

# Factores motivacionales femeninos en el Sector Financiero

## Feminine motivational factors in the Financial Sector

Miguel David ROJAS López 1; Vanessa Tatiana BEDOYA Zuluaga 2; Yuliana GOMEZ Arbelaez 3

Recibido: 14/05/2017 • Aprobado: 11/06/2017

### Contenido

- 1. Introducción
  - 2. Productividad laboral
  - 3. La motivación
  - 4. La mujer y el sector financiero
  - 5. Motivadores en la productividad femenina
  - 6. Metodología
  - 7. Resultados
  - 8. Acciones de motivación empresarial
- Referencias bibliográficas

#### RESUMEN:

Las mujeres constituyen casi 60% de los empleados del sector financiero que cada año más participa del Producto interno bruto-PIB- regional y nacional. (DANE, 2012). Motivar es una herramienta que permite a las organizaciones hallar puntos que alineen los intereses individuales y aporten al logro de la misión y visión. Este artículo tiene como objetivo reportar el análisis de los factores motivacionales de mujeres directivas del sector financiero en el Valle de Aburrá. Inicialmente se enfoca en la productividad laboral y la relación con la motivación. Luego se presentan los hallazgos obtenidos para analizar los resultados y proponer estrategias que incrementarían la productividad en las mujeres directivas del sector financiero.

**Palabras clave:** Motivación, productividad, productividad femenina, sector financiero.

#### ABSTRACT:

Women constitute almost 60% of employees of financial sector, who each year participate more in Gross Domestic Product-GDP- regional and national. (DANE, 2012). Motivating is a tool that allows organizations with points that align individual interests and achievement of mission and vision. This paper aims to report the analysis of the motivational factors of women executives of financial sector in the Valle de Aburrá. Initially focuses on labor productivity and the relationship with motivation. Then, outcomes obtained are analyzed and propose the strategies for increases the productivity in the women executives of the financial sector.

**Keywords:** Motivation, productivity, female productivity, financial sector.

## 1. Introducción

La productividad del sector servicios está asociada a las capacidades personales y generalmente se relaciona a los hombres, especialmente en el sector financiero. "La mano de obra en Colombia conforma uno de los rubros importantes en las organizaciones, debido a la influencia significativa que puede llegar a tener en un momento sobre los costos de un producto o servicio" (Uribe, 2011).

La motivación es el factor que permite a las personas dentro de una organización incrementar la productividad, entendida como la suma de factores dentro de las organizaciones. (Bowlus, Liu, & Robinson, 2005)

"El sistema financiero colombiano canaliza recursos hacia diferentes sectores, y beneficia el proceso de desarrollo del país mediante la ampliación y cobertura de los servicios. Se consolida con los años y apunta a una mayor participación de Colombia en la economía internacional" (Banco de la República, s. f.) (Sandoval, 2013).

Según el Departamento Nacional de Planeación -DANE-, el sector financiero es el tercero en orden de contribución al PIB colombiano, después del minero y la construcción; además, el 55% del personal en esta actividad, son mujeres. (DANE, s. f.)

La investigación está propuesta en cuatro fases: primero la fase exploratoria, luego fase Conceptualización, tercero fase propositiva y por último fase de validación. Luego de todo este proceso estadístico se llega a las conclusiones finales.

## 2. Productividad laboral

Según la Organización Internacional del trabajo -OIT-, la productividad es la relación entre producción obtenida y recursos utilizados para obtenerla. (Kanawaty & OIT, 1998)

La organización para la cooperación y el desarrollo económico al igual que la Agencia Europea de productividad direccionan el tema hacia los elementos de producción y la efectiva utilización, al igual que Roger G. Schroeder, quien argumenta, que es la relación entre insumos y productos de un sistema productivo (Schroeder, 2011).

La Productividad del talento humano es el desempeño de los trabajadores en la realización de tareas, se limitan a la concepción de eficiencia, también involucran elementos de HRM - *Human Resource Management* para mejorar dicho desempeño.

La importancia del concepto está ligada a la psicología humana que se traduce a unidades de valor y rendimiento de quienes ejecutan las actividades en las empresas.

El desafío hoy es aumentar la productividad del trabajador y aumentar la productividad del trabajador intelectual. La productividad del trabajador intelectual no es fácilmente observable o mensurable, debido a que la naturaleza del trabajo intelectual es más compleja y más difícil de evaluar. (Silva, Almeida, Lorente, & David, 2009)

## 3. La motivación

La motivación juega un papel importante en la mejora de la productividad, las personas motivadas se interesan por realizar las tareas con calidad, siendo más productivas (Potes Potes, 2010) los estudios realizados en casos individuales prueban una relación proporcional entre el comportamiento de la motivación y la productividad que alcanzada en las tareas (Bin Hasan et al., 2012). El estudio de los factores motivacionales puede ser utilizado por las organizaciones para aumentar la productividad.

Se creía que los empleados sólo necesitaban dinero y era la única razón que impulsaba el comportamiento. Así, los estilos de administración iniciales contemplaban la relación directa dinero-actividad, como la única dentro de la cotidianidad de las empresas. Con los vertiginosos cambios de la globalización, la especialización de los trabajos, investigación y desarrollo -I+D- en la academia, llegan las nuevas ideas de que el trabajador no sólo es motivado por el dinero, existen aspectos diferentes que influyen en la productividad. Existen estilos de motivación que acercan a las organizaciones con las estrategias que desarrollan para hacer del clima organizacional la prioridad para la productividad.

Las personas tienen diferentes pensamientos, metas y analizan las situaciones de distintas maneras, las estrategias de motivación para aumentar la productividad comprenden estas diferencias buscando impacto positivo para el desempeño global de la organización.

Un ejemplo de esta situación es la diferencia entre agentes motivadores para mujeres y para hombres que tienden a ser diferentes según las pretensiones de la situación laboral, las mujeres tienden a la independencia y equilibran la relación trabajo-familia y no son tendientes al crecimiento como los hombres (Badulescu, 2010).

Las experiencias y desarrollos en la mujer son diferentes a las del hombre, al centrarse en la dependencia y la intimidad, y no en la independencia y la autonomía. En el libro *In a different voice*, Carol Gilligan dijo que la psicología de la mujer, que se ha descrito firmemente como distinta en su mayor orientación hacia las relaciones y la interdependencia, implica una forma de juicio más contextual y una comprensión moral diferente. Dadas las diferencias en la concepción de la mujer sobre el yo y la moralidad, las mujeres introducen el ciclo vital un punto de vista diferente y organizan la experiencia humana en términos de prioridades diferentes. Las mujeres no solo se definen a sí mismas en un concepto de relación humana, sino que también se juzgan en términos de su capacidad para cuidar. (Maslow, 1991)

Un estudio realizado en República Checa, arroja desde una perspectiva de género, los motivadores femeninos y masculinos; los hombres valoran más las mujeres están dispuestas a cambiar de trabajo si el nuevo empleo promete más diversión y cumplimiento, lo que significa que las organizaciones están expuestas a perder sus empleadas si no proyectan motivación y seguridad (Chovwen&Ivensor, 2009).

### 3.1 Motivación extrínseca

Corresponde a aquellos aspectos que están por fuera de la persona, es decir, todas las convenciones sociales o culturales que trasciendan el ser individual y que influyen en la motivación, un ejemplo de esto es el reconocimiento o la remuneración.

#### 3.1.1 La compensación

La remuneración de los trabajadores, permiten la explotación en los empleados que no superan las necesidades básicas y que buscan incrementar este aspecto. Es posible que en cargos de alto nivel este concepto no explique el fenómeno de la motivación individual.

Los sistemas de incentivos a pesar de no responder a la remuneración, configuran un componente variable, ya que están asociados directamente con el desempeño o productividad, es decir, existe una relación directa entre lo que el empleado hace, sus resultados y los incentivos que obtiene. Los incentivos son la forma de impulsar logros específicos, y los sistemas de recompensas impulsan a la persona a trabajar en favor de la organización. (Hofrichter, Flannery, &Platten, 1997).

Las nuevas acciones de remuneración son dinámicas, ya que para que la implementación sea exitosa, es indispensable considerar los valores de la organización. Estas remuneraciones están atadas a ciertos objetivos y permiten que los trabajadores se involucren más, en la productividad personal y en el desempeño general de la organización.

Un concepto actual en cuanto a contraprestación, es el salario emocional, que se basa en la remuneración que percibe el empleado y que no tiene connotación económica, es decir, se refleja en beneficios considerados adicionales al salario regular. (Gómez, 2011).

Dentro de los tipos de salario emocional, se encuentran:

1. Flexibilidad de espacio laboral y tiempo
2. Planes de mejora continua del clima organizacional
3. Espacios para desarrollo de la afiliación entre compañeros
4. Capacitación y oportunidades de ascenso y promoción
5. Planes de bienestar enfocados en la conciliación de la vida personal con el trabajo.

#### 3.1.2 El reconocimiento

El reconocimiento que compañeros y jefes hacen sobre el trabajo realizado constituye una acción de motivación traducida en reconocimientos formales e informales. Del mismo modo el estatus que se adquiere socialmente entre quienes rodean al trabajador en el espacio laboral, es fuente de motivación. Acciones usuales para realizar reconocimientos son cartas, publicaciones, mensajes formales, entre otros que exalten el buen comportamiento que se está reconociendo.

Existen varios tipos de trabajadores, aquel que cumple con lo necesario en su lugar de trabajo, con el fin de recibir la recompensa individual, el empleado que tiene grandes motivaciones intrínsecas pero que no le interesa ser parte de la comunidad y aporta poco al resultado grupal, el trabajador quien considera el trabajo su segundo hogar, trabaja arduamente por los resultados de la empresa y el empleador que representa el deseo de las empresas, es comprometido con el objetivo colectivo de la organización y tiene gran motivación personal, encontrando el ajuste de la utilización del trabajo como ganancia y alineación del mismo con las aspiraciones. (Castro, 2010)

Así es como por medio del reconocimiento de tipo de empleado y los diferentes enfoques de la motivación y conociendo los diferentes niveles de variables que motivan el trabajo, es posible concebir estrategias que aumenten la satisfacción y motivación en la organización y se contemple un plan diverso y unificado de políticas de administración del personal según su denominación.

### 3.2 Motivación intrínseca

La motivación intrínseca se refiere a todos los comportamientos internos del trabajador y nacen cuando la motivación extrínseca no es suficiente a la percepción o se espera una contraprestación adicional enfocada a aspectos personales.

La motivación intrínseca depende de los deseos e intereses de las personas y no necesariamente se relacionan con lo que la empresa entienda como incentivos para los trabajadores, el concepto constituye una parte en el desarrollo laboral de quienes ya superaron niveles previos de necesidades y ahora tienen como interés principal suplir la necesidad de realización. Dicho concepto es la participación o empowerment que da espacio a los trabajadores para desarrollar experticia y tomar decisiones, lleven a plenitud el profesionalismo y sientan la seguridad del liderazgo

De las acciones que pueden adoptar las empresas, dependiendo del personal al que se enfrenten pueden ser:

1. Administración por objetivos –APO-: para promover participación y satisfacción con la colectividad.
2. Programa de participación: van desde la administración participativa, toma de decisiones conjuntas y la participación representativa hasta programas como círculos de calidad para lograr espacios donde los trabajadores son escuchados. (García Sanz, 2012)

En síntesis, las organizaciones deben desarrollar y fomentar actividades que ayuden a crear un clima donde el trabajador encuentre equilibrio y donde pueda desarrollar la motivación extrínseca e intrínseca (Segura &Peregort, 2005).

## 4. La mujer y el sector financiero

El sector financiero en Colombia es un gremio representativo y en los últimos dos años ha crecido al 10% anual, demostrando el potencial de desarrollo que las instituciones financieras poseen y el aporte económico que significan para el país. (Sandoval, 2013)

La evolución de la situación laboral de las mujeres en Colombia es lenta y causa de constante lucha. Según el ministerio del trabajo, la tasa de desempleo de la mujer es 12.9% mientras que para hombres es 8.3%, adicionalmente, la brecha salarial asciende a 21% a favor de los hombres en trabajos de la misma categoría para ambos sexos.

En cuanto al sector financiero, según los reportes hechos por el Ministerio de Trabajo en junio de 2012 se evidenció que de 239.021 personas que trabajan en este tipo de establecimientos en Colombia, sólo 131.461 son mujeres, correspondiendo al 55% del personal del sector. Este número es creciente en el tiempo, demostrando el aumento de la participación femenina.

Esta cifra demuestra que en el ámbito financiero las mujeres configuran la mayoría de los empleados, el desempeño laboral global de las instituciones tiene un alto porcentaje de atribución a la productividad femenina. Una mejora en factores motivacionales puede proporcionar herramientas a las organizaciones del sector financiero, para incrementar la productividad del personal femenino.

## 5. Motivadores en la productividad femenina

El experimento de Kovach en 1995 concede una guía de factores que los trabajadores consideran importantes para satisfacción en el empleo, y la percepción de los empleadores. Enmarca las variables motivacionales y las relaciona en un entorno práctico, comparándolas en un horizonte temporal y estudiando los cambios. (Ross & Mirowsky, 1996)

Un factor que motiva a las mujeres y que aporta al mejoramiento del desempeño es el trato personal, el cual según Naz, Rehman, & Saqib (2013), compone el 17% de la variación del estado motivacional y la satisfacción laboral. En las organizaciones el estado motivacional es el motor del desempeño de calidad de los trabajadores (Baloch, 2008).

La autoevaluación es otro factor, teniendo en cuenta que las personas que tienen acceso a esta variable dentro de las organizaciones tienen una motivación superior por los trabajos afectando positivamente la productividad (Chiang, Hsu, & Hung, 2013).

La remuneración y los planes de promoción tienen impacto en el grado de satisfacción en el trabajo, ilustran el sentido de justicia de la compañía, mejoran la motivación y desempeño, y responden a la teoría de expectativa, trabajando sobre el sentido de valencia de las actividades realizadas diariamente (Ahmed, Usman, & Rana, 2011).

La seguridad en el trabajo es también como un factor importante en la motivación de las mujeres en su ambiente laboral, dado que ofrece estabilidad y oportunidad de aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades (Giannikis & Mihail, 2010).

Los programas derivados de la administración de recursos humanos, enfocados al balance de la vida personal con el trabajo, contribuye al desempeño laboral de las mujeres y a la productividad general de la empresa, reduciendo ausentismo y rotación de personal. Dentro de los programas se encuentran centros de cuidado de infantes dentro de la empresa y flexibilidad en los horarios de trabajo para las madres (Konrad & Mangel, 2000).

El empoderamiento y la participación de las mujeres, tiene resultados, dentro de los cuales se encuentra el psicológico, que comprende la obtención de seguridad y respeto propio, relacionándolo con el aumento de la eficiencia en el trabajo. Esta dimensión en conjunto con la mejora económica son los aspectos más significativos del empoderamiento de las mujeres y configura un factor motivacional significativo (Sarker & Chakrabarti, 2013).

Los sistemas de recompensas e incentivos configuran otro factor en la motivación de los empleados, y se relaciona con el reconocimiento de la importancia de las actividades realizadas por el trabajador. Se tiene en cuenta como uno de los factores significativos que afectan la motivación y estimulan la productividad. (Paarsch & Shearer, 2005).

---

## 6. Metodología

La mejora de la productividad de las mujeres en el sector financiero, inicia con una investigación, la cual va desde la observación y recolección de datos, hasta el análisis final, con el objetivo de establecer las variables que determinan la motivación de las mujeres directivas del sector financiero del Valle de Aburra.

En el presente trabajo se utilizó la escala Likert para la consecución de la información. Para las escalas tipo Likert no hay una distribución que represente exactamente su comportamiento, dado que arrojan datos ordinales, no continuos, adicionalmente para el caso específico de esta investigación se cuenta con una muestra pequeña y originalmente no estaba diseñada para la comparación de grupos.

Para tomar los datos se realizó un muestreo no probabilístico dada la factibilidad de la consecución de los sujetos de estudio, se desconoce la probabilidad que tiene cada individuo de la población para ser seleccionado en el estudio, configura un muestreo a conveniencia puesto que las unidades fueron seleccionadas por resultar convenientes y se piensa pueden representar a todo el universo. Por lo anterior los resultados obtenidos pueden ser extrapolados, pero no son susceptibles de inferencias.

Las mujeres entrevistadas son empleadas de bancos, instituciones de servicios financieros, aseguradoras, cooperativas financieras y fondos de pensión. De las cuales son 11 directoras, 9 gerentes y 1 vicepresidente.

Se acepta un error del 10% debido a la factibilidad para conseguir las entrevistas, el resultado de n=19, sin embargo se obtuvieron 21 entrevistas. Dado el error aceptado la muestra es pequeña y condicionado por el tipo de población.

---

## 7. Resultados

Del total de las mujeres entrevistadas el 38% está entre los 41 y los 50 años, el 33% está entre los 31 y los 40 años y el 29% restante está entre los 20 y los 30 años. Con esta distribución el 71% son mayores de 31 años. Como dicen Buttner and Moore (1997), las mujeres en esta etapa de la vida tienden a equilibrar la vida familiar con la laboral.

Esto demuestra la importancia de la implementación de políticas efectivas de conciliación de estos aspectos de la vida en aras de conseguir un mejor rendimiento de las mujeres en sus cargos y mejorar su motivación con su empleador.

Numerosos estudios que apoyan la adopción de medidas de conciliación reflejan el costo que para las empresas supone prescindir de las mujeres, el coste económico y social de que las mujeres opten mayoritariamente por determinados trabajos y el coste, en general, del componente "privado" de la vida. Sin embargo, al contrarrestar dichos costos con el hecho de que las empleadas que logran alcanzar este equilibrio suelen mostrarse más satisfechas y dispuestas a comprometerse más ampliamente a favor de su empresa, al tiempo que sus niveles de productividad crecen a medida que la empresa se muestra receptiva a sus expectativas y necesidades. Además, a través de la adopción de políticas de conciliación se logra garantizar una mayor presencia de mujeres, tradicionalmente responsables del trabajo reproductivo y por ello excluidas de la esfera productiva, y con ello una mayor diversidad. (Bellido, 2000)

El 42.9% de las mujeres tiene un núcleo familiar constituido por esposo e hijos, el 24% de ellas son madres solteras, el 14% vive con los padres, el 9% son solteras y el 10% restante está distribuido igualmente entre quienes viven con hermanos y quienes viven con esposos, pero no tienen hijos. Cerca del 70% de las mujeres encuestadas tienen hijos, para las madres, los hijos son factor motivacional para mejorar el desempeño en la empresa.

Lo anterior implica, que las mujeres que tienen hijos nunca dejarán de lado factores motivacionales como la conciliación de la vida laboral y la familiar, adicional de reconocimientos e incentivos. La trayectoria laboral de las mujeres está condicionada por el rol que desempeñan en el hogar y la llegada de los hijos. La tasa de participación laboral disminuye a medida que nacen los hijos, mientras que la de ellos se mantiene constante, hasta un 43% de la deserción de las mujeres de su trabajo se puede ver explicada en condiciones asociadas con sus hijos. (Lupica, 2010)

Las mujeres con al menos dos hijos son las más productivas en el trabajo. Esta es una de las conclusiones extraídas de una investigación del Banco de Reserva Federal de San Luis (EE.UU) recogido por «The Washington Post». Para realizar el informe, los investigadores contabilizaron los estudios académicos publicados por 10.000 economistas hombres y mujeres.

Los investigadores puntualizan que la eficiencia en el trabajo cae cuando los hijos son más pequeños. La productividad decrece en un 9,5% con el primer hijo; un 12,5% con el segundo y un 11% con el tercero. No obstante, una vez que los hijos crecen, el efecto es el contrario: las madres destacan por su desempeño laboral frente a las que no lo son.

El 86% de las encuestadas en cuanto a nivel académico se dividen en igual cantidad, entre las mujeres que el mayor título académico es pregrado, y las que tienen título de especialistas. El 14% restante, constituyendo la minoría ha estudiado a nivel de maestría.

Se puede concluir que las ejecutivas jóvenes lograron hacer estudios de posgrado antes de los 30 años en la mayoría, además antes de esta edad fueron madres.

"Estudiar un postgrado es para muchos profesionales la mejor forma de ingresar a cargos directivos en sus empresas. Un gran porcentaje de ellos lo hacen porque saben que es una exigencia para avanzar en las organizaciones, sin embargo no garantiza que se consiga un mejor trabajo por hacerlo", explica Ruth Polchlopek, gerente general de Universia Colombia.

El 52% de las mujeres encuestadas tienen puestos de directora dentro de las respectivas empresas, el 43% son Gerentes y el 5% son vicepresidentas. Debe tenerse en cuenta que el nombre del cargo depende de la estructura organizacional de cada empresa. Sin embargo, el 95% ocupan mandos medios directivos.

La mayoría de las mujeres llevan entre 1 y 5 años desempeñando el cargo que tienen actualmente, es decir el 67%; el 14% entre 11 y 15 años, el 10% entre 15 y 20 años y finalmente 9% tiene entre 6 y 10 años en el cargo. Es decir, las mujeres jóvenes tienden a iniciar la experiencia laboral en cargos

directivos.

El 95% de las mujeres encuestadas manifiestan que en la empresa hay un modelo definido de evaluación de cargo y las funciones que cumple, es decir que conoce la retroalimentación de las labores. Se conoce según lo estudiado en el marco teórico que las empresas que tienen un sistema de evaluación de desempeño donde se le dé participación de la misma empleada goza de mayor motivación y productividad de sus empleadas (Chiang et al., 2013).

A pesar de que esta variable no es una variable significativa en las pruebas realizadas sobre la variable respuesta, tanto la teoría motivacional del reforzamiento como la de expectativas afirma que las personas se sienten motivadas a medida que se conoce el resultado de las actividades ejecutadas y el sentido de las mismas (Leavitt et al., 1989). De igual manera las actividades se vuelven hábitos positivos cuando son reforzados sobre el resultado. De esta manera y a pesar de que estas teorías nos indiquen que un sistema de evaluación y retroalimentación representa una variable motivacional en los empleados, para el caso específico de las mujeres directivas en el sector financiero este elemento no constituye un área de desarrollo para incrementar la motivación y el desempeño laboral.

El 38% de las encuestas está "Muy de acuerdo" con la relación remuneración-responsabilidad, el 33% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 9.5% está algo en acuerdo. Para el 90% de la población es equilibrada la relación remuneración-responsabilidad. Es probable que las mujeres jóvenes sean conscientes que la responsabilidad está asociada al tiempo en la organización.

Los autores afirman que la remuneración y los planes de promoción tienen impacto en el grado de satisfacción en el trabajo, ilustran el sentido de justicia de la compañía, mejoran la motivación y desempeño, y responden a la teoría de expectativa, trabajando sobre el sentido de valencia de las actividades realizadas diariamente (Ahmed et al., 2011). Sin embargo, en el estudio de las variables, la remuneración no representa un elemento significativo para las mujeres directivas del sector financiero del Valle de Aburrá.

La clara inclinación de las mujeres de esta investigación está dada con base en una remuneración no monetaria y orientada a la conciliación de la vida laboral con la personal. Es probable según los registros bibliográficos, que si este estudio se realizara con el género masculino esta variable pase a ser significativa dada la orientación de los motivadores masculinos en el ámbito laboral (Vaskova, 2006).

Para el caso expone que las mujeres perciben una relación equilibrada entre las responsabilidades que tienen y la remuneración que perciben como contraprestación.

El 57% de las mujeres se encuentra muy satisfecha con el cargo que desempeña dentro de la empresa, el 38% está algo en desacuerdo y el 4.8% no toma posición.

Adicionalmente la naturaleza de las tareas y la connotación del cargo es una de las variables significativas sobre la motivación y la satisfacción con la empresa. Esta variable dentro del instrumento pretendía asociar las responsabilidades y la posición del cargo con la satisfacción con la empresa. Aunque no es una de las variables inicialmente propuestas, encuentra sustentación teórica en postulados como el de Herzberg, que propone el enriquecimiento de las tareas que podría verse asociado con la evolución del cargo.

El enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y productividad, reduce la ausencia en el trabajo y la rotación del personal. También aparecen aspectos no deseables como por ejemplo aumento de ansiedad, aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de sus trabajos, sentimiento de explotación.

En cuanto a las características individuales de las mujeres que acceden a cargos directivos, Cardona (2007) señala como las más destacadas la creatividad, la visión de negocio, la capacidad de planificación y organización y la tolerancia a la frustración. En términos de motivación, la mayoría de las mujeres que acceden a la dirección lo harían para avanzar en su desarrollo profesional o para auto-realizarse, lo que explica porque en estas mujeres constituye una variable significativa al ser el cargo que ocupan la representación de su realización como profesionales. (Selva, Sahagún, & Pallarès, 2011)

La investigación más reciente señala las responsabilidades familiares como una de las principales barreras que enfrenta la mujer en el progreso hacia cargos de dirección (Cuadrado y Morales, 2007; Sarrió et al., 2002). Eagly y Carli (2007), afirman que las demandas de la vida familiar hacen que las mujeres deban interrumpir más sus carreras y trabajen mayormente en jornadas parciales. Esto se traduce en menos años de experiencia y menos horas de trabajo por año, en comparación con los hombres lo que ralentiza su progreso en las carreras, reduciendo sus ingresos y limitando su tiempo para construir redes profesionales, redes que como se citaba, pueden resultar decisivas para el avance de su trayectoria laboral. (Selva, Sahagún, & Pallarès, 2011)

El 81% de las mujeres se encuentran muy satisfechas con el ambiente laboral o clima organizacional dentro de la empresa, seguidas del 14% que se encuentra algo en desacuerdo y el 5% no toma posición.

Un factor que motiva a las mujeres y que aportan al mejoramiento del desempeño es el trato personal, el cual según Naz, Rehman, & Saqib (2013), compone el 17% de la variación del estado motivacional y la satisfacción laboral. En las organizaciones el estado motivacional es el motor del desempeño de calidad de los trabajadores (Baloch, 2008). El trato personal está asociado con la cultura organizacional y el clima laboral asociado.

El clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima organizacional y productividad de la organización. El impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%"; es por ello que las empresas clase mundial, buscan constantemente identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente.

Más del 90% de las decisiones de las mujeres son respaldadas por las organizaciones, es decir el trabajo del género muestra la participación y el reconocimiento a las labores. Solo el 10% no percibe el apoyo de la institución a las decisiones. Este aspecto laboral está muy ligado a la participación y la delegación de responsabilidades en las mujeres sumado a la relación personal con las personas que rodean su puesto de trabajo.

El 28% de las encuestadas no está de acuerdo ni en desacuerdo con el grado de fomento de la educación por parte de las instituciones, es decir no lo perciben como una ventaja del empleador.

Aunque el 47.6% percibe el fomento de la educación en las organizaciones como significativo. Existen políticas de fomento a la educación que hacen parte del portafolio de beneficios del salario emocional y se encuentra este elemento como uno de los más comunes dentro de las posibles mejoras que deberían experimentar los empleadores. Por esto, aunque el fomento a la educación no se explícitamente una de las variables de las teorías motivaciones de proceso o contenido si se encuentra inmersa en la contraprestación no monetaria a las mujeres, aspecto que constituye un elemento fundamental en la motivación de las directoras del sector financiero del Valle de Aburrá.

Casi el 70% de las mujeres manifiesta que el reconocimiento y los incentivos son significativos en la organización donde trabajan. Cerca del 10% no valoran ni descalifican el sistema de reconocimientos e incentivos de las empresas. El 20% no consideran que exista un sistema de reconocimientos e incentivos apropiado en la organización.

Este 20% que no percibe el sistema de reconocimientos e incentivos como válido, es significativo puesto que se contrapone con la idea expresada por Paarsch (2005), que afirma que estos sistemas configuran un factor determinante en la motivación de las empleadas dado que relaciona la importancia de las actividades realizadas por la mujer con la retroalimentación organizacional.

Los estudios muestran que reconocer a los trabajadores por un trabajo bien hecho reporta entre otros los siguientes beneficios:

- Crea un impacto en el significado que damos a nuestro trabajo.
- Es una fuente que tienen las organizaciones para involucrar y comprometer a sus empleados.
- Juega un papel clave en el cambio organizacional, en lo que denominamos aprendizaje organizacional, y también en el aprendizaje individual en el trabajo.
- Como es de esperar, impacta también en la satisfacción del trabajador y, por ende, en la productividad y rendimiento de la organización.
- Su ausencia constituye el segundo factor de riesgo psicosocial en el trabajo, ya que influye sobre nuestra habilidad para gestionar el estrés y las situaciones profesionalmente complicadas

Al 85% de las mujeres encuestadas les gusta trabajar en la empresa. Esta percepción permite tener claramente la valoración frente al desarrollo profesional y al crecimiento personal, como lo afirma Castro: tiene gran motivación personal, encontrando el ajuste de la utilización del trabajo como ganancia y alineación del mismo con las aspiraciones. (Castro, 2010).

Esta variable dentro del análisis estadístico que se realizó en el tratamiento de los datos, representa la variable respuesta y la de mayor peso para las conclusiones.

El 76.2% de las mujeres considera que las empresas en las que laboran les brinda suficiente participación en las decisiones. El 19.1% no considera



suficiente la participación que se les da en la toma de decisiones y el 4.8% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la participación. Este alto porcentaje en la participación genera seguridad y confianza en las competencias desarrolladas por las mujeres en el proceso de toma de decisiones.

La participación de las mujeres, tiene indicadores de resultado, dentro de los cuales se encuentra el psicológico, que comprende la obtención de seguridad y respeto propio, relacionándolo con el aumento de la eficiencia en el trabajo. Esta dimensión en conjunto con la mejora económica son los aspectos más significativos del empoderamiento de las mujeres y configura un factor motivacional significativo (Sarker & Chakrabarti, 2013).

La necesidad de implicación y participación en las decisiones que afectan su trabajo y su entorno laboral es una necesidad que es común para muchos empleados. Si bien los administradores en general creen que a los empleados no les gusta el cambio, la verdad es que los empleados tienden a rechazar el cambio que les afecta, pero ellos no han tenido la oportunidad de impacto, dice Lin Gensing-Pophal, autor de "Motivating Today's Workplace". Una forma sencilla y económica de motivar y capacitar a los empleados es simplemente pedir su opinión sobre las cuestiones que les afectan, y estar abierto a alentar sus ideas para mejorar productos, servicios y relaciones con los clientes. La participación representa una situación triunfar/triunfar para ambos empleadores y empleados.

El 71.4% de las mujeres percibe que la delegación de actividades en las empresas, demostrando que la responsabilidad que se les otorga indica la capacidad en las competencias laborales que desarrollan, mientras que el 14.3 no lo están y el 5% restante no lo perciben.

El Banco Mundial (2002), cuando habla de empoderamiento, hace referencia implícitamente a la necesidad de que el individuo "deje huella" participando de las decisiones que de alguna manera le afectan.

Concretamente, entiende el empoderamiento como un conjunto de elementos, que van desde la fuerza personal, la auto confianza, la capacidad de decisión propia, hasta la libertad, entre otros. Es una conceptualización centrada en el individuo y en sus capacidades, reconociendo una relación muy estrecha entre el individuo y el colectivo, que se nutren mutuamente.

El apoyo académico es uno de los beneficios más solicitado por las mujeres directivas del sector financiero. El apoyo para la salud y la vivienda son aspectos que son percibidos como deseables en las encuestadas, así como también la flexibilidad horaria y los planes de bienestar. Estos componentes hacen parte del concepto del salario emocional.

El desarrollo profesional se complementa con la realización personal, estableciendo una sinergia entre lo personal y lo profesional para el caso específico de las mujeres en esta investigación. La realización personal es un punto determinante en los niveles de satisfacción con la empresa, ya que se observa que el 38.9% de las entrevistadas prefieren trabajar para obtener realización personal y las motiva más que el dinero lo que confirmando que, aunque existe relación entre remuneración y satisfacción con el cargo, el dinero no es un determinante de la satisfacción.

Al encontrar este factor como principal motivo para trabajar es comprensible que las variables más significativas son las que tienen que ver con los reconocimientos e incentivos, la conciliación de la vida laboral con la personal y el empoderamiento y la participación

El clima laboral, es decir, la percepción del ambiente de trabajo en la organización es muy importante ya que cerca del 43% lo manifestó como una ventaja. Los planes de bienestar que hacen parte del salario emocional se perciben con un 38%.

La flexibilidad horaria haciendo parte del salario emocional casi el 10% de las mujeres no lo percibe como una ventaja del empleador actual.

El 47.6% considera que el empleo ideal debe tener mayor remuneración, esta respuesta es consecuente con las apreciaciones generales. El 19% espera mayores recursos en el lugar de trabajo, enriquecimiento de funciones, ascenso y programas de incentivos con el 9.5% cada una y otras variables como reconocimiento y flexibilidad horaria, son percibidas con menor proporción dentro del trabajo ideal.

## 8. Acciones de motivación empresarial

Dentro de la presente investigación se encontraron las variables asociadas a las teorías motivacionales y la clasificación de las teorías.

Con el propósito de definir las variables que tienen incidencia en la motivación laboral se probaron mediante el software estadístico SSPS todos los elementos contenidos en el instrumento estructurado, sobre la variable respuesta, para este proceso se realizaron pruebas de independencia de dicha variable en relación con las variables planteadas.

Tipo de motivación	Variable	Significancia
Motivación Extrínseca	Estabilidad laboral	NO
	Plan de carrera (promoción y ascenso)	NO
	Retroalimentación formal e informal y autoevaluación según indicadores y metas	NO
	Reconocimientos, incentivos y castigos	SI
	Sistemas de compensación	NO
	Planes de bienestar	SI
Motivación extrínseca e intrínseca	Clima organizacional	SI
	Convivencia laboral, trato personal	SI
Motivación Intrínseca	Empoderamiento	SI
	Participación	SI

**Tabla 1.** Tabla variables y significancia  
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 1 se presentan las variables y la significancia encontrada para esta investigación, muestra las variables que influyen en la motivación de las mujeres directivas del sector financiero en el Valle de Aburrá. Después de analizar estadísticamente la significancia de dichas variables se obtienen aquellas que cumplen la hipótesis nula y las que no.

De esta manera es posible determinar acciones para aplicar en la población con el objetivo de estimular la motivación y productividad.

Variable	Acciones	Acciones para mujeres directivas del sector financiero
Reconocimiento, incentivo y castigo	Atención centralizada en el personal. Exponer el interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.	Reconocimientos personales. Reconocimientos escritos oficiales de la organización. Plan de reconocimiento por medios de

		comunicación.
Compensación-Salario emocional	Remuneración que percibe el empleado y no tiene connotación económica	Flexibilidad de tiempo. Mejora continua del clima organizacional. Propiciar espacios para Capacitación. Apoyo económico y de tiempo, tasas de préstamos para educación personal y familiar. Auxilios en salud. Apoyo económico para vivienda como tasas para préstamos.
Participación y Empoderamiento	Proceso participativo que intenta aprovechar toda la capacidad que poseen los trabajadores y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización	Administración participativa. Participación Representativa. Círculos de Calidad.

**Tabla 2.** Acciones propuestas para aplicación  
Fuente: Elaboración propia.

### Acciones de Reconocimiento, incentivo y castigo

Se propone un programa de reconocimientos que mediante el otorgamiento de incentivos no económicos a las empleadas estimule los comportamientos de mejora o alimenten el sentido de pertenencia, lealtad y compromiso a la organización, definiendo dichas iniciativas desde el cumplimiento de los resultados esperados, hasta propuestas de iniciativas de calidad, innovación y eficiencia

### Acciones de salario emocional.

Estudiar el clima de la organización con una escala validada y significativa, que permita identificar los puntos clave que requieran planes de acción específicos para su mejora.

Crear conjuntamente un portafolio de beneficios de bienestar que proyecte las necesidades actuales de las mujeres de la organización. Sin embargo, se proponen las siguientes para este caso:

Brindar espacios que faciliten el trabajo grupal interdisciplinario en la empresa, desde una perspectiva matricial que fomente la comunicación horizontal y afiance las relaciones al interior de las áreas como interdepartamental.

Contar con acompañamiento psicológico para el manejo de conflictos internos entre empleados para estimular la solución los mismos.

Conformar un portafolio de apoyos económicos con tasas preferenciales para aquellas empleadas que lo requieran para vivienda, o educación personal o de su núcleo familiar.

Desarrollar un banco de tiempo o un sistema de teletrabajo para aquellas mujeres que por sus funciones puedan acceder, con el fin de estimular el balance de la relación entre la vida laboral y personal, teniendo en cuenta que la mayoría de estas mujeres son madres.

Establecer programas de educación continua para fortalecer los conocimientos de las mujeres directivas tanto en sus áreas de experticia como en temas que complementen las competencias analíticas del perfil profesional.

Acordar planes de salud para las empleadas y sus familias, para que cuenten con tarifas preferenciales en pólizas de salud.

### Acciones de participación:

El empoderamiento y la participación para las directivas del sector financiero, configuran una fuente de motivación, genera sentido de pertenencia y motiva a trabajar eficientemente.

La política de responsabilidades en los cargos debe ser clara y brindar información sobre los límites de la gestión de cada directora, con atribuciones necesarias para desempeñarse en el cargo y permita el desenvolvimiento como profesional de alta dirección.

Teniendo la anterior premisa, existen otro tipo de políticas que llevan más allá el concepto de participación y que cambian la estrategia de las organizaciones, haciéndolas más difíciles de implementar dentro de las empresas.

Administración participativa: Es una acción mediante la que los empleados tienen un grado significativo de poder en la toma de decisiones de sus superiores. No es fácil de implementar y acarrea un cambio trascendental en la forma de administrar.

Participación representativa: Es el empoderamiento de un grupo determinado de empleados que lleva la voz de la mayoría y tiene participación en las decisiones de la empresa. El objetivo es redistribuir la autoridad de la organización, colocando la fuerza laboral sobre unas bases más equilibradas con los intereses de los accionistas y de la gerencia.

Círculos de calidad: son generalmente equipos de 8 a 10 personas que adoptan la responsabilidad de resolver problemas de calidad, generan y evalúan retroalimentación. Presentan alternativas de solución a los altos mandos quienes en última instancia toman las decisiones.

Planes de acciones: a través de la opción de compra de acciones de las organizaciones, estas pretenden estimular el sentimiento de propiedad de sus empleados promoviendo que trabajen por un negocio que también es suyo.

En conclusión, las acciones anteriormente presentadas, se proponen como mecanismos de motivación de las mujeres directivas del sector financiero y la aplicación quedará a criterio y capacidad de las organizaciones.

## Referencias bibliográficas

Ahmed, I., Usman, A., & Rana, S. L. (2011). Jobs satisfaction mediates relationship between facets of job and citizenship behavior: a study of female employees of banking sector of Pakistan. *Information Management & Business Review*, 3(4), 228-234.

Badulescu, A. (2010). ENTREPRENEURIAL MOTIVATIONS: ARE WOMEN DRIVEN BY DIFFERENT MOTIVATORS THAN MEN? (II SOME EVIDENCE FOR EU AND ROMANIA). Recuperado a partir de <http://ezproxy.unal.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsoai&AN=edsoai.835501865&lang=es&site=eds-live>

Baloch, Q. B. (2008). Effects of job satisfaction on employee's motivation & turn over intentions: From review of the related literature. *Journal of Managerial Sciences*, 21.

Banco de la República. (s. f.). Panorama monetario y financiero. Recuperado 12 de noviembre de 2013, a partir de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/colombia/eco3.htm>

Bellido, M. C. (2000). Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas. *Formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*, 1-31.

Bin Hasan, M. S., Huda, H. A. E., & Abdullah, A. M. (2012). Motivation and Productivity Relationship: A Study on the Superstores of Dhaka. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 3(2), 19-24.

Bowlus, A. J., Liu, H., & Robinson, C. (2005). Human Capital, Productivity and Growth (University of Western Ontario, CIBC Centre for Human Capital and

Productivity Working Paper No. 20052). University of Western Ontario, CIBC Centre for Human Capital and Productivity. Recuperado a partir de <http://ideas.repec.org/p/uwo/hcuwoc/20052.html>

Castro, C. G.-R. de. (2010). Motivación en el trabajo: Teoría y práctica. César García-Rincón.

Chiang, Y.-H., Hsu, C.-C., & Hung, K.-P. (2013). Core self-evaluation and workplace creativity. *Journal of Business Research*. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.08.012>

Chowwen, C., & Ivensor, E. (2009). Job insecurity and motivation among women in Nigerian consolidated banks. *Gender in Management: An International Journal*, 24(5), 316-326. <http://doi.org/10.1108/17542410910968788>

DANE. (s. f.). Departamento Nacional de Estadística. Recuperado 12 de noviembre de 2013, a partir de <http://www.dane.gov.co/empresarial>. *Diversitas*, 8(1), 183-193.

García Sanz, V. (2012). La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables. Recuperado a partir de <http://uvadoc.uva.es:80/handle/10324/1144>

Giannikis, S. K., & Mihail, D. M. (2010). Motivation of working women in the Greek retail sector: an empirical analysis. *International Journal of Manpower*, 31(1), 4-20. <http://doi.org/10.1108/01437721011031667>

Gómez, C. (2011). El salario emocional (Borrador de administración No. 47). Recuperado a partir de <http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/291>

Hofrichter, D. A., Flannery, T. P., & Platten, P. E. (1997). *Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*. Paidós.

Kanawaty, G., & (OIT), O. I. del T. (1998). *Introducción al estudio del trabajo*. Editorial Limusa S.A. De C.V.

Konrad, A. M., & Mangel, R. (2000). RESEARCH NOTES AND COMMENTARIES THE IMPACT OF WORK-LIFE PROGRAMS ON FIRM PRODUCTIVITY. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1225-1237.

Leavitt, H. J., Pondy, L. R., & Boje, D. M. (1989). *Readings in Managerial Psychology*. University of Chicago Press.

Lupica, C. (2010). Los hijos ¿influyen de igual manera en la vida de las mujeres y de los hombres? (Anuario de la maternidad). Buenos Aires. Recuperado a partir de [http://www.unav.edu/matrimonioyfamilia/observatorio/top/2011/Observatorio-Maternidad\\_Anuario-2010.pdf](http://www.unav.edu/matrimonioyfamilia/observatorio/top/2011/Observatorio-Maternidad_Anuario-2010.pdf)

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos. <http://papers.ssrn.com/abstract=1232368>

Naz, S., Rehman, S., & Saqib, H. (2013). The Relationship Between Job Satisfaction and Personality Trait Among Bank Employees. *Far East Journal of Psychology & Business*, 11(3), 57-72.

Paarsch, H. J., & Shearer, B. S. (2005). *The Response of Worker Effort to Piece Rates: Evidence from a Field Experiment*. unpublished manuscript, Cité Universitaire, Quebec: Département d'économique, Université Laval.

Potes, A. (2010). Factores motivacionales que inciden en la productividad del cortero de caña en el Ingenio Central Castilla S.A. Recuperado a partir de [http://www.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/2337](http://www.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/2337)

Ross, C. E., & Mirowsky, J. (1996). Economic and interpersonal work rewards: Subjective utilities of men's and women's compensation. *Social Forces*, 75(1), 223-245.

Sandoval, C. (2013). Análisis / El sector financiero y la economía | Economía | Portafolio.co. Recuperado 10 de noviembre de 2013, a partir de <http://www.portafolio.co/economia/analisis-el-sector-financiero-y-la-economia>

Sarker, D., & Chakrabarti, S. (2013). Indicators and Impact of Empowerment: Evidence from Flower Trading Women in West Bengal, 62(1/2), 201-225.

Schroeder, R. G. (2011). *ADMINISTRACION DE OPERACIONES*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Selva, C., Sahagún, M. A., & Pallarès, S. (2011). Estudios sobre Trayectoria Profesional y Acceso de la Mujer a Cargos Directivos: un Análisis Bibliométrico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 227-242.

Silva, M., Almeida, M., Lorente, V., & David, J. (2009). Prácticas de recursos humanos y productividad: el efecto moderador y mediador del clima organizacional. Recuperado a partir de <http://gredos.usal.es/jspui/handle/10366/75208>

Uribe, R. (2011). Costos de la mano de obra en Colombia. Recuperado 12 de noviembre de 2013, a partir de: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/departamentos/departamento-contaduria-publica/panorama-contable/Documents/Costos%20de%20la%20mano%20de%20obra%20en%20colombia%202011.pdf>

Vaskova, R. (2006). Gender differences in performance motivation | Eurofound. Recuperado 27 de abril de 2015, a partir de <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/other/gender-differences-in-performance-motivation>

---

1. Doctor en Ingeniería- Universidad Nacional de Colombia . Profesor asociado Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Minas. Medellín, Antioquia, Colombia. Email: [mdrojas@unal.edu.co](mailto:mdrojas@unal.edu.co)

2. Ingeniera Industrial, Maestría en Ingeniería Administrativa. Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín. Email: [tatianabedoyazuluaga@gmail.com](mailto:tatianabedoyazuluaga@gmail.com)

3. Ingeniera Administradora. Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín. Email: [yugomezar@unal.edu.co](mailto:yugomezar@unal.edu.co)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 46) Año 2017  
Indexada en Scopus, Google Schollar

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados