b></p> <p><b>Me siento motivado para alcanzar los objetivos por los que me miden</b></p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p>              | <p>El 56% del personal de INCOLBALLET contestó que “siempre” y “casi siempre” se siente motivado para alcanzar los objetivos por los que le miden, el 20% “frecuente”, el 18% “rara vez” y el 6% “nunca”.</p>     |
| <p><b>Gráfico 11.</b></p> <p><b>Me siento motivado para alcanzar los objetivos por los que me miden</b></p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p>              | <p>El 56% del personal de INCOLBALLET contestó que “siempre” y “casi siempre” se siente motivado para alcanzar los objetivos por los que le miden, el 20% “frecuente”, el 18% “rara vez” y el 6% “nunca”.</p>     |

**Gráfico 12.**

**La entidad me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional**

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



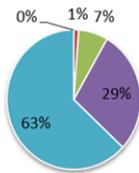
**Fuente:** Elaboración propia.

El 45% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” la entidad proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional, el 23% “frecuente”, el 17% “casi siempre” y el 15% “siempre”.

**Gráfico 13.**

**Siento que contribuyo con mis resultados al logro de los objetivos de mi entidad**

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



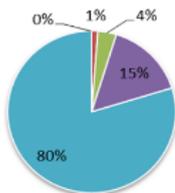
**Fuente:** Elaboración propia.

El 92% del personal de INCOLBALLET consideró que “siempre” y “casi siempre” contribuye con sus resultados al logro de los objetivos de la entidad, el 7% “frecuente” y el 1% “rara vez”. Ningún encuestado contestó “nunca”.

**Gráfico 14.**

**El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción**

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre

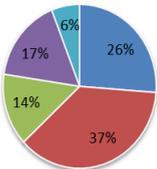
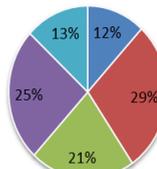


**Fuente:** Elaboración propia.

El 95% del personal de INCOLBALLET contestó que “siempre” y “casi siempre” el cumplimiento de su trabajo le produce satisfacción, el 4% “frecuente” y el 1% “rara vez”. Ningún encuestado contestó “nunca”.

**Fuente:** Elaboración propia.

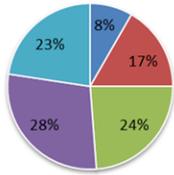
**c) Factor Reconocimiento:** fuente de motivación importante para sentirse a gusto en el trabajo a través de la exaltación por méritos propios.

| Gráficos sobre Factor Reconocimiento  | Descripción  |
|---|--|
| <p><b>Gráfico 15.</b></p> <p><b>En mi entidad tengo la oportunidad de recibir un reconocimiento especial</b></p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p> | <p>El 63% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” recibe por parte de la entidad un reconocimiento especial, el 17% “casi siempre”, el 14% “frecuente” y el 6% “siempre”.</p> |
| <p><b>Gráfico 16.</b></p> <p><b>Mis jefes reconocen el esfuerzo y el trabajo adicional</b></p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p>                 | <p>El 41% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” los jefes reconocen el esfuerzo y el trabajo adicional, el 25% “casi siempre”, el 21% “frecuente” y el 13% “siempre”.</p>   |

**Gráfico 17.**

**Soy reconocido por mis compañeros de trabajo por la labor que realizo**

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



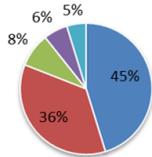
El 51% del personal de INCOLBALLET contestó que “siempre” y “casi siempre” recibe reconocimiento de sus compañeros de trabajo por la labor realizada, el 24% “frecuente”, el 17% “rara vez” y el 8% “nunca”.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico 18.**

**Recibo algún incentivo por parte de la entidad cuando hago un trabajo bien**

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre

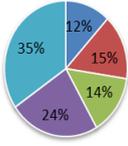
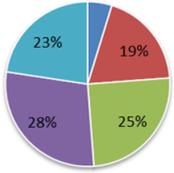
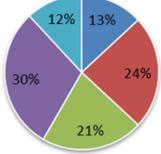


El 81% del personal de INCOLBALLET consideró que “nunca” o “rara vez” recibe un incentivo por parte de la entidad cuando realiza bien un trabajo, el 8% “frecuente”, el 6% “casi siempre” y el 5% “siempre”.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Fuente:** Elaboración propia.

**d) Factor Poder:** manifestación de ejercer dominio, control o influencia sobre las personas.

| Gráficos sobre Factor Poder  | Descripción   |
|--|---|
| <p><b>Gráfico 19.</b></p> <p><b>Me parece importante que mi jefe me delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tengo</b></p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p> | <p>El 58% del personal de INCOLBALLET manifestó que “siempre” y “casi siempre” le parece importante que el jefe le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene, el 14% “frecuente”, el 16% “rara vez” y el 12% “nunca”.</p> |
| <p><b>Gráfico 20.</b></p> <p><b>Creo que gozo de buen estatus dentro de mi entidad</b></p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p>   | <p>El 51% del personal de INCOLBALLET consideró que “siempre” y “casi siempre” goza de buen estatus dentro de la entidad, el 25% “frecuente”, el 19% “rara vez” y el 5% “nunca”.</p>  |
| <p><b>Gráfico 21.</b></p> <p><b>Considero que la entidad reconoce mi desempeño en el trabajo que realizo</b></p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p>                        | <p>El 42% del personal de INCOLBALLET contestó que “siempre” y “casi siempre” la entidad reconoce su desempeño en el trabajo que realiza, el 37% contestó que “nunca” o “rara vez” y el 21% “frecuente”.</p>                                  |

e) **Factor Autorrealización:** impulso de las personas para alcanzar lo que considera que puede llegar a ser.

| Gráficos sobre Factor Poder   | Descripción   |
|---|---|
| <p><b>Gráfico 22.</b></p> <p><b>El trabajo que desempeño está acorde con mis expectativas</b></p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <p>5% 2% 14% 47% 32%</p> <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p> | <p>El 79% del personal de INCOLBALLET manifestó que “siempre” y “casi siempre” el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas, el 14% “frecuente”, el 2% “rara vez” y el 5% “nunca”.</p> |

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Análisis de datos factores motivacionales internos**

De acuerdo con los resultados arrojados por la encuesta en el factor de afiliación, se evidencia según las respuestas del personal que la entidad presenta deficiencias en la variable de sentimiento de familia o de equipo, donde el 45% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” percibe este factor de motivación en la entidad.

Esta calificación puede presentarse por la falta de acercamiento entre el nivel directivo de la entidad y el personal de los diferentes niveles de la organización; otro factor podría obedecer a los diferentes grupos representativos que conforman la entidad: docentes académicos, docentes artísticos, bailarines profesionales, personal administrativo, cuya interacción entre estos no es constante lo que dificulta el trabajo en equipo y a su vez el sentimiento de familia.

Por su parte, en el factor motivacional “logro” se evidencia alta insatisfacción, específicamente en la variable ascensos, donde el 48% del personal de INCOLBALLET consideró que “nunca” o “rara vez” los ascensos en la entidad se dan por motivos de resultados y méritos.

Se debe considerar que el 33% del personal está conformado por docentes adscritos a la Secretaría de Educación de Cali, cuyas políticas de ascenso se encuentran establecidas en el Ministerio de Educación Nacional, situación en la que la entidad no tiene una incidencia directa, sin embargo, a pesar de ser una variable que corresponde al ámbito externo respecto a las políticas propias de la entidad, esta evidente insatisfacción puede afectar la motivación y a su vez el desempeño en el personal de INCOLBALLET.

Otra variable que demuestra insatisfacción en el personal es la de crecimiento profesional, en la que 45% manifestó que “nunca” o “rara vez” la entidad proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional, por tanto, es necesario contemplar los factores externos que determinan la asignación de presupuesto por parte de las entidades del orden nacional y departamental, motivo por el cual la entidad realiza la distribución de su presupuesto de acuerdo con estas decisiones.

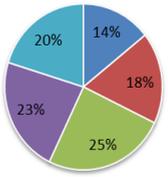
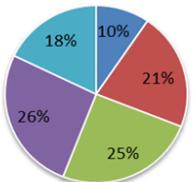
El factor de reconocimiento también reflejó la insatisfacción del personal de acuerdo a la calificación suministrada donde el 63% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” recibe por parte de la entidad un reconocimiento especial; así mismo el 41% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” los jefes reconocen el esfuerzo y el trabajo adicional. Esta apreciación puede obedecer a que la entidad no tiene elaborado un plan de reconocimientos para el personal.

El 81% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” recibe un incentivo por parte de la entidad cuando realiza bien un trabajo. Esta valoración puede obedecer a la limitación del presupuesto para este rubro.

El 58% del personal de INCOLBALLET manifestó que “siempre” y “casi siempre” le parecen importante que el jefe le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene, con esta calificación se evidencia que el personal de la entidad podría tener el interés y la disposición de emprender retos que salgan de la cotidianidad de sus labores.

## **B. FACTORES MOTIVACIONALES EXTERNOS**

**a) Factor supervisión:** comportamiento de consideración y retroalimentación del jefe hacia su colaborador

| Gráficos sobre Factor Supervisión  | Descripción  |
|--|--|
| <p><b>Gráfico 23.</b></p> <p><b>Los jefes comunican de manera clara sus expectativas</b></p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p>              | <p>El 43% del personal de INCOLBALLET consideró que “siempre” y “casi siempre” los jefes comunican de manera clara sus expectativas, el 25% “frecuente”, el 18% “rara vez” y el 14% “nunca”.</p>           |
| <p><b>Gráfico 24.</b></p> <p><b>Soy escuchado y tenido en cuenta por mi jefe</b></p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p>                     | <p>El 44% del personal contestó que “siempre” y “casi siempre” es escuchado y tenido en cuenta por el jefe, el 25% “frecuente”, el 21% “rara vez” y el 10% “nunca”.</p>                                    |
| <p><b>Gráfico 25.</b></p> <p><b>Los jefes son accesibles y se puede hablar fácilmente con ellos</b></p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p>  <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p> | <p>El 56% del personal de INCOLBALLET manifestó que “siempre” y “casi siempre” los jefes son accesibles y se puede hablar fácilmente con ellos, el 23% “frecuente”, el 15% “rara vez” y el 6% “nunca”.</p> |

**Gráfico 26.**

**Los jefes incentivan, consideran, y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas**

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



**Fuente:** Elaboración propia.

El 44% consideró que “siempre” y “casi siempre” los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a las ideas del personal de la entidad, el 24% contestó “frecuente” y el 32% “rara vez” o “nunca”.

**Gráfico 27.**

**Los jefes me involucran en las decisiones que afectan mi actividad o mi ambiente**

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



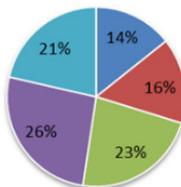
**Fuente:** Elaboración propia.

El 46% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” los jefes los involucran en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente, el 23% “frecuente”, el 20% “casi siempre” y el 11% “siempre”.

**Gráfico 28.**

**Me siento apoyado por mi jefe en el desarrollo de mis funciones**

■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre



**Fuente:** Elaboración propia.

El 47% del personal contestó que “siempre” y “casi siempre” se sienten apoyado por su jefe en el desarrollo de sus funciones, el 23% contestó “frecuente” y el 30% “rara vez” o “nunca”.

**Fuente:** Elaboración propia.

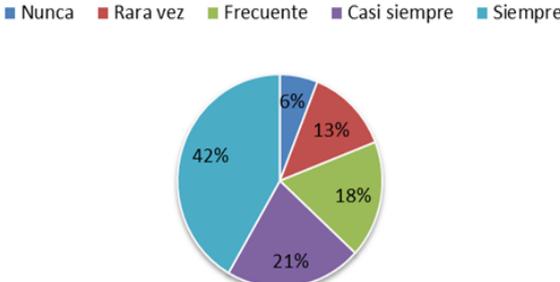
**b) Factor salario:** retribución económica que recibe un empleado por la realización de funciones en la entidad.

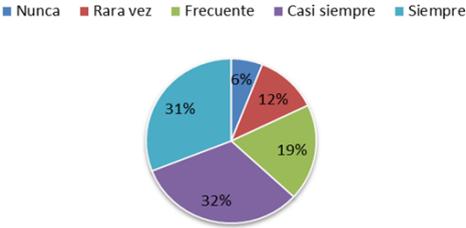
| Gráficos sobre Factor Supervisión   | Descripción   |
|---|---|
| <p><b>Gráfico 29.</b><br/><b>La remuneración que recibo es la apropiada para la actividad que realizo</b></p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <p>Fuente: Elaboración propia.</p>                             | <p>El 46% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” la remuneración que recibe es la apropiada para la actividad que realiza, el 27% “frecuente”, el 14% “casi siempre” y el 13% “siempre”.</p>  |
| <p><b>Gráfico 30.</b><br/><b>Mi remuneración es similar a la que reciben compañeros de trabajo que desempeñan funciones similares</b></p> <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <p>Fuente: Elaboración propia.</p> | <p>El 43% del personal de INCOLBALLET consideró que “nunca” o “rara vez” la remuneración que recibe es similar a la que reciben sus compañeros de trabajo que desempeñan funciones similares, el 27% “frecuente”, el 13% “casi siempre” y el 17% “siempre”.</p> |

**Fuente:** Elaboración propia.

**c) Factor contenido del trabajo y grupo de trabajo:**

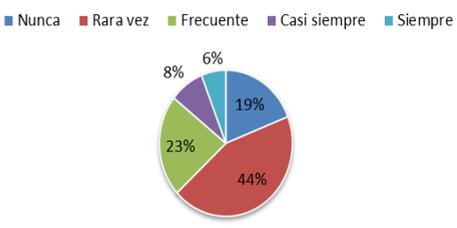
valoración que el empleado hace de condiciones intrínsecas del trabajo que le pueden proporcionar autonomía.

| Gráficos sobre Factor Supervisión   | Descripción   |
|---|---|
| <p><b>Gráfico 31.</b></p> <p><b>Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño</b></p>  <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p> | <p>El 56% del personal de INCOLBALLET consideró que “nunca” o “rara vez” es subutilizado en el puesto que actualmente desempeña, el 20% “frecuente”, el 16% “casi siempre” y el 8% “siempre”.</p>             |
| <p><b>Gráfico 32.</b></p> <p><b>Para mi es mejor trabajar en equipo que individualmente</b></p>  <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p>                      | <p>El 63% del personal de INCOLBALLET contestó que “siempre” y “casi siempre” para ellos es mejor trabajar en equipo que individualmente, el 18% contestó “frecuente”, el 13% “rara vez” y el 6% “nunca”.</p> |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Gráfico 33.</b></p> <p><b>Puedo contar con la ayuda de mis compañeros</b></p>  <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p> | <p>El 63% del personal manifestó que “siempre” y “casi siempre” puede contar con la ayuda de sus compañeros, el 19% contestó “frecuente”, el 12% “rara vez” y el 6% “nunca”.</p> |
|--|--|

**Fuente:** Elaboración propia.

**d) Factor promoción:** valoración del empleado con el fin de permitirle crecimiento dentro de la Institución.

| <b>Gráficos sobre Factor Supervisión</b>  | <b>Descripción</b>   |
|---|--|
| <p><b>Gráfico 34.</b></p> <p><b>En mi entidad ofrecen capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente</b></p>  <p>■ Nunca ■ Rara vez ■ Frecuente ■ Casi siempre ■ Siempre</p> <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia.</p> | <p>El 63% del personal de INCOLBALLET consideró que “nunca” o “rara vez” la entidad ofrece capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente, el 23% “frecuente”, el 8% “casi siempre” y el 6% “siempre”.</p> |

**Fuente:** Elaboración propia.

## **Análisis de datos factores externos**

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada, la variable “vinculación en las decisiones” presenta deficiencias en la entidad por cuanto el 46% del personal de INCOLBALLET manifestó que “nunca” o “rara vez” los jefes los involucran en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente.

Esta calificación puede obedecer a la falta de espacios de concertación entre los directivos y el personal de apoyo a fin de decidir conjuntamente sobre aspectos que pueden afectar el desarrollo de las actividades en el marco de los procesos en los que intervienen.

Por su parte, en la variable de remuneración, el 45% del personal manifestó que “nunca” o “rara vez” la remuneración que recibe es la apropiada para la actividad que realiza, esta apreciación se puede fundamentar en la inconformidad que se presenta con las políticas salariales establecidas por el Ministerio de Educación Nacional y por la Gobernación del Valle del Cauca.

Respecto a la variable de capacitación y desarrollo, el 63% del personal consideró que “nunca” o “rara vez” la entidad ofrece capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente, esta valoración puede corresponder a la deficiente asignación de recursos que la entidad asigna para este rubro.

**Describir la relación de la motivación con los niveles de ausentismo del Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET durante el periodo 2017-2018**

## **Análisis teórico empírico**

El término de ausentismo se ha desarrollado en esta investigación y ha sido objeto de estudio de diferentes autores definiéndolo como un fenómeno actual que compete a las empresas e interviene en ámbitos económicos y sociales determinando los resultados colectivos de una compañía. Los factores que determinan las causas del ausentismo laboral están relacionados con diversos problemas de salud o personales de cada empleado.

Tal como afirman Navarrete-Escobar et al. (2005), diversos estudios acerca del ausentismo laboral han concluido que las principales causas son las enfermedades respiratorias, licor, drogas, vida nocturna y falta de motivación. Además, las incapacidades prolongadas o frecuentes constituyen un problema mundial por los costos que generan a la seguridad social.

Durante la investigación se evidencia que los factores motivacionales que adopte una empresa son determinantes en el momento de evaluar los resultados corporativos. En INCOLBALLET el mayor porcentaje (57,14%) de empleados responde que siempre pueden ser ellos mismos en su lugar de trabajo a lo que se concluye que los empleadores tienen en cuenta las capacidades sociales y profesionales en el reconocimiento de logros particulares. En cuanto a la celebración de cumpleaños o eventos sociales del talento humano se evidencia que rara vez, con un porcentaje de 35,52%, se desarrollan actividades que generan un ambiente laboral diverso que permita esparcimiento en el personal.

El ambiente laboral en aspectos psicológicos y sociales igualmente son factores determinantes, se evidencia en los resultados de la

investigación que el 46.43% opinan que siempre o casi siempre el ambiente de INCOLBALLET es saludable para realizar las labores diarias. El trabajo en equipo es vital dentro de cualquier contexto laboral y muy importante en el cumplimiento de metas institucionales, en este caso el 45,24% manifiesta que rara vez o nunca hay sentimiento de familia o de equipo, por lo que se hace necesario establecer acciones que fortalezcan y promuevan el alcance de logros de forma colectiva.

Un jefe o empleador debe buscar diferentes alternativas que promuevan la productividad de sus empleados, los ascensos deben ser estrategias motivacionales que favorezcan a los empleados por mérito, sin embargo, los resultados de la investigación arrojan que el 47,62% del personal considera que rara vez se realizan ascensos basados en resultados. En el caso específico de INCOLBALLET, 33% de los encuestados son docentes adscritos a la Secretaría de Educación de Cali, por lo tanto, las políticas de ascenso se encuentran establecidas en el Ministerio de Educación Nacional, situación que a pesar de ser externa a las políticas propias de la entidad, pueden afectar la motivación y a su vez el desempeño en el personal de INCOLBALLET.

Añez (2006) determina que los factores de la motivación laboral y los elementos y características de la cultura organizacional constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones universitarias; por lo cual, estas instituciones deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores para intentar resolver los malestares percibidos en las compañías.

El crecimiento de una compañía debe ser significativo en el desarrollo económico de un país, sin embargo, no debe dejar de desconocerse que las empresas deben proporcionar oportunidades de crecimiento económico y profesional a sus empleados, para así mismo generar reciprocidad en las relaciones del empleador y el empleado.

En INCOLBALLET, el 45,24% de los encuestados manifiesta que nunca o rara vez perciben oportunidades significativas de crecimiento económico o personal. Pero, aun así, al 95,24% consideró que le produce satisfacción el cumplimiento de su trabajo.

El ambiente laboral es vital en el desempeño de los trabajadores ya que puede afectar de manera positiva o negativa. La satisfacción laboral deberá ser recíproca, ya que cada persona cuenta con diferentes factores motivacionales que serán eje importante en el desarrollo de este modelo de evitación o huida del trabajo. Sachau (2007) plantea que la relación entre el ausentismo y la motivación ha sido un tema controvertido en la historia de la psicología organizacional.

Una de las más importantes teorías que aborda el tópico de la satisfacción, la Teoría de los Dos Factores, de F. Herzberg (Sledge, Miles y Coppage, 2008), clasificó las relaciones interpersonales con supervisores y compañeros como factores que puede influir en experimentar insatisfacción laboral, pero tendría escaso impacto en generar satisfacción laboral en los trabajadores (Luthans, 2008).

**Tabla 3.** Análisis empírico a través de los datos

| <b>ITEM</b>          | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------|-------------------|
| Problemas familiares | 4,76%             |
| Problemas personales | 8,33%             |

|  |        |
|--|--------|
| Deficiente relación con el jefe o superior   | 2,38%  |
| Deficiente relación con los compañeros   | 0,00%  |
| Sobrecarga de trabajo  | 2,38%  |
| Afecciones o enfermedades recurrentes que le ocasiona el trabajo (dolor de cabeza, dolor muscular, problemas gástricos, lesiones musculares) | 47,62% |
| Ninguna  | 15,48% |
| Enfermedad general   | 8,33%  |
| Imprevistos o diligencias personales   | 7,14%  |
| Compensatorios   | 2,38%  |
| Retrasos en los pagos  | 1,19%  |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 4.** Motivo de permisos

| CONCEPTO                | 2017 | 2018 |
|-------------------------|------|------|
| Capacitación programada | 1%   | 2%   |
| Licencia                | 10%  | 0%   |
| Compensatorios          | 12%  | 21%  |
| Jurado de votación      | 4%   | 3%   |
| Problemas legales       | 3%   | 0%   |
| Diligencias personales  | 27%  | 39%  |
| Calamidad doméstica     | 20%  | 7%   |
| Consulta médica         | 13%  | 21%  |
| Examen médico           | 7%   | 6%   |
| Consulta odontológica   | 3%   | 1%   |

**Fuente:** Elaboración propia.

Según las encuestas, el 47,62% de la población se ausenta por afecciones o enfermedades recurrentes, lo cual coincide con el registro en el sistema de ausencia, ya que el 27% se ausenta por asistir a exámenes y consultas médicas. Sin embargo, en el sistema el mayor porcentaje (39%) se ausenta por diligencias personales (ver tabla 3).

Por otra parte, las encuestas muestran que el 8,33% de las personas se ausentan por problemas personales, lo cual coincide con el sistema de registro de ausencias, ya que en este sistema el 7% de las personas se ausentan por calamidad doméstica (ver tabla 4)

## **Proponer un plan de acción que impacte positivamente la motivación del personal a fin de disminuir el ausentismo laboral en el Instituto Colombiano de Ballet Clásico INCOLBALLET**

### **Planteamiento del modelo**

El esquema del modelo motivacional planteado para INCOLBALLET consta de:

**ENTRADAS:** aspectos que deberán tenerse en cuenta, ya que son planteamientos que se ven directamente afectados cuando se presenta el fenómeno de ausentismo laboral.

- 1. Ausentismo administrativo.** Se identificó como la causa general de ausentismo en la unidad de análisis.
- 2. Reconocimiento al personal.** Es uno de los factores del cual carece INCOLBALLET de acuerdo con los hallazgos de la investigación.

3. **Ambiente de trabajo.** Es un factor que dentro de los hallazgos se considera importante a fin de lograr los objetivos de la entidad mediante el esfuerzo colectivo.
4. **Motivación para alcanzar los objetivos.** Es un factor dentro de la organización que se debe tener en cuenta en el momento de programar metas conjuntas. La investigación evidencia que hay diferentes factores motivacionales que aún no se trabajan o no se tienen en cuenta en el desarrollo de las labores de INCOLBALLET.
5. **Incremento de la productividad.** Factor que se debe fortalecer y se debe abordar desde el nivel directivo hasta el personal de apoyo.

**PROCESO:** en esta parte del modelo se tienen en cuenta diferentes hallazgos encontrados durante la investigación, que se pretenden trabajar para desarrollar las salidas del modelo y que se plantean de la siguiente manera:

1. **Trabajo en equipo.** La investigación evidenció que en INCOLBALLET el trabajo en equipo es insuficiente y que no se percibe en el desarrollo de las actividades de la entidad.
2. **Reconocimiento e incentivos.** Contribuyen al crecimiento de la entidad y de las personas que allí laboran teniendo en cuenta que hace parte de los factores motivacionales planteados en la investigación.
3. **Promoción de actividades de integración.** Demuestran al empleador que los espacios de esparcimiento generan un ambiente laboral y psicológico sano y favorable que podrán impactar en la motivación del personal y en el cumplimiento de las metas organizacionales.
4. **Acuerdos entre empleado y empleador para no interrumpir los procesos académicos y demostrar trazabilidad en los**

**procesos.** Los estudiantes forman parte de los grupos de interés de la entidad, en este caso como clientes, por lo tanto, se deberán atender sus necesidades, tanto académicas como artísticas, evitando la suspensión del servicio a través de estrategias que fortalezcan la productividad del personal, es decir que se intervenga en los absentistas.

**SALIDAS:** una vez identificadas las entradas del modelo y desarrollados los elementos enmarcados en el proceso, se pretende que éste arroje los siguientes resultados:

1. **Mayor productividad.** Es el objetivo que se debe cumplir entre las partes teniendo en cuenta que este factor favorece a nivel general y promueve el desarrollo de los factores intrínsecos.
2. **Satisfacción personal y profesional.** Será uno de los factores principales a tener en cuenta en las metas y objetivos que se proyecten, ya que tanto la entidad en términos de metas organizacionales, como el personal que allí labora, necesitan satisfacer sus necesidades e impactar en la comunidad que se beneficia con el cumplimiento de sus procesos misionales.
3. **Incremento de iniciativas colaborativas.** Mediante la intervención de los colaboradores en la presentación y participación de propuestas que generen valor agregado en los grupos de interés de la entidad.
4. **Personal con liderazgo.** Personas tanto del nivel directivo como de apoyo que participen en la toma de decisiones a fin de promover incentivos, crear programas de bienestar laboral, entre otras acciones afirmativas que impacten positivamente en la motivación del personal.
5. **Disminuir los niveles de ausentismo.** Es la necesidad encontrada en la entidad y que a través de la investigación se dará respuesta a través del modelo propuesto.

- Fortalecimiento de relación entre directivos y personal de apoyo.** Acercamiento entre los diferentes niveles de la organización que busquen mejorar el ambiente laboral.

### Modelo de evitación laboral

**Gráfico 35.** Modelo de evitación laboral



**Fuente:** Elaboración propia.

## Plan de acción para impactar positivamente la motivación del personal de INCOLBALLET

**Tabla 5.** Plan de acción

| FACTOR         | VARIABLE  | ESTRATEGIA   | ACTIVIDAD   | RECURSOS  | RESPONSABLES   | FRECUENCIA                 | INDICADOR   | RESULTADO ESPERADO   |
|----------------|---|--|---|---|--|----------------------------|---|--|
| Supervisión    | Los jefes me involucran en las decisiones que afectan mi actividad o mi ambiente                  | Incluir a los empleados en reuniones de nivel gerencial              | Invitar a los funcionarios al comité de gestión de la entidad                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Humano</li> <li>Papelería</li> <li>Equipo de cómputo</li> <li>Equipo de impresión</li> </ul>   | Dirección General  | Mensual                    | Funcionarios invitados al comité de gestión / total de funcionarios de la entidad | Acercamiento entre el nivel directivo y el personal de apoyo                             |
|                |   | Incluir a los empleados en la toma de decisiones                     | Hacer reunión mensual institucional para socializar avances y decisiones de la entidad    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Humano</li> <li>Salón de reunión</li> <li>Equipo de cómputo</li> <li>Refrigerios</li> </ul>  | Dirección General<br>Dirección Administrativa y Financiera | Mensual                    | Total de reuniones institucionales / meses laborales en el año                    | Espacios de diálogo para mejorar la comunicación en todos los niveles de la organización |
| Poder          | Me parece importante que mi jefe me delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tengo | Asignar a los empleados trabajos que impliquen mayor responsabilidad | Facilitar la presentación de proyectos a nivel individual o grupal y asignar presupuesto. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Humano</li> <li>Papelería</li> <li>Equipo de cómputo</li> <li>Equipo de impresión</li> <li>\$3.000.000 (para 3 iniciativas)</li> </ul> | Dirección General  | Anual (mínimo 3 proyectos) | Total de proyectos con asignación de presupuesto/ total de proyectos presentados  | Apoyo a las iniciativas presentadas por el personal de la entidad                        |
| Reconocimiento | Recibo algún incentivo por parte de la entidad cuando hago un trabajo bien                        | Fortalecer los incentivos no pecuniarios                             | Incluir en boletín y cartelera institucional los funcionarios destacados                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Humano</li> <li>Papelería</li> <li>Equipo de cómputo</li> <li>Equipo de impresión</li> <li>Internet</li> </ul>                         | Dirección General<br>Dirección Administrativa y Financiera | Trimestral                 | Boletines internos con sección de reconocimiento / total de boletines internos    | Visibilización de los funcionarios destacados  |
|                |   | Incentivar a los trabajadores con bonos culturales                   | Hacer entrega de pases de cortesía para asistir a la programación cultural de la entidad  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Humano</li> <li>Papelería</li> <li>Equipo de cómputo</li> </ul>  | Dirección General<br>Dirección Artística                   | Semestral                  | Funcionarios beneficiados con entradas de cortesía / total de funcionarios        | Inclusión de los trabajadores y su grupo familiar en eventos culturales                  |

**Fuente:** Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Al identificar globalmente los datos de ausentismo registrados en la entidad durante las vigencias 2017-2018, se pudo establecer que el 34%

de los registros de ausentismo se presentó por diligencias personales, el 17% por compensatorios, un 17% por consultas médicas, el 13% por calamidad doméstica, el 7% por exámenes médicos, el 4% por licencias, el 3% por descanso remunerado al ser jurado de votación, el 2% por capacitación programada, el 2% por consulta odontológica y el 1% restante por problemas legales. Estos resultados denotan que la causa principal del ausentismo se debe a diligencias personales, información que permite concluir que el personal de la entidad programa en sus horarios laborales la realización de actividades personales que le implican ausentarse de la entidad.

Como se detalló en los antecedentes de la investigación, la unidad de análisis es una entidad pública que contempla un proceso misional de educación formal, es decir, que el nivel de prestación de sus servicios tiene un impacto significativo en la sociedad, por lo cual es importante intervenir la motivación del personal a fin de incidir en la disminución de los niveles de ausentismo de tal forma que la continuidad en la prestación del servicio no se vea afectada y la entidad no se vea sometida a hacer sobreesfuerzos adicionales en términos de personal y reprocesos.

Respecto a la implementación de la herramienta de recolección de datos se resaltan los siguientes resultados: el 45,24% del personal consideró que la entidad rara vez o nunca proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional, el 63,10% contestó que rara vez o nunca recibe un reconocimiento especial, el 40,48% manifestó que rara vez o nunca recibe reconocimiento por su esfuerzo o trabajo adicional por parte de sus superiores, el 80,95% consideró que nunca o rara vez recibe algún incentivo por parte de la entidad cuando realiza bien un trabajo, el 45,24% contestó que rara vez o nunca la remuneración que recibe es la apropiada para

la actividad que realiza, el 63,10% manifestó que rara vez o nunca la entidad ofrece capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente. Según los resultados expuestos, la percepción del personal evidenció que la entidad carece de una política y/o actividades de reconocimiento. Se puede concluir que los empleados consideran que la entidad carece de atenciones hacia ellos, se desconocen como miembros importantes de la organización cuyo rol, aportes y realización de actividades laborales son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El modelo plantea la ejecución actividades de reconocimiento y el establecimiento de acuerdos entre el nivel directivo y el personal de apoyo de todos los niveles de la entidad y partir de estos, la consecución de la satisfacción personal y profesional de los empleados, el incremento de iniciativas colaborativas, el desarrollo de la capacidad de liderazgo, el acercamiento entre el nivel directivo y el personal de apoyo de todos los niveles de la entidad y por consiguiente la disminución de los niveles de ausentismo. Es importante resaltar que el éxito del modelo radica en la contribución directa de todos los implicados, es decir, todo el personal de los diferentes niveles de la organización, pues son estos quienes dificultan o posibilitan los hechos de cambio en la entidad.

### **Referencias bibliográficas**

- Aguilera, G y Molina, A., (2010) *Diagnóstico de los factores motivacionales en la fuerza de ventas del canal tradicional de Prebel S.A.* Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Añez S. (2006). *Cultura organizacional y motivación laboral de los docente suniversitarios.* Venezuela: URBE

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. 5th ed. Caracas: EPISTEME, pp.24-26.
- Báez, A., Hernández, G., & Cordero, M. (2013). *Análisis de la motivación laboral como factor de Eficiencia en la empresa. Caso: Santiz S.A DE C.V.* Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 7(1), 5.
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L. & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(6), 1342–1352. <https://doi.org/10.1111/jasp.12143>
- Hill, J. M. M. y Trist, E. L. (1953). A consideration of industrial accidents as a means of withdrawal from the work situation: a study of their relation to other absences in an iron and Steel Works. *Human Relations*, 6 (4), 357-380.
- Hill, J. M. M. y Trist, E. L. (1955). Changes in accidents and other absences with length of service. *Human Relations*, 8 (2), 121-152.
- Ibáñez, L. A. (2016). *La Importancia de los Recursos Humanos en el Incremento del Rendimiento en las Organizaciones del Siglo XXI*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- ICONTEC. (1996). *Norma Técnica Colombiana- NTC 3793: Salud Ocupacional, Clasificación, Registro y Estadística de Laboral de Ausentismo*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).
- León, O., (2006). *Metodologías científicas en Psicología*, Barcelona, España, Editorial UOC. p.56.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Mallada, J. R. (2004) *La gestión del ausentismo laboral en empresas españolas*. Disponible en: <http://www.publimatic.com/hacecurerpo.php?d=nuevosrumbosnumart=24644&numedi=2004-01-27&sección=documentos>

- Molinera Mateos, J. (2006). *Absentismo laboral*. Madrid: Fundación CONFEMETAL.
- Navarrete-Escobar, A., Gómez-López, V., Gómez-García, R., Jiménez-Soto, M. (2005). Ausentismo laboral en una institución de seguridad social y factores relacionados. *Revista Médica del IMSS*, 43(5), 373-376.
- Nicholson, N. (1977). Absence Behavior and Attendance Motivation: A Conceptual Synthesis. *The Journal of Management Studies*, 14(3), 231.
- Peiró, J., González-Morales, M. y Rodríguez-Molina, I. (2008). *Absentismo laboral*. Valencia: *Antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. Valencia: Publicacions de la Universitat de València.
- Pozo Eugenio, C. M. (2015). *Motivación y Desempeño laboral en los trabajadores de una empresa carrocera*. Disertación (Psicólogo Organizacional) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela de Psicología.
- Real Academia Española (2018). *Concepto de absentismo*. Recuperado en: <http://dle.rae.es/>
- Ribaya, J. (2004) La gestión del ausentismo laboral en empresas españolas. Disponible en: <http://www.publomatic.com/hacecerpo.php?d=nuevosrumbosnumart=24644&numedi=2004-01-27&sección=documentos>
- Richards, D. (2001). *Motivación en el trabajo*. Disponible en: <http://www.geocities.com/motivación4135/.htm>.
- Robbins, S. and Coulter, M. (2005). *Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. and Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México.
- Robbins, S. y Judge, T. (2011). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). Pearson Educación.

- Sachau, D. (2007). Resurrecting the motivation – hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6 (4), 377-393.
- Sledge, S., Miles, A. & Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (9), 1667-1682.
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 391-407.

