



**La motivación y productividad laboral: caso de estudio realizado con los colaboradores administrativos de una empresa comercializadora de la ciudad de Medellín.**

**Presentado por:**

**Jenifer Salinas Suarez**

**Brayan Stivens Guisao Sarrazola**

**José Daniel Puerta Arroyave**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas**

**Asesor:**

**María Lucelly Urrego Marín**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios**

**Rectoría Antioquia y Chocó**

**Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)**

**Programa Administración de Empresas.**

**Noviembre de 2020.**

**La motivación y productividad laboral: caso de estudio realizado con los colaboradores administrativos de una empresa comercializadora de la ciudad de Medellín.**

**Jenifer Salinas Suarez**

**Brayan Stivens Guisao Sarrazola**

**José Daniel Puerta Arroyave**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas**

**Asesor:**

**María Lucelly Urrego Marín**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios**

**Rectoría Antioquia y Chocó**

**Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)**

**Programa Administración de Empresas**

**Noviembre de 2020.**

## DEDICATORIA

Este trabajo es un sueño hecho realidad, en este se ve reflejado años de estudio y dedicación para hoy ser llamados profesionales y ser motivo de celebración en nuestras familias; un logro que marca nuestra existencia y que, gracias a la Corporación Universitaria Minuto de Dios y su excelente calidad, hoy lo vemos hecho realidad.

Este trabajo es dedicado con todo mi amor y cariño a mi familia, especialmente a mi madre y esposa; quienes con su apoyo incondicional han aportado significativamente en mi proceso formativo como administrador de empresas.

Brayan Stivens Guisao Sarrazola

Dedicado primeramente a Dios quien por su infinita misericordia me permite este momento especial, a mi esposo Andrés y mi madre Paola, ellos son el motor para mi dedicación, esfuerzo y el cumplimiento de mis logros, pilar fundamental para llegar hasta este punto de mi vida profesional. Y vamos por más.

Jenifer Salinas Suarez.

Primero a Dios Todopoderoso, GRACIAS. La realización de este esmerado proyecto, se lleva a cabo, gracias al arduo trabajo de nuestros esfuerzos por convertirnos en la visión de nuestros motores de impulso, motivadores de vida, apalancadores de sueños. Aquellos quienes debemos dar más que las le debemos todo. La recolección de estos frutos, está motivada por tres pilares fundamentales para mi vida, los cuales me permitieron desarrollar mis habilidades y mi conocimiento; mi Padre, mi siempre amada Madre, y mi compañera de vida en estos años de

construcción personal. El camino ha sido complejo, con altas, y bajas, con enseñanzas y esperanzas de un futuro mejor, al cual aspiro y aspiramos todos. La realización personal se completa, con la edificación de nuestra cultura, y valores inculcados en la vida universitaria. A estas tres personas valiosas, GRACIAS, a mí siempre amada y recordada madre, que me guías y proteges mis pasos, ¡GRACIAS MADRE! Un paso más para mí, y ustedes.

José Daniel Puerta Arroyave

## AGRADECIMIENTOS

En primera instancia queremos agradecer a Dios por darnos la fuerza física y mental para obtener nuestro logro, a nuestra asesora académica María Lucelly Urrego quien siempre contó con la mejor disposición para brindarnos la orientación y ayuda necesaria para sacar este proyecto adelante. Reconociendo su gran entrega, compromiso y constancia durante este tiempo de estudio. Sus aportes fueron invaluable.

También queremos agradecer a nuestras familias, ya que sin su apoyo hubiera sido mucho más difícil. Su compañía y afecto nos dieron la fuerza necesaria para dar nuestro mejor esfuerzo y ejecutar nuestras tareas de la mejor forma posible.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	5
TABLA DE CONTENIDO .....	6
LISTA DE TABLAS .....	10
LISTA DE FIGURAS .....	12
LISTA DE ANEXOS .....	14
RESUMEN .....	15
ABSTRACT .....	16
INTRODUCCIÓN.....	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
2. OBJETIVOS.....	21
2.1. Objetivo general.....	21
2.2. Objetivos específicos.....	21
2.2.1. Objetivo específico 1.....	21
2.2.2. Objetivo específico 2.....	21
2.2.3. Objetivo específico 3.....	21
3. JUSTIFICACIÓN.....	22
4. MARCO REFERENCIAL .....	24
4.1. Marco conceptual.....	24

	7
4.1.1. Motivación: .....	24
4.1.1.1. <i>Motivación empresarial.</i> .....	24
4.1.2. Productividad: .....	24
4.1.3. Empresas: .....	24
4.1.3.1. <i>Empresas comerciales.</i> .....	25
4.1.4. Gestión: .....	25
4.1.4.1. <i>Gestión humana.</i> .....	26
4.1.4.2. <i>Algunas definiciones de la administración de recursos humanos.</i> .....	26
4.1.5. Recursos: .....	26
4.1.5.1. <i>Recursos humanos.</i> .....	27
4.1.6. ¿colaboradores o empleados?.....	27
4.1.6.1. <i>Colaboradores.</i> .....	27
4.1.6.2. <i>Empleados.</i> .....	27
4.1.7. Ambiente laboral:.....	27
4.1.8. Clima organizacional: .....	28
4.2. Marco contextual:.....	28
4.3. Marco legal:.....	32
4.4. Marco teórico.....	33
4.4.1. MOTIVACIÓN.....	33
4.4.1.1. Teorías: .....	33

- Teoría de la jerarquía de las necesidades según Maslow: .....	33
4.4.1.2. <i>Técnicas de motivación</i> . .....	39
4.4.2. PRODUCTIVIDAD:.....	42
4.4.2.1. <i>Primeras teorías</i> . .....	43
5. DISEÑO METODOLÓGICO .....	44
5.1. Línea de investigación institucional: .....	44
5.2. Eje temático: .....	44
5.3. Enfoque de investigación y paradigma investigativo: .....	44
5.4. Diseño de la investigación:.....	45
5.5. Instrumento de medición: .....	45
5.6. Alcance de la investigación: .....	46
5.7. Población: .....	47
5.8. Tamaño de la muestra:.....	47
5.9. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información y datos: .....	47
5.10. Análisis y tratamiento de datos: .....	47
6. RESULTADOS Y DISCUSIONES .....	48
7. PLAN DE ACCIÓN .....	82
7.1 Descripción: .....	82
7.2 Resultados esperados: .....	82
7.3 Objetivos del plan de acción:.....	83



	9
7.3.1 General .....	83
7.3.2 Específico .....	83
7.3.3 Específico .....	83
7.3.4 Específico .....	83
7.4 Recursos .....	83
7.5 Cronograma .....	1
8. CONCLUSIONES.....	1
9. REFERENCIAS .....	3
10. ANEXOS .....	9
10.1. Rotación del personal, promedio en tres años. ....	9
10.3 Instrumento (cuestionario).....	10

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1: Género .....</i>	48
<i>Tabla 2: Escolaridad .....</i>	49
<i>Tabla 3: Antigüedad en la empresa.....</i>	50
<i>Tabla 4: Situación laboral.....</i>	51
<i>Tabla 5: Funciones .....</i>	52
<i>Tabla 6: El desafío que produce el trabajo .....</i>	54
<i>Tabla 7: El orgullo de trabajar en la empresa.....</i>	55
<i>Tabla 8: Cursos de capacitación.....</i>	57
<i>Tabla 9: La comunicación con el jefe .....</i>	58
<i>Tabla 10: Comunicación con compañeros de trabajo .....</i>	59
<i>Tabla 11: Claridad de instrucciones .....</i>	60
<i>Tabla 12: La libertad para realizar el trabajo.....</i>	62
<i>Tabla 13: Equilibrio entre trabajo y vida personal .....</i>	63
<i>Tabla 14: Posibilidad de mejoramiento laboral .....</i>	64
<i>Tabla 15: Participación en las decisiones del área .....</i>	65
<i>Tabla 16: Apoyo en la realización del trabajo.....</i>	66
<i>Tabla 17: La forma de supervisar el trabajo .....</i>	67
<i>Tabla 18: Oportunidad para destacar.....</i>	68
<i>Tabla 19: Salario.....</i>	69
<i>Tabla 20: Prestaciones .....</i>	70
<i>Tabla 21: Permanencia en el empleo .....</i>	70
<i>Tabla 22: Solución de conflictos .....</i>	72

	11
<i>Tabla 23: Ambiente en el equipo de trabajo</i> .....	73
<i>Tabla 24: Condiciones físicas</i> .....	74
<i>Tabla 25: Disponibilidad de equipos y material de trabajo</i> .....	75
<i>Tabla 26: Oportunidad de nuevos retos</i> .....	76
<i>Tabla 27: Trabajo reconocido y valorado</i> .....	77
<i>Tabla 28: Satisfacción con el trabajo</i> .....	78
<i>Tabla 29: Sentirse parte de la empresa</i> .....	79
<i>Tabla 30: Motivación en el trabajo</i> .....	81
<i>Tabla 31: presupuesto</i> .....	84
<i>Tabla 32: cronograma</i> .....	1

## LISTA DE FIGURAS

<i>Ilustración 1 Pirámide de Maslow</i> .....	34
<i>Ilustración 2: Teorías</i> .....	38
<i>Ilustración 3: Género</i> .....	48
<i>Ilustración 4: Escolaridad</i> .....	49
<i>Ilustración 5: Antigüedad en la empresa</i> .....	51
<i>Ilustración 6: Situación laboral</i> .....	52
<i>Ilustración 7: Funciones</i> .....	53
<i>Ilustración 8: El desafío que produce el trabajo</i> .....	55
<i>Ilustración 9: El orgullo de trabajar en la empresa</i> .....	56
<i>Ilustración 10: Cursos de capacitación</i> .....	57
<i>Ilustración 11: La comunicación con el jefe</i> .....	58
<i>Ilustración 12: Comunicación con compañeros de trabajo</i> .....	60
<i>Ilustración 13: Claridad de instrucciones</i> .....	61
<i>Ilustración 14: La libertad para realizar el trabajo</i> .....	62
<i>Ilustración 15: Equilibrio entre trabajo y vida personal</i> .....	63
<i>Ilustración 16: Posibilidad de mejoramiento laboral</i> .....	64
<i>Ilustración 17: Participación en las decisiones del área</i> .....	65
<i>Ilustración 18: Apoyo en la realización del trabajo</i> .....	66
<i>Ilustración 19: La forma de supervisar el trabajo</i> .....	67
<i>Ilustración 20: Oportunidad para destacar</i> .....	68
<i>Ilustración 21: Salario</i> .....	69
<i>Ilustración 22: Prestaciones</i> .....	70

<i>Ilustración 23: Permanencia en el empleo</i> .....	71
<i>Ilustración 24: Solución de conflictos</i> .....	72
<i>Ilustración 25: Ambiente en el equipo de trabajo</i> .....	73
<i>Ilustración 26: Condiciones físicas</i> .....	74
<i>Ilustración 27: Disponibilidad de equipos y material de trabajo</i> .....	75
<i>Ilustración 28: Oportunidad de nuevos retos</i> .....	76
<i>Ilustración 29: Trabajo reconocido y valorado</i> .....	77
<i>Ilustración 30: Satisfacción con el trabajo</i> .....	78
<i>Ilustración 31: Sentirse parte de la empresa</i> .....	80
<i>Ilustración 32: Motivación en el trabajo</i> .....	81

## LISTA DE ANEXOS

*Anexo 1: Rotación del personal, promedio en tres años.*

*Anexo 2: Instrumento (cuestionario)*

## RESUMEN

Con la realización de este trabajo de grado se ha procurado evidenciar cuál ha sido el alcance de los conocimientos adquiridos en el área de la gestión humana y cómo a partir de la actividad administrativa se puede influir en el aspecto motivacional de los colaboradores de una organización privada de la ciudad de Medellín.

El fin de esta investigación es determinar cómo los colaboradores pueden interactuar y obtener la satisfacción propia a través de la motivación laboral en una organización. Ésta, a su vez, se define como una investigación descriptiva, que se basó en una revisión bibliográfica obteniendo referencias teóricas y relevantes para tener un criterio más a fondo de la motivación laboral, buscando identificar cuáles son las diversas estrategias que se podrían adoptar para llevar la satisfacción laboral a un nivel más personal, puesto que, al reconocer a los colaboradores como parte importante de la misma organización se puede generar un grado de confianza y una participación eficiente y activa dentro de la misma organización.

A partir de esto se podrá obtener como principal resultado una participación más efectiva de parte de los colaboradores que podrá brindar a la organización un mejor desempeño en su labor y crear un amplio sentido de pertenencia, reflejando beneficios propios y satisfaciendo las necesidades de la empresa.

*Palabras clave: Clima laboral; empresa; motivación laboral; productividad.*

## ABSTRACT

With the completion of this undergraduate work, we have tried to show what has been the scope of the knowledge acquired in the area of human management and how, from administrative activity, the motivational aspect of the collaborators of a private organization can be influenced at the city of Medellín.

The purpose of this research is to determine how collaborators can interact and obtain their own satisfaction through work motivation in an organization. This, in turn, is defined as a descriptive investigation, which was based on a bibliographic review obtaining theoretical and relevant references to have a more in-depth criterion of work motivation, seeking to identify which are the various strategies that could be adopted to carry job satisfaction at a more personal level, since recognizing employees as an important part of the same organization can generate a degree of trust and efficient and active participation within the same organization.

From this, a more effective participation on the part of the collaborators can be obtained, which can provide the organization with a better performance in its work and create a broad sense of belonging, reflecting its own benefits and satisfying the needs of the company.

*Keywords: Business; productivity; working environment; working motivation.*



## INTRODUCCIÓN

A través del tiempo la teoría administrativa ha ido evolucionando; al pasar los años se ha llegado a un sinfín de teorías y conclusiones donde una de ellas sustenta una base importante para la administración en general y es la importancia de la administración del talento humano: se ha llegado a la conclusión que el recurso más importante de la organización es el talento humano. Según Werther y Davis (1991) citados por Tovar (2012): “la planeación de recursos humanos constituye el núcleo de la administración y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de recursos humanos que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios” (Tovar, 2012).

Ahora bien, el principal objetivo de todas las organizaciones es generar ingresos mediante la satisfacción de las necesidades del cliente final y esto se logra mediante la venta de los productos o servicios que la empresa le ofrece; Pero es imposible llegar a esta meta si no se cuenta con un grupo capacitado en la organización: la tecnología, las máquinas y la infraestructura son recursos altamente importantes dentro de la empresa para el desarrollo de la actividad económica, pero si no existe un talento o recurso humano que las maneje, manipule o gestione, es imposible llegar a tal fin. Es conocida una frase de Bill Gates, fundador de Microsoft, que representa el significado del talento: “si 20 personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría”. El pensamiento al que esta frase nos lleva es considerar al talento humano como la ventaja competitiva para muchas organizaciones (Contreras, 2012).

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la empresa comercializadora de la ciudad de Medellín, se ha observado que, en un periodo de tres años en promedio, ha habido una rotación de personal del 55,4%: 30,8% han renunciado a su puesto de trabajo y un 25,4% se ha despedido por bajo rendimiento laboral (Atlantic FS SAS) ver anexo 1. Esta cifra es alarmante para la estabilidad y control de los procesos de la compañía, puesto que, la mayoría de los despidos y renuncias se hacen sin un preaviso y esto causa que los nuevos colaboradores no tengan una capacitación real de sus actividades y tengan que implementar o realizar sus labores desde cero, lo que causa que se convierta esta situación en un círculo vicioso.

Se ha detectado que la alta rotación de personal tiene que ver con la baja motivación que tienen los colaboradores de la empresa. Pues sus escalas salariales, los cargos y tareas asignadas, el clima laboral y la poca confianza depositada en el colaborador, hacen que en poco tiempo deserten de sus labores o sean despedidos por su poco rendimiento. Esta baja motivación afecta también la productividad de los colaboradores de la empresa, situación que es de notar en los tiempos de ocio y las llegadas tarde.

Es decir que, no hay sentido de pertenencia y apropiación de las labores que tienen a su cargo, lo que genera que las mismas labores se realicen mal y existan reprocesos; además, esto genera que no tengan la iniciativa para mejorar y crecer dentro de la compañía. Como resultado de todo lo mencionado, se obtiene la renuncia o despido por bajo rendimiento, asimismo se genera una desmotivación en los demás colaboradores.

Es allí donde la organización debe empezar a pensar en el bienestar y retención de los colaboradores que le ayudan a la empresa a cumplir su principal objetivo. “(...), lo que debe preocupar hoy a las organizaciones es tratar de conservar al talento, y una de las estrategias diseñadas para ello es justo el preocuparse e invertir en el desarrollo de su personal (Contreras, 2012). En cada una de las áreas de la organización debe existir colaboradores altamente calificados para realizar las labores del día a día y que, con su seguimiento y cumplimiento, la empresa toma un rumbo para su mira al crecimiento.

En tal caso, para el bienestar y retención de los colaboradores que ayudan a las labores de la empresa del día a día, se ha detectado que la motivación es un factor fundamental en todas las empresas, puesto que, de este depende el rendimiento de las actividades para alcanzar el objetivo, pues es también un factor para medir la productividad de la compañía y si la motivación es alta, se obtendrá una productividad o rendimiento alto.

Existen varios factores que implican negativamente en la motivación de un colaborador, entre ellos se encuentran los factores internos y externos a su trabajo, tales como: 1) internos: relaciones personales con compañeros o jefes, estrés laboral, el clima laboral, presión laboral, condiciones de trabajo, infraestructura, entre otros. 2). externos: situación económica, problemas familiares, problemas de salud, orden público, entre otros.

Es allí donde la empresa debe intervenir en la motivación laboral para el beneficio propio de la compañía tal como lo es el rendimiento de los colaboradores, pues si una empresa no tiene unos colaboradores que rindan en sus labores, no podrá alcanzar los objetivos para llegar a su meta. Contreras afirma que, las empresas modernas no solo se deben enfocar en la satisfacción del cliente externo, sino también en la satisfacción del cliente interno (Contreras, 2012).

Uno de los beneficios con más prioridad que se deben tener en cuenta en una organización a la hora de tratar de motivación laboral es el compromiso, con colaboradores más motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar, identificándose con los valores de la empresa. De esta forma, los colaboradores se considerarán parte importante de la organización como en familia y trabajar para conseguir lo mejor para ellos y la empresa, ya que para el colaborador es indispensable porque gracias a esta motivación puede llegar a satisfacer las necesidades propias.

Años atrás se creía que el proceso de la motivación era de un proceso vertical únicamente, es decir, un jefe motivando colaboradores. En las décadas próximas este concepto ha cambiado dentro de las organizaciones dado que se han tenido una transformación muy visionaria, dando la oportunidad de que los colaboradores aporten sus ideas y sobre todo entusiasmo a las actividades que se van a desarrollar logrando un trabajo en grupo y más complaciente.

Ante los señalamientos, es importante tener claro que, la motivación es un factor determinante en el éxito de la organización, y, por consiguiente, debe ser del interés de todo gerente, ya que sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de la organización y por ende el cumplimiento de los objetivos que se han establecido.

Se espera entonces a partir de esta investigación, establecer el nivel de influencia que tiene la motivación sobre la productividad laboral, mediante diagnósticos y caracterizaciones, para así lograr establecer un plan de acción que les sirva a las empresas comercializadoras en cuanto a la motivación y productividad laboral se refiere.

**Pregunta de investigación:**

¿Qué plan de acción se puede implementar en las empresas comercializadoras para lograr la motivación y productividad laboral esperada?

**2. OBJETIVOS****2.1. Objetivo general**

Definir un plan de acción sobre la motivación y productividad laboral para los colaboradores administrativos de una empresa comercializadora de la ciudad de Medellín.

**2.2. Objetivos específicos****2.2.1. Objetivo específico 1.**

Identificar los diferentes modelos que existen de motivación y productividad laboral.

**2.2.2. Objetivo específico 2.**

Diagnosticar el nivel actual de motivación laboral en los colaboradores administrativos.

**2.2.3. Objetivo específico 3.**

Caracterizar los modelos motivacionales modernos con el fin de adecuar un plan de acción para la empresa comercializadora para el aumento de la motivación y productividad laboral.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Para toda empresa es de gran importancia la productividad que sus colaboradores tengan a la hora de realizar las tareas asignadas, puesto que, si no hay una buena productividad, no habrá un buen rendimiento para el logro de los objetivos planteados y así llegar a la meta de la compañía.

Pero para que se logre esta productividad en la empresa, es importante tener a los colaboradores motivados, ya que la motivación es la que impulsa a una persona a realizar ciertas labores con empeño. “Comprender la motivación humana (...) lleva a la definición del concepto *motivo* como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos”. Alles (2005). Por consiguiente, se percibe que la motivación puede ser un factor muy importante que mejore o aumente la productividad de la empresa.

Por lo tanto, para todo administrador de empresas integral, es indispensable conocer la compañía en todas las áreas que la componen, esto implica también el área de gestión humana la cual tiene un gran valor para la empresa, y esto implica también el nivel de constancia y esfuerzo que le ponga a esta área y las estrategias a utilizar para motivar y retener a los colaboradores que ayudan a que la empresa cada día avance a su propósito, es decir, un administrador de los recursos humanos debe poner en práctica las técnicas y formas de motivación para así lograr una gran productividad en los colaboradores de su compañía.

Según Fernández A. (2000) uno de los problemas más recurrentes, es motivar al personal a través de diferentes remuneraciones o contrataciones colectivas, sin tener en cuenta la individualidad de cada empleado o las acciones que realmente lo motivan. Se da el caso de que

los colaboradores aptos, de gran inteligencia, con aptitudes especiales y conocimientos en la tarea o el oficio, y, sin embargo, éstos no tienen un alto desempeño ni un rendimiento laboral eficiente.

Por otra parte, que muchos líderes no tienen en cuenta la importancia de la misma, o en el momento de motivar utilizan, en la mayoría de ocasiones, técnicas conductistas como la de “zanahoria y el garrote”. Estas técnicas se enfocan en recompensas tangibles o en castigos. Si bien la “zanahoria y el garrote” puede resultar en un aumento de productividad a corto plazo, lo más posible es que se genera desmotivación e incluso fomenta el fraude y el engaño a largo plazo. (Muñoz & Ramirez, 2014).

Este efecto que no genera ningún aporte a la organización puede presentarse debido a que los empleados sienten que se debe “pagar” por hacer parte de alguna actividad, y sin importar los medios, así no sean los más transparentes, busquen lograr ese tipo de recompensas. Por otra parte, el “garrote”, puede generar comportamientos defensivos, paranoicos e incluso de retaliación.

Cuando un empleado se siente amenazado o atemorizado por la posible pérdida de su empleo o cualquier otro tipo de castigo puede con frecuencia mostrarse indiferente, poco comprometido, desmotivado o desleal.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1. Marco conceptual

#### 4.1.1. Motivación:

La motivación se refiere por una parte a los propósitos conscientes, a pensamientos íntimos tales como “me gustaría saber tocar el piano”, “quiero ser médico” y “estoy esforzándome por resolver este problema”. Por otro lado, observando las conductas desde afuera, la motivación se refiere a las inferencias relativas a propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas (McClelland, 1989, p.20).

##### *4.1.1.1. Motivación empresarial.*

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (Mas, 2015, p.26).

#### 4.1.2. Productividad:

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado, obtiene el máximo de productos (Jiménez , Castro , y Brenes , 2009, p.6).

#### 4.1.3. Empresas:

Existe numerosas acepciones que tratar de definir el concepto de empresa atendiendo para ello a diferentes puntos de vista (unidad jurídica y financiera, combinación en factores, sistema...). Esta multitud de definiciones es achacada por Monllor (1994), a que "la empresa, al ser una



realidad socioeconómica, es estudiada por varias ramas de conocimiento (...) siendo diferente su conceptualización según el marco de referencia" (p.3). Este mismo autor la define como "la unidad económica de producción básica (...) que tiene la función de combinar adecuadamente distintos factores (técnicos, humanos y financieros), para la producción de bienes y servicios, esta definición, Iborra et al. (2006) sostienen que la empresa es "una unidad técnico-económica además de una unidad sociopolítica y de decisión" (Ganaza Vargas y González Domínguez, 2015, p.16).

#### **4.1.3.1. Empresas comerciales.**

Las empresas comerciales son aquellas actividades económicas organizadas que se dedican a la compra y venta de productos que bien pueden ser materias primas o productos terminados; las empresas comerciales cumplen la función de intermediarias entre los productores y los consumidores y no realizan ningún tipo de transformación de materias primas (Actualícese, 2014).

#### **4.1.4. Gestión:**

Se define gestión como "las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización". Sistema de gestión como "conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos". Nota: un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental (Navarro, 2013, p.8).

#### **4.1.4.1. Gestión humana.**

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones (Chávez, 2015, p.17).

#### **4.1.4.2. Algunas definiciones de la administración de recursos humanos.**

- “La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” Chiavenato, (2009) citado por Chávez (2015, p.19).
- “La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” Chambers, (1998) citado por Chávez (2015, p.19).
- “La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” Covey, (1966) citado por Chávez (2015, p.19).

#### **4.1.5. Recursos:**

(...) los recursos son los elementos, capacidades y factores, tangibles e intangibles que planifican y/o disponen las organizaciones en un momento determinado para la ejecución de diferentes procesos (Blánquez y Mondino , 2011).

#### **4.1.5.1. Recursos humanos.**

La empresa es la combinación de un conjunto de recursos, que tiene como finalidad producir y/o comercializar una serie de bienes o servicios. El objetivo último de la empresa es la obtención del máximo beneficio. (...) Es el conjunto de personas que, directa o indirectamente, prestan sus servicios a la empresa (Tejedo y Iglesias , 2009, p.7).

#### **4.1.6. ¿colaboradores o empleados?**

Se considera empleado a cualquier persona que desempeña un cargo al realizar un trabajo y a cambio recibe un sueldo, es decir, se emplea o es colaborador porque colabora para lograr una meta común y es aquel que participa con otros para llevar a cabo un trabajo (González, 2019).

##### **4.1.6.1. Colaboradores.**

Se define como colaboradores a todo el recurso humano de una organización ya que esta no se compone ni describe por su mobiliario, (...), pero si por sus colaboradores por sus características, por la forma como se interrelacionan y comportan en cada momento y lugar a la hora de realizar sus actividades (Rojas, 2014, p.99).

##### **4.1.6.2. Empleados.**

Se puede definir como el motor de la empresa que debe contar con unas cualidades para su puesto de trabajo, liderazgo, trabajo en equipo, predisposición al cambio, creatividad siendo una capacidad propia de los empleados inteligentes y perspicaces (Inajeros, 2000, p.5)

#### **4.1.7. Ambiente laboral:**

Es considerado uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de las organizaciones. Las razones son evidentes: un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para

comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa, un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial: las emociones positivas, la continuidad en los planes y programas, la confianza y la cercanía de personas y equipos, la forma positiva de resolver la conflictividad (Gan y Triginé, 2012, p.276).

#### **4.1.8. Clima organizacional:**

Se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y por, tanto al desempeño de la organización. En que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo el grupo y la propia organización (Martínez, 2016, p.21).

#### **4.2.Marco contextual:**

##### **Antecedentes:**

Con base a lo que se vive en la actualidad en las organizaciones modernas y con base a algunos autores, se ha llegado a la conclusión que el activo más importante de una empresa es el talento o recurso humano. Flores (2014) afirma que, al reconocer que uno de los recursos básicos que tiene la empresa son las personas, se justifica la existencia de una administración especializada en ellas. Por lo tanto, es importante que cada administrador de empresas entienda este concepto y todo lo que abarca (Flores, 2014, p.3).

Ahora bien, no solo es reconocer la importancia del recurso humano en las empresas, sino saberlo administrar en todas sus funciones, tales como: reclutamiento y selección; formación y perfeccionamiento; retención de los colaboradores valiosos (Flores Villalpando, 2014, p29);

eficiencia, eficacia y mejora de la utilización de los recursos humanos y colaborar con la empresa a la obtención de beneficios (Realza, 2012).

Por otra parte, se encuentra la motivación, que es una de las partes principales en la retención de los colaboradores valiosos y así obtener el mayor provecho de eficacia y eficiencia en su productividad para el beneficio de la organización. Para Scott y Mitchell, la motivación es la función que un administrador o directivo cumple para lograr que sus subordinados alcancen los objetivos del cargo. Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig la definen impulsa a una persona a actuar de cierta manera y propensión hacia un comportamiento específico (Llanes Belett, 2009).

Comprender la motivación humana (...) lleva a la definición del concepto *motivo* como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos David C. Mc.Clelland (1999) citado por Alles (2005).

Del mismo modo, la motivación está muy ligada con la productividad o rendimiento laboral, puesto que, una persona motivada puede ser más productiva pues tiene metas por cumplir, ya sea en factores internos o externos a la organización, “la motivación es esencial para casi cualquier comportamiento de las personas en su entorno laboral, ya que se puede considerar (...) que el principal determinante de la conducta laboral es, además de la capacidad del trabajador y las limitaciones situacionales (facilitan o dificultan la conducta del mismo), la motivación laboral” (Jaén Díaz, 2009).

En este sentido, un administrador al conocer o identificar a los colaboradores motivados o desmotivados en su organización, conoce el nivel de rendimiento o productividad que existe en la misma. Al conocer estos factores, es necesario intervenir con un plan de acción, de modo que,

los colaboradores que estén desmotivados, sean motivados mediante técnicas y acciones, y así se alcance el nivel de productividad que la empresa requiere para lograr los objetivos planteados en la estrategia.

Algunas empresas en Colombia como: Totto, Colombina, Nestlé y Ecopetrol; han compartido sus estrategias en técnicas motivacionales en los que han tenido resultados exitosos. Según un artículo publicado por El Espectador, perder empleados talentosos es nefasto para cualquier compañía, no importa su tamaño. Se calcula que la renuncia de un buen trabajador disminuye los ingresos cerca de un 4% y puede llegar a impactar hasta en un 40% las ganancias. Por ello, proteger el talento humano se ha convertido en un aspecto tan relevante para los empresarios (Especial BBVA, 2014).

### **Colombina**

Su estrategia de motivación: Desde 2012 comenzaron el ‘Programa de reconocimientos’, que busca valorar el trabajo de cada uno de los empleados e incentivar la práctica de los valores corporativos. (...). El talento humano es nuestro grupo de interés más importante, pues sabemos que los buenos resultados y logros no son posibles sin el compromiso de nuestros empleados. Por eso tenemos el firme propósito de generar constantemente estrategias para su desarrollo profesional y personal”. Luis Eugenio Cucalón, vicepresidente de gestión humana (2014).

### **Nestlé**

Su estrategia de motivación: A través del programa ‘Beneficios flexibles’, los empleados cuentan con un cupo de dinero que pueden gastar en seguro para enfermedades graves, póliza odontológica, seguro educativo, regalos (artículo o experiencia que genere bienestar) o días libres. La cifra es igual para todos los trabajadores y está sujeta a los rendimientos de la compañía. Se

considera el bienestar y la calidad de vida de los empleados como una prioridad. Es prioridad el balance correcto entre trabajo y vida personal”. Javier Texido, presidente de Nestlé Colombia (2014).

### **Totto**

Su estrategia de motivación: Cada vez que un trabajador cumple un año en la compañía, todas las jefaturas o direcciones con personal a cargo reciben un detalle para compartir con sus colaboradores como reconocimiento a su gestión, rol, cargo y responsabilidades. Para la compañía la gente es el coequipero que permite lograr los objetivos. Sólo con los talentos crecen las organizaciones. Se trabaja con ellos y para ellos, y esto no sólo se ve reflejado en el desarrollo de la empresa sino de ellos mismos”. Isabel Velosa, gerente corporativo de talento humano (2014).

### **Ecopetrol**

Su estrategia de motivación: La organización ha establecido un modelo para el crecimiento profesional de los trabajadores denominado ‘Rutas de carrera’, la secuencia idónea de experiencias laborales en cuanto a cargos, para crecer horizontal y verticalmente en la empresa. Las personas van avanzando a medida que cumplen metas de desempeño, competencias técnicas y organizacionales. Atraer el mejor talento humano disponible en el país es parte fundamental para lograr el éxito operacional de ecopetrol, pero mantener ese nivel de excelencia requiere un trabajo deliberado y permanente de acompañamiento por parte de la empresa en el desarrollo y crecimiento de las personas que la componen” (Especial BBVA, 2014).

#### **4.3.Marco legal:**

Hay diferentes leyes que tienen una relación directa con el estudio desarrollado; se tienen en cuenta aquellas que tienen implicaciones directas sobre el trabajador y la empresa. Iniciando desde la Constitución Política de 1991, dado que cuenta con información relevante sobre los colaboradores en Colombia en algunos de sus artículos, siendo los de más importancia los citados a continuación:

**Artículo 53.** La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores, remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo, estabilidad en el empleo, irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales, dentro de otras diferentes características que brindan a los colaboradores las garantías que necesita para que pueda desarrollar sus labores en condiciones dignas.

**Artículo 57.** La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas (Constitución Política de Colombia, 1991).

#### **Código sustantivo del trabajo:**

Se tiene en cuenta dado algunos artículos del código ya que abarca de forma completa la relación trabajador – empleado. Tal y como lo podemos ver expresado en su artículo 1ro: La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Al mismo tiempo, su artículo 3ro relata: el presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares (Código sustantivo del trabajo , 1951).



**Acoso laboral:** Como finalidad de parte de esta ley es obtener un mayor conocimiento sobre el acoso laboral, ya que es un tema que viene generando preocupación por las directivas de las organizaciones por los casos que se le realizan a los colaboradores, ocasionando un riesgo para la salud mental y física de los trabajadores.

**Ley 1010 de 2006:** Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

**Artículo 2: modalidades de acoso laboral.** Para efectos de la Presente ley se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo (Congreso de Colombia , 2006).

#### **4.4.Marco teórico**

##### **4.4.1. MOTIVACIÓN**

###### **4.4.1.1.Teorías:**

###### **- Teoría de la jerarquía de las necesidades según Maslow:**

Este autor propone que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades (fuerza interna), identificando una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de realización personal (Mas, 2015).

Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualesquiera de las necesidades que les resulten más predominantes o poderosas en un momento dado. El predominio

de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes. A partir de las necesidades fisiológicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior (Mas, 2015).

- Las necesidades fisiológicas: Son las necesidades más básicas y están orientadas hacia la supervivencia del hombre: aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo o sueño, entre otros (Estrada, 2015).
- Las necesidades de seguridad: seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos; necesidad de una estructura de orden, de ley y de límites; fuerte protección, etc. (Maslow, 1991)
- Necesidades de relación social: familia, amor, afecto, pertenencia o trabajo en grupo, entre otros (Estrada, 2015)
- Necesidades de ego o estima: logro, estatus, fama, responsabilidad o reputación, entre otros (Estrada, 2015).
- La necesidad de autorrealización: Esta tendencia se podría expresar como el deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es de acuerdo a su idiosincrasia, llegar a ser todo lo que uno es capaz de llegar a ser (Maslow, 1991).

*Ilustración 1 Pirámide de Maslow*



*Fuente: (Maslow, 1991, Motivación y personalidad)*

**- Teoría de los dos factores de Herzberg:**

- Factores intrínsecos o motivacionales: Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña.
- Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de

"desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar (Herzberg, 2013). La motivación es intrínseca, no es posible buscarla afuera, y que no es cierto que algo nos motive o no, sino que en realidad nos satisfaga o no. Esta misma teoría sustenta el hecho que somos seres auto-motivados y cuando lo llevamos al plano organizacional, se liga estrechamente a temas de recompensa, el término usado comúnmente es la compensación (Rojas, 2014).

- Factores Extrínsecos o Higiénicos: Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajaran más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo.

Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa).

Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan

satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción (Herzberg, 2013).

- **Los tres sistemas importantes de motivación humana según David C. McClelland:**

- Motivación al logro: (...) puede fácilmente notarse que quienes tienen esta motivación están comprometidos con la excelencia, la impecabilidad, tensando la barra puede hallarse rastros de perfeccionismo.

Una persona motivada por el logro gusta de retos, superar obstáculos, necesita reconocimiento por su labor y por lo que es, y busca recompensa, ambos lo impulsan a seguir adelante y a dar más. Según su teoría, los mejores líderes son aquellos orientados al logro, tienen metas claramente definidas y se enfocan en la consecución de éstas.

También se dice que son lo que hacen que las cosas sucedan y generen resultados, lo cual se extiende a través de organizar otras personas y recursos, por lo general son exigentes con los demás, sin embargo, más aún con ellos mismos (Rojas, 2014).

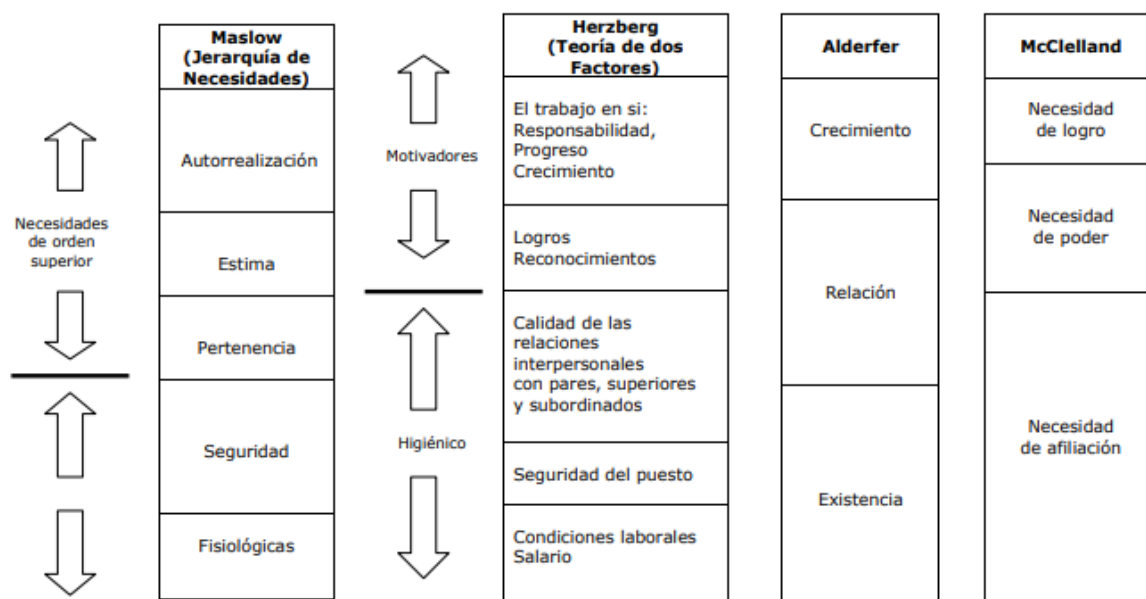
- Motivación a la afiliación: (...) una persona motivada por la afiliación necesita tener y sostener relaciones de armonía con su entorno, siente y piensa que el éxito de su gestión está dado por su capacidad de relacionarse con su equipo, con sus pares y relacionados en general, ya que considera que es el modo idóneo de alcanzar los resultados.

Típicamente, es la persona popular del grupo, la que antepone los intereses del grupo ante los propios y se caracteriza por ayudar a otros en la consecución de sus logros. Goza generalmente del respaldo y aceptación de quienes le rodean, consulta y da mucha importancia al consenso. Es reconocido por la mayoría como una persona de alto carisma, amigable, cercano (Rojas, 2014).

- Motivación al poder: (...) esta teoría nos habla del poder como esa necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, así como el obtener reconocimientos, prestigio y status gracias a ellas. De preferencia, las personas con esta orientación luchan por defender a ultranza sus ideas, por imponerlas y suelen tener una mentalidad que podemos llamar “política”, necesitan dominar y tener autoridad, necesitan sentirse y ser influyentes, impactar la vida de otros con sus ideas y decisiones. El status es algo imprescindible en la vida de estas personas.

Este tipo de poder encierra cómo es posible concluir con la facilidad una relación ganar-perder, ya que la satisfacción, la sensación de victoria viene dada principalmente por la “victoria” sobre el otro (Rojas, 2014).

### *Ilustración 2: Teorías*



*Fuente: Apablaza (2000) citado por Bedodo Espinoza & Giglio Gallardo, Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica (2006).*

#### 4.4.1.2. Técnicas de motivación.

Existen diversas técnicas de motivación, en las que se puede destacar el siguiente listado por Llanes:

Condiciones laborales favorables; adecuada organización del trabajo; sistema de estímulos y salarios aceptables. Transporte obrero y comida con calidad en los comedores; clima psicológico favorable en el colectivo laboral; estilo de dirección apropiado; tareas que facilitan la autorrealización; política laboral justa; dirección eficaz (Llanes Belett, 2009)

También existe una serie de técnicas destacadas por Chiavenato (2000).

- Descentralización y delegación: delegar las decisiones a los niveles inferiores de la organización para permitir que todas las personas se involucren en sus actividades, tracen los

caminos que juzguen mejores y asuman las responsabilidades por las consecuencias; y, de ese modo, satisfagan sus necesidades individuales más elevadas, relacionadas con la autorrealización personal.

- Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo: la reorganización, el rediseño y la ampliación del cargo implican actividades adicionales para las personas, las cuales provocan innovación y estimulan la aceptación de responsabilidad en la base de la organización, además de proporcionar oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y de autoestima.

- Participación y administración consultiva: la participación en las decisiones que afectan a las personas, y la consulta que busca obtener sus opiniones, tienen la finalidad de estimularlas a dirigir sus energías creadoras a la consecución de los objetivos de la organización. Esto les proporciona oportunidades significativas para satisfacer necesidades sociales y de autoestima.

Ahora bien, en la actualidad se habla del salario emocional, que es una de las técnicas más utilizadas en las empresas modernas y que ayuda a mejorar la productividad laboral, el cual se constituye de la siguiente manera:

#### **- Salario emocional:**

Las empresas hoy en día están requiriendo dar respuesta a las nuevas exigencias de la fuerza laboral y por ello han incursionado en fórmulas – más allá de los requisitos legales – como el salario emocional y el conocimiento de cómo implementarlo en su empresa. Este tema se ha venido desarrollando en varios países, entre ellos España, que es actualmente uno de los líderes en la investigación y aplicación de la temática de calidad de vida laboral, al buscar una solución a la problemática del conflicto trabajo-familia. Así, el salario emocional se ha convertido en un



tema fundamental para aquellas organizaciones que buscan productividad, reducción del ausentismo y la rotación y un buen clima laboral (Gómez, 2011)

Una aproximación al concepto de salario emocional contemplaría “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (Temple, 2007). Por otro lado, el salario emocional implica dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables” Temple (2007) citado por Gómez (2011).

Perspectivas de ventajas del salario emocional:

- Motivación laboral
- Mejora en el clima laboral
- Aumento de la productividad
- Innovación
- Creatividad
- Fidelización cliente interno
- Reduce la rotación del personal
- Beneficios de salud: baja el estrés, genera felicidad, tranquilidad y estabilidad.
- Cultura organizacional
- Equilibrio en la vida laboral y personal, lo que lleva a que el colaborador se sienta motivado en lo interno y externo a su entorno laboral.

Un salario económico estable no garantiza el bienestar de una persona, las dinámicas laborales actuales exigen un actor externo que equilibre lo que sucede en la vida familiar y en el entorno profesional. En esa medida, el salario emocional aparece como el mejor complemento para afrontar cualquier contexto laboral, porque se quiera o no, las necesidades sicosociales y afectivas de los trabajadores tienen un impacto directo en el bienestar emocional y repercuten directamente en su rendimiento y productividad (Revista empresarial).

#### 4.4.2. PRODUCTIVIDAD:

La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos). Es decir:

$$\text{Productividad} = \text{Salidas/Entradas}$$

De esta forma, surgen algunos problemas como: definir el sistema, indicar cómo pueden expresarse sus entradas y salidas, y considerar cómo medir la productividad (Carro Paz y González Gómez).

La productividad como medida de la eficiencia con que se transforman los recursos en bienes y servicios, es un tema económico esencial. En un mundo caracterizado por la inestabilidad, el cambio, el lento crecimiento económico, recursos escasos y deseos de una mejor vida, la necesidad de una mayor productividad será uno de los temas económicos claves de este siglo (Biasca, 2006).

La afirmación sobre la necesidad de aumentar la productividad no debe llevar a pensar, que lo único (o más importante) que tiene que hacer la empresa para

asegurarse un mejor futuro es incrementar su productividad. La productividad es un medio, no un fin en sí mismo; un medio para que la empresa alcance los fines que pretenda lograr. Sin embargo, la obtención de un mejor futuro depende, en parte, del logro de esa mayor productividad. El aumento de esa productividad, es, entonces, una condición necesaria, aunque no es suficiente, para lograr una empresa mejor (Biasca, 2006).

#### ***4.4.2.1. Primeras teorías.***

Con la perspectiva del management de gerencia por tareas Frederick Taylor contribuyó a mejorar la eficiencia y la productividad, especialmente mediante el análisis de la división del trabajo en actividades administrativas y de ejecución, la racionalización y estandarización de los procedimientos y el estudio de los costos directos de producción, factor decisivo para el desarrollo de la contabilidad de costos después de 1920. En el plazo de un decenio desde cuando Taylor comenzó a observar el trabajo y a estudiarlo, la productividad del trabajador manual comenzó su auge sin precedentes. Desde entonces ha seguido elevándose constantemente al ritmo de un 3,5% anual compuesto, lo cual significa que se ha multiplicado 50 veces desde Taylor. Sobre ese logro descansan todas las ganancias económicas y sociales del siglo XX. La productividad del trabajador manual ha creado lo que ahora llamamos las economías desarrolladas. Drucker, (1999, p. 193) citado por Fajardo (2002).

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1. Línea de investigación institucional:

Esta investigación se desarrolla bajo una línea institucional ya trabajada y conocida por el nombre de “desarrollo organizacional”. Dado que la promoción y búsqueda del crecimiento motivacional es directamente relacionado con el crecimiento empresarial de la organización en cuestión, y a su vez aplicable a todas las instituciones que lo consideren apto para una mejor administración de su potencial humano (Uniminuto).

### 5.2. Eje temático:

Desde el programa académico de la Licenciatura en Administración de Empresas se pueden desarrollar diferentes habilidades y conocimientos que pueden ser de gran utilidad en el crecimiento organizacional. No obstante, a través de los conocimientos adquiridos y el énfasis de la institución en la importancia del desarrollo personal a través del aporte a la sociedad, se realiza esta investigación que indaga en el cómo por medio de la satisfacción laboral el ser humano puede dar más de sí, creando un valor agregado a su vida profesional y personal y contribuyendo así con el crecimiento de sí mismo y de la sociedad a su alrededor.

### 5.3. Enfoque de investigación y paradigma investigativo:

El enfoque investigativo por desarrollares de carácter cuantitativo ya, que se realiza con el fin de analizar y comprobar los datos recolectados de la encuesta a realizar, teniendo como objetivo tener respuestas de los colaboradores administrativos de la empresa comercializadora a preguntas específicas con el fin de medir su motivación laboral dentro de la organización para aplicar los resultados en dicha población.

#### **5.4. Diseño de la investigación:**

En esta investigación se ha optado por desarrollar encuestas a un grupo específicos de personas, que son los colaboradores del área administrativa, por lo tanto, la convierte en un estudio de carácter cuasi experimental, ya que dichos sujetos no son escogidos al azar, pues estos ya están conformados antes de dicha investigación.

Por su parte, basados en el tipo de diseño que más se asemeja, se establecerán una cantidad de variables de acuerdo con la población actual, para medir el nivel de satisfacción y motivación, y basados en esto, definir cuáles son las acciones más pertinentes de acuerdo a los objetivos definidos.

#### **5.5. Instrumento de medición:**

Para esta investigación, el instrumento a utilizar es un cuestionario (ver anexo 2). Para realizar el cuestionario se solicita autorización para aplicarlo a los colaboradores y se basa en las tres dimensiones de la motivación: el individuo, el grupo y la organización (García et al., 2013). Por otro lado, la encuesta se aplica a todos los colaboradores administrativos y la técnica como el instrumento son con el fin de obtener información relevante al nivel de motivación que existe en los colaboradores administrativos de la empresa comercializadora de la ciudad de Medellín.

#### **Dimensiones y fase de preguntas aplicadas en el cuestionario:**

##### **- Individuo:**

1. Años que han trabajado en la empresa.
2. Funciones que realiza.
3. Participación en el desarrollo de la empresa.
4. Responsabilidad sobre equipos, materiales y personal.

5. Funciones que realiza repetitivamente.

- **Grupo:**

1. Pertenencia al grupo de trabajo.

2. Relaciones laborales.

3. Logros grupales.

- **Organización:**

1. Identidad con la organización.

2. Capacitación que brinda la empresa.

3. Comunicación con superiores.

4. Claridad en definición de funciones.

5. Autonomía en el trabajo.

6. Equilibrio entre vida personal y laboral.

7. La forma de supervisar el trabajo por parte de los superiores.

8. Contribución al clima laboral.

9. Trato equitativo.

10. Remuneración.

11. Estabilidad en el trabajo.

12. Infraestructura y equipo disponible.

### **5.6. Alcance de la investigación:**

La presente investigación, que tiene como principal fin establecer diferentes acciones para mejorar la eficiencia de los colaboradores administrativos de una empresa comercializadora de la ciudad de Medellín, basado en diferentes modelos motivacionales, se caracteriza por definirse como una investigación descriptiva, que busca indagar cuales han sido aquellas teorías que pueden

permitir establecer cuál es el nivel motivacional actual, y a su vez, cuales son aquellas estrategias más aplicables de acuerdo a la evidencia histórica.

### **5.7. Población:**

El tipo de población con el que se realizará la investigación es finito, ya que se tomarán los colaboradores administrativos de la organización comercializadora de la ciudad de Medellín.

### **5.8. Tamaño de la muestra:**

Se realizará un muestreo simple seleccionando aleatoriamente uno por uno escogiendo de la población finita, realizando un muestreo sin reemplazo hasta extraer a toda la población que conforman la muestra; elaborando un método de selección.

### **5.9. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información y datos:**

La información se extraerá de la organización comercializadora de Medellín con los colaboradores administrativos realizando una técnica cuantitativa como lo es una encuesta para la recolección de datos.

### **5.10. Análisis y tratamiento de datos:**

Una vez aplicada la encuesta, se procede al análisis de resultados mediante gráficas, con las cuales se espera obtener una mayor interpretación para así lograr desarrollar el plan de acción de motivación y productividad laboral.

## 6. RESULTADOS Y DISCUSIONES

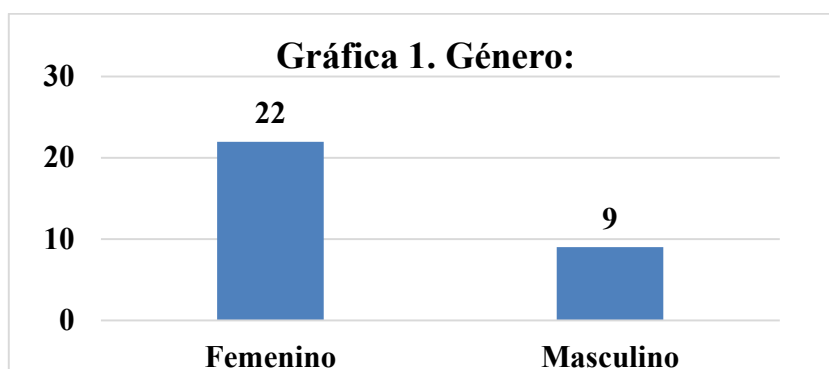
En este ítem se presentan los resultados obtenidos a través del análisis de la información recopilada en la encuesta realizada a los colaboradores administrativos de la empresa comercializadora; se obtuvo un total de 31 respuestas donde se inicia con una breve descripción y luego con diversas preguntas acerca de los factores de motivación en el trabajo.

*Tabla 1: Género*

1. Género:	Respuestas	Participación
Femenino	22	71%
Masculino	9	29%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

*Ilustración 3: Género*



*Fuente: elaboración propia.*

Como se ha venido mencionando en apartados anteriores, esta encuesta fue realizada a un total de 31 colaboradores, y de acuerdo con la tabla anterior, es posible visualizar que, en su mayoría, con un del 71%, de la participación, corresponde al género femenino. Lo que permite inferir que



la población encargada del área administrativa dentro de la organización se ve altamente predominada por mujeres, sobrepasando al género masculino por más del doble (29%).

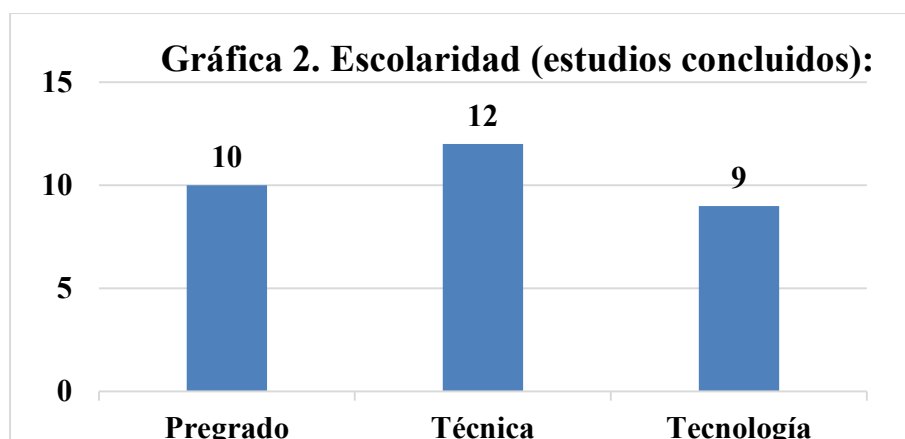
*Tabla 2: Escolaridad*

<b>2. Escolaridad (estudios concluidos):</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Participación</b>
Pregrado	10	32%
Técnica	12	39%
Tecnología	9	29%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

A través de la tabla anterior, que indica los porcentajes hallados de acuerdo al nivel de escolaridad de los encuestados, se observa que dentro de los diferentes niveles hay una distribución equitativa de la participación, siendo las personas con un grado técnico los que ocupan la mayor cantidad de la participación con un 39%, seguido de las personas que cuenta con un grado profesional con un total del 32% y por último aquellas que cuentan con formación tecnológica con el 29% del total de encuestados. Lo que indica de forma plena el nivel de profesionalismo con el que se desarrollan las actividades dentro del área en mención.

*Ilustración 4: Escolaridad*



*Fuente: elaboración propia.*

La gráfica permite observar que todas las personas encuestadas han concluido su formación en su totalidad y permite identificar que la organización brinda la importancia suficiente a la calificación de su personal, ya que estas personas cuentan con el conocimiento adquirido para desarrollar sus funciones de forma óptima.

*Tabla 3: Antigüedad en la empresa.*

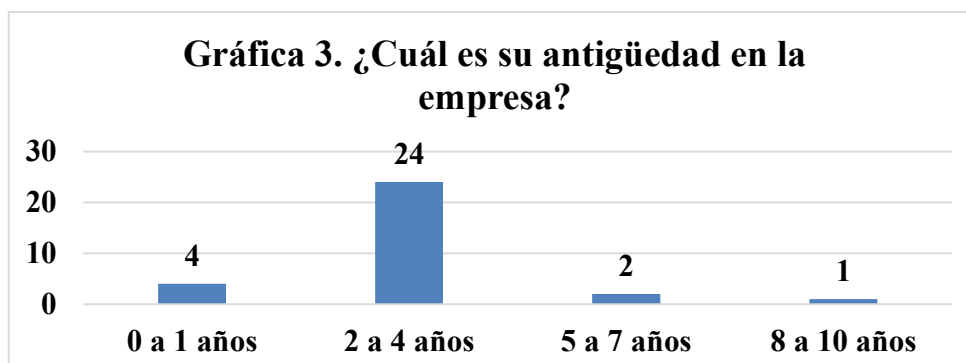
<b>3. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Participación</b>
0 a 1 años	4	13%
2 a 4 años	24	77%
5 a 7 años	2	6%
8 a 10 años	1	3%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Esta tabla nos permite tener un enfoque claro de cuanto ha sido el tiempo que este grupo de personas han desarrollado sus funciones y su experiencia dentro de la organización. En donde un 77% han permanecido allí entre 2 a 4 años, el 13% de ellos llevan un año o menos, el 6% entre 5 y 7 años y solo el 3% de la población cuenta con una experiencia en el rango de 8 a 10 años.

Esto permite tener una certeza de que estos colaboradores, en su mayoría con un 86%, han permanecido en la organización por más de 2 años, que se podría definir como una instancia de tiempo lo suficientemente confiable para definir sus niveles de motivación desarrollando sus labores.

*Ilustración 5: Antigüedad en la empresa*



*Fuente: elaboración propia.*

Esta representación nos permite tener un horizonte claro del nivel de experiencia de los colaboradores a los que les fue aplicado el instrumento, que como ya se ha mencionó anteriormente, en su mayoría han tenido la posibilidad de tener un amplio contacto durante un espacio de tiempo considerable, con la manera en cómo se realizan las cosas en su entorno laboral durante el día a día.

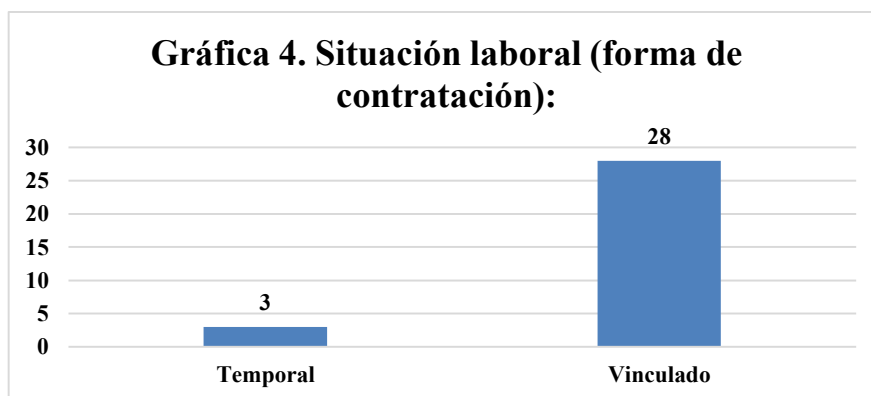
*Tabla 4: Situación laboral*

<b>4. Situación laboral (forma de contratación):</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Participación</b>
Temporal	3	10%
Vinculado	28	90%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

En base a la tabla anteriormente expuesta, se evidencia que en su mayoría las personas encuestadas se encuentran contratados de forma directa con la organización con el 90% del grupo. Mientras que únicamente el 10% de estas personas trabajan por modalidad de tercerización.

*Ilustración 6: Situación laboral*



*Fuente: elaboración propia.*

De acuerdo con la información estipulada en esta gráfica y lo anteriormente evidenciado en la tabla relacionada, es poco probable que la modalidad de contratación sea un factor que influya de forma grave en la motivación de los colaboradores, ya que, de acuerdo a la muestra, en su mayoría se encuentran directamente contratados por la organización.

De los siguientes factores, indique qué tanto influyen en su motivación hacia el trabajo que realiza usted en la empresa. Enumere de 1 a 5 donde 1 es el menor valor y 5 es el mayor valor.

Influye en mi motivación hacia el trabajo:

*Tabla 5: Funciones*

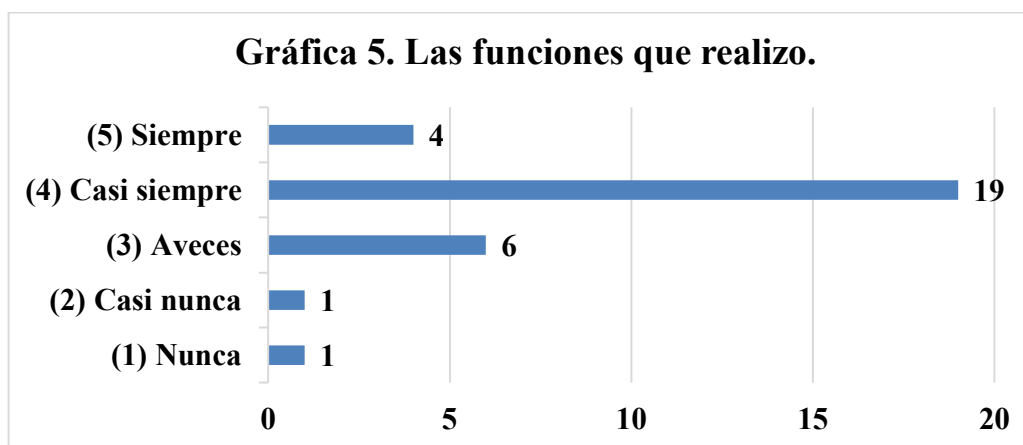
5. Las funciones que realizo.	Respuestas	Participación
(1) Nunca	1	3%
(2) Casi nunca	1	3%
(3) A veces	6	19%
(4) Casi siempre	19	61%
(5) Siempre	4	13%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Por medio de esta tabla podemos visualizar que las personas a las que fue aplicada esta encuesta casi siempre dentro de las funciones diarias que ejecutan, estas influyen dentro de la motivación que perciben, con un porcentaje del 61%. Un 19% asegura que solo a veces estas funciones influyen en su motivación laboral, mientras que un 15% indica que en todas las ocasiones estas actividades generan influencia en su motivación. Tan solo un 6% indica que nunca, o casi nunca, estas tienen alguna relevancia en la fuerza motivacional.

De acuerdo con lo anterior, un 74% indica que, siempre o casi siempre, su motivación se ve afectada de forma directa por las diferentes actividades o tareas que le son asignados. Se sugiere una especial atención a este indicador, ya que nos permite vislumbrar de forma clara, un factor clave en el aspecto motivacional.

*Ilustración 7: Funciones*



*Fuente: elaboración propia.*

Como se puede observar en la gráfica, la mayor parte de la población encuestada (93%), indica que, de una forma u otra, las funciones que realiza muchas veces están directamente ligadas con el cómo las realizan, y como se hacía mención en el párrafo anterior, lo convierte en un tema de importancia para las personas encargadas de este aspecto en la organización.

Influye en mi motivación hacia el trabajo:

*Tabla 6: El desafío que produce el trabajo*

<b>6. El desafío que me produce el trabajo que realizo.</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Participación</b>
(2) Casi nunca	1	3%
(3) A veces	6	19%
(4) Casi siempre	18	58%
(5) Siempre	6	19%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Basándose en la información de esta tabla, es posible identificar como el nivel de los desafíos que encuentran en su trabajo diario durante el desarrollo de sus labores los colaboradores encuestados, producen una influencia directa en el ámbito motivacional. En donde el 58% de las personas indican que dichos desafíos constituyen casi siempre una variable clave en la motivación del desarrollo de sus labores, un 19% indica que siempre lo es, y otro 19% que solo a veces este tipo de desafíos son un aspecto importante en la actitud frente al desarrollo de sus tareas diarias dentro de la organización. Únicamente el 3% de los encuestados informa que es un factor totalmente aparte y que no influye de forma alguna en su desempeño en su cargo.

Ilustración 8: El desafío que produce el trabajo



Fuente: elaboración propia.

Se define entonces que, en este caso específico de alguna u otra manera los desafíos que se pueden llegar a presentar frente a los colaboradores en sus funciones de acuerdo a la encuesta realizada, se convierten para la mayoría (77%), en un aspecto de una importancia a considerar dentro de su percepción de la motivación laboral. Por lo cual se sugiere al área encargada dentro de la organización, ser enfáticos en como los colaboradores están llevando su tolerancia a su frustración y de qué manera pueden brindarles la ayuda necesaria.

Influye en mi motivación hacia el trabajo:

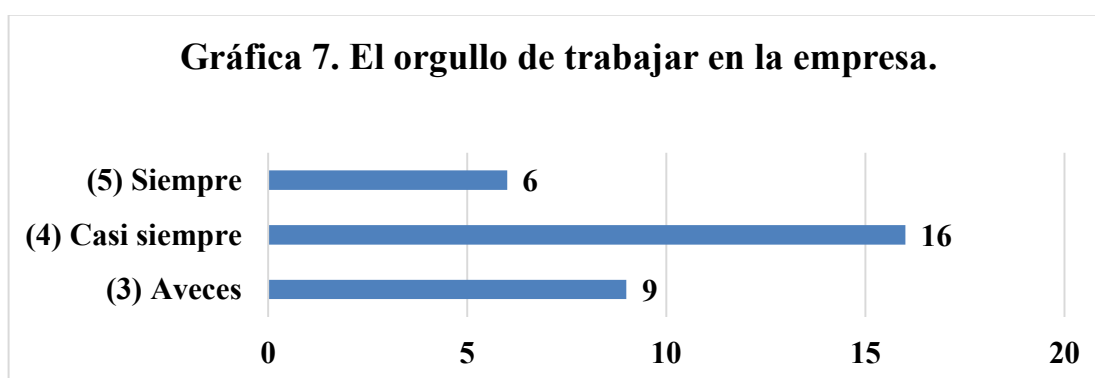
Tabla 7: El orgullo de trabajar en la empresa

7. El orgullo de trabajar en la empresa.	Respuestas	Participación
(3) A veces	9	29%
(4) Casi siempre	16	52%
(5) Siempre	6	19%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Con base en el resultado de la información obtenida por medio de esta tabla, es posible contemplar que, en una gran mayoría, las personas que respondieron por medio del instrumento confirman que el orgullo de trabajar en la organización influye su motivación laboral con un 52% de la participación. En segundo lugar, el 29% afirma que solo a veces dicho aspecto influye en su motivación en el momento de realizar las tareas y finalmente el 16% ratifica que siempre este hecho se convierte en un punto clave en su desarrollo motivacional.

*Ilustración 9: El orgullo de trabajar en la empresa*



*Fuente: elaboración propia.*

La gráfica representa que en todos los casos el orgullo de hacer parte de la organización va ligado con la motivación y el rendimiento al momento de ejecutar sus labores, en algunos casos de forma más aparente, sin embargo, dentro de este grupo de personas en específico lo consideran un factor clave.



Influye en mi motivación hacia el trabajo:

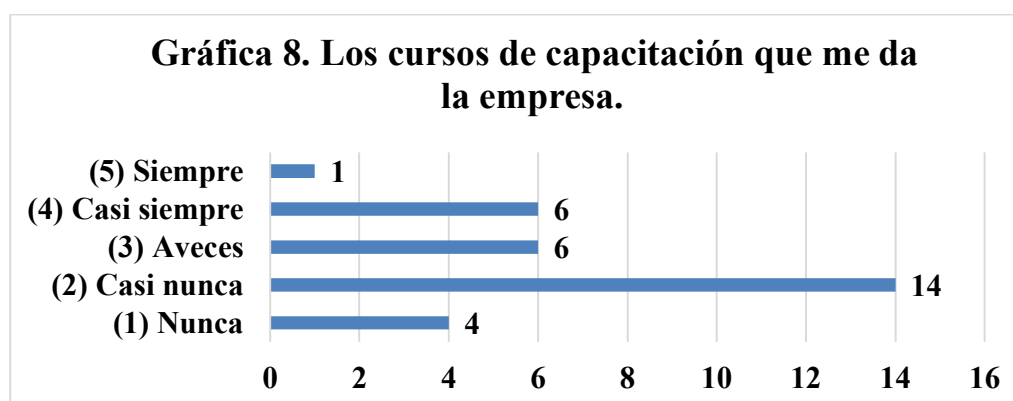
Tabla 8: Cursos de capacitación

8. Los cursos de capacitación que me da la empresa.	Respuestas	Participación
(1) Nunca	4	13%
(2) Casi nunca	14	45%
(3) A veces	6	19%
(4) Casi siempre	6	19%
(5) Siempre	1	3%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Esta lista permite observar cómo se encuentra distribuida la intervención de los cursos de capacitación afectando la motivación de los colaboradores. En base a esto, el 45% de estos colaboradores indican que casi nunca este factor se considera relevante en el desarrollo de su motivación a la hora de ejecutar las tareas diarias. Por su parte, un 38% afirma que siempre, o casi siempre, este factor es determinante en sus labores, mientras que el 13% relata que nunca es un factor decisivo y el 3% restante indica que siempre es un factor de gran importancia motivacional.

Ilustración 10: Cursos de capacitación



Fuente: elaboración propia.

El gráfico relaciona un alto índice de respuestas revelando la mínima importancia que tienen estos cursos de capacitación dentro de los colaboradores, ya que únicamente una persona confirmó que dichos cursos son determinantes en su motivación diaria.

Influye en mi motivación hacia el trabajo:

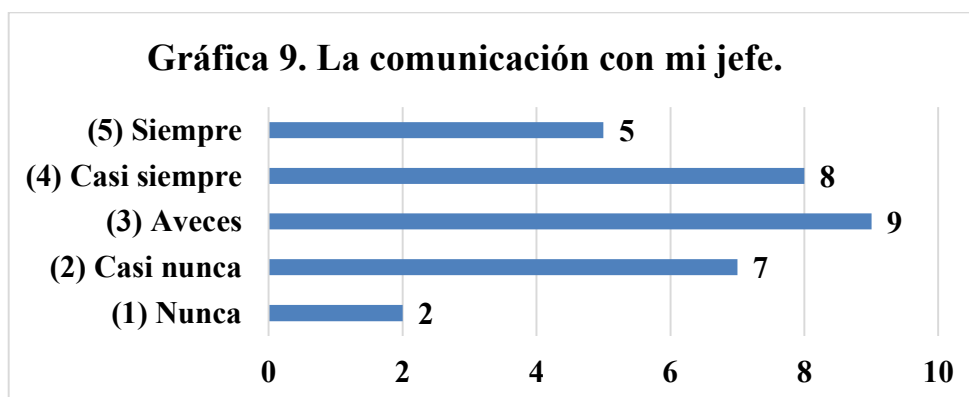
*Tabla 9: La comunicación con el jefe*

<b>9. La comunicación con mi jefe.</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Participación</b>
(1) Nunca	2	6%
(2) Casi nunca	7	23%
(3) A veces	9	29%
(4) Casi siempre	8	26%
(5) Siempre	5	16%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

En este apartado sobre la afectación de la comunicación con sus superiores, la mayoría de encuestados con un 29%, indican que este hecho a veces influye en la motivación y su desempeño laboral, el 26% afirma que casi siempre este hecho es fundamental, un 23% indica que este factor casi nunca tiene un impacto directo sobre la manera en cómo desarrollan sus labores, mientras que un 16% confirma que es un aspecto primordial, y posteriormente el 6% concluye en que este aspecto no tiene ninguna relevancia directa con su actitud a la hora de ejecutar sus actividades.

*Ilustración 11: La comunicación con el jefe*



*Fuente: elaboración propia.*

Teniendo en cuenta la información analizada por medio de este gráfico, es posible validar la teoría de que la comunicación con sus superiores **sí** tiene una influencia directa en el ámbito motivacional de los colaboradores, ya que únicamente 2 individuos encuestados indican que este aspecto no tiene relevancia alguna, mientras que la cantidad restante, informan que de mucha o poca forma, este aspecto los impacta en la manera como se desarrollan a diario en la organización.

Influye en mi motivación hacia el trabajo:

*Tabla 10: Comunicación con compañeros de trabajo*

<b>10. La comunicación con mis compañeros de trabajo.</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Participación</b>
(2) Casi nunca	2	6%
(3) A veces	8	26%
(4) Casi siempre	14	45%
(5) Siempre	7	23%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Por su parte, esta tabla que indica como la comunicación con sus compañeros afecta el factor motivacional, indica que en la mayor parte del grupo de personas, casi siempre se vuelve

determinante este hecho, con un 45%, por su parte un 26% afirma que solo a veces este aspecto cobra importancia, en concordancia un 23% enseña que siempre este aspecto es relevante y el 6% final confirma que no es un hecho que esté ligado de alguna forma con su motivación laboral.

*Ilustración 12: Comunicación con compañeros de trabajo*



*Fuente: elaboración propia.*

La tabla anterior permite tener una concepción más clara y general de como este hecho está ligado con la manera en que desarrollan las labores este grupo de personas, y es posible concluir que tiene una afectación directa sobre el comportamiento en sus labores. Una de las medidas recomendables o aspectos en los que podría enfocarse el área correspondiente es la comunicación vertical y horizontal dentro de la organización, ya que de acuerdo a estos datos, pueden llegar a afectar de forma directa el comportamiento de los colaboradores y por consiguiente su rendimiento.

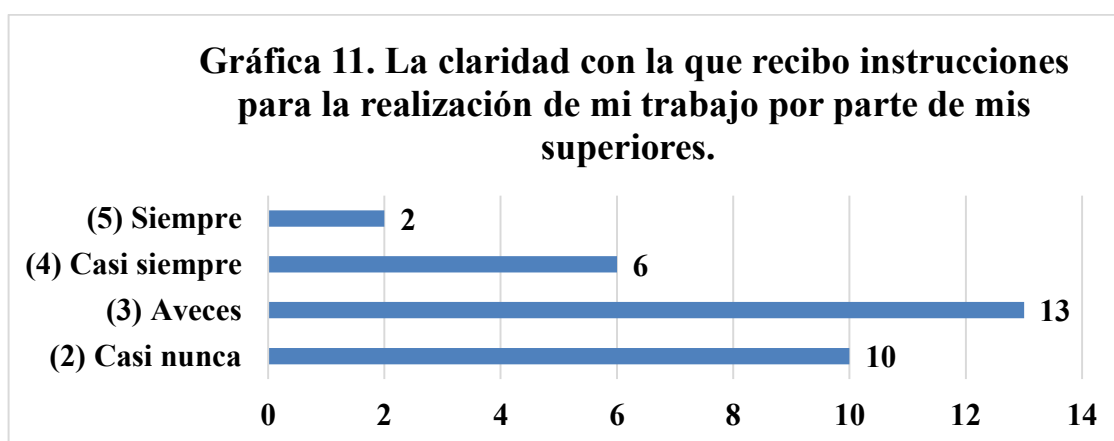
Influye en mi motivación hacia el trabajo:

*Tabla 11: Claridad de instrucciones*

<b>11. La claridad con la que recibo instrucciones para la realización de mi trabajo por parte de mis superiores.</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Participación</b>
(2) Casi nunca	10	32%
(3) A veces	13	42%
(4) Casi siempre	6	19%
(5) Siempre	2	6%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

*Ilustración 13: Claridad de instrucciones*



*Fuente: elaboración propia.*

En esta tabla se puede evidenciar la siguiente información, contando que los superiores de la organización brindan con claridad las instrucciones, (A veces) teniendo un 42% en participación siendo el más alto y un 6% de que siempre brindan con claridad la información.

Teniendo en cuenta y analizando la siguiente información, se sugiere que a los superiores cuenten con un tiempo dedicado en semana a brindar y asesorar y aclarar dudas a los colaboradores sobre las instrucciones a seguir.

Influye en mi motivación hacia el trabajo:

Tabla 12: La libertad para realizar el trabajo

12. La libertad que tengo para decidir la mejor forma de realizar mi trabajo.	Respuestas	Participación
(1) Nunca	2	6%
(2) Casi nunca	6	19%
(3) A veces	10	32%
(4) Casi siempre	7	23%
(5) Siempre	6	19%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 14: La libertad para realizar el trabajo



Fuente: elaboración propia.

la gráfica permite visualizar opiniones divididas entre los colaboradores de la organización ya que un 32% siendo A veces no se sienten tan libres a la hora de realizar su trabajo predominando esta opinión, pero en un 23% opina que casi siempre con libertad pueden hacer su trabajo.

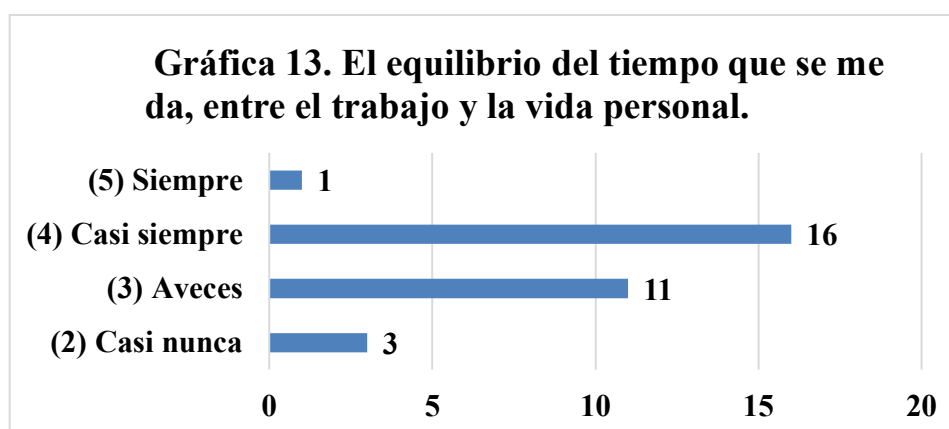
Influye en mi motivación hacia el trabajo:

Tabla 13: Equilibrio entre trabajo y vida personal

13. El equilibrio del tiempo que se me da, entre el trabajo y la vida personal.	Respuestas	Participación
(2) Casi nunca	3	10%
(3) A veces	11	35%
(4) Casi siempre	16	52%
(5) Siempre	1	3%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 15: Equilibrio entre trabajo y vida personal



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los resultados que arrojó la pregunta realizadas a los colaboradores encuestados, un 52% manejan el equilibrio entre su vida personal y laboral, por otro lado, un 35% considera que no tienen el equilibrio en el tiempo de trabajo y vida personal, por lo que se recomienda que realicen un listado de sus actividades para dar prioridad a las más oportunas en su tiempo.

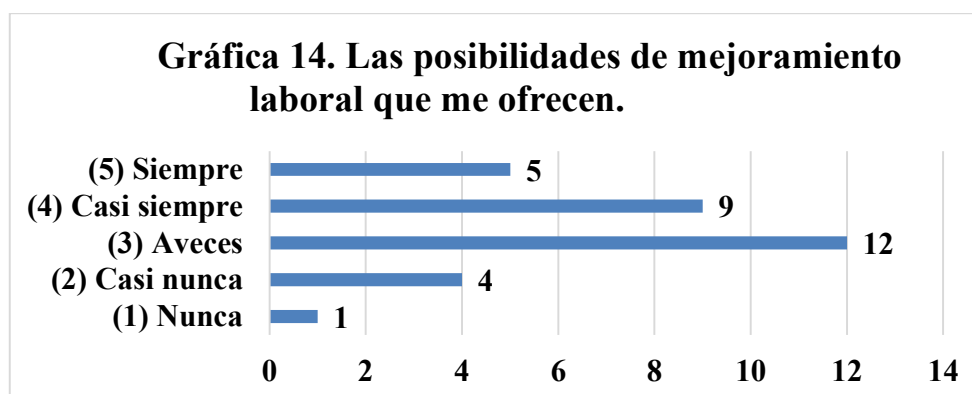
Influye en mi motivación hacia el trabajo:

Tabla 14: Posibilidad de mejoramiento laboral

14. Las posibilidades de mejoramiento laboral que me ofrecen.	Respuestas	Participación
(1) Nunca	1	3%
(2) Casi nunca	4	13%
(3) A veces	12	39%
(4) Casi siempre	9	29%
(5) Siempre	5	16%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 16: Posibilidad de mejoramiento laboral



Fuente: elaboración propia.

En base a la gráfica elaborada anteriormente, es posible identificar que en la organización las posibilidades de mejorar en el ámbito laboral se ven constantemente ya que los colaboradores optaron por (A veces 39%, casi siempre 29%).

Influye en mi motivación hacia el trabajo:

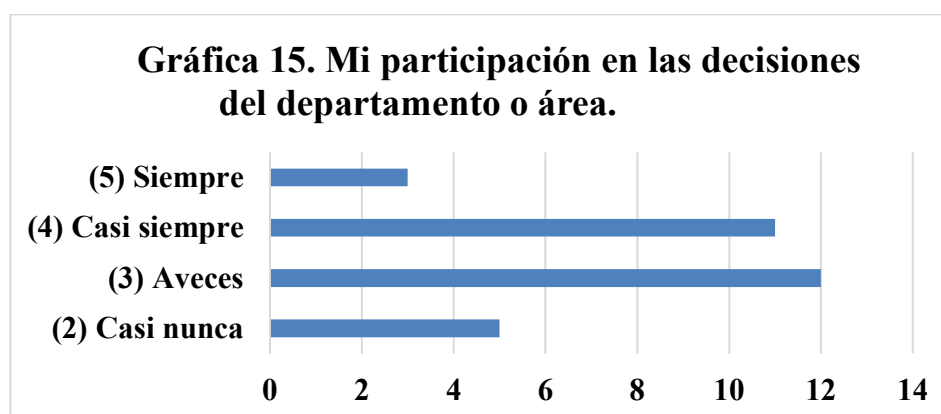


Tabla 15: Participación en las decisiones del área

15. Mi participación en las decisiones del departamento o área.	Respuestas	Participación
(2) Casi nunca	5	16%
(3) A veces	12	39%
(4) Casi siempre	11	35%
(5) Siempre	3	10%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 17: Participación en las decisiones del área



Fuente: elaboración propia.

La gráfica permite visualizar un punto de vista dividido entre los colaboradores de la organización con un 39% (A veces) y 35% (Casi siempre) en la participación de los colaboradores en las decisiones del área.

Se recomienda tener en cuenta a los colaboradores o elaborar un plan donde ellos puedan participar o presentar propuestas para que puedan brindar su punto de vista o mejoras para la organización.

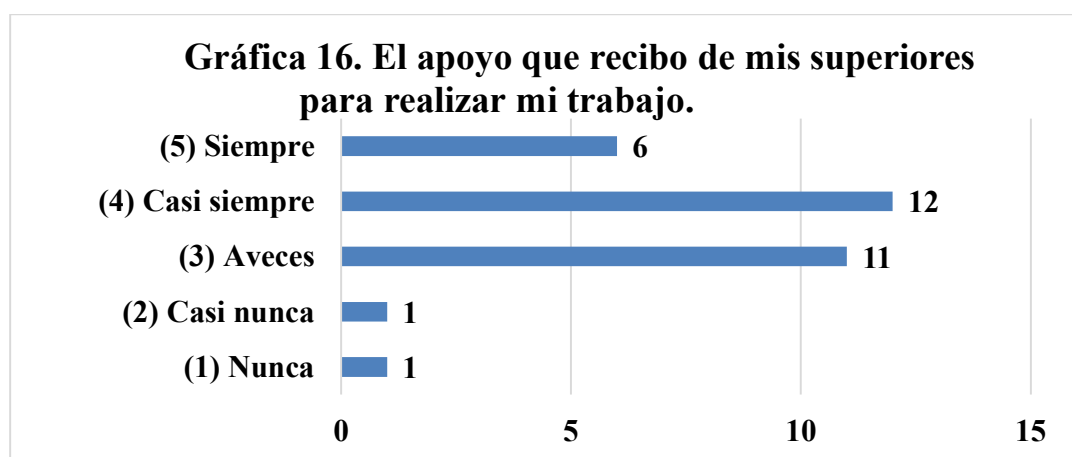
Influye en mi motivación hacia el trabajo:

Tabla 16: Apoyo en la realización del trabajo

16. El apoyo que recibo de mis superiores para realizar mi trabajo.	Respuestas	Participación
(1) Nunca	1	3%
(2) Casi nunca	1	3%
(3) A veces	11	35%
(4) Casi siempre	12	39%
(5) Siempre	6	19%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 18: Apoyo en la realización del trabajo



Fuente: elaboración propia.

Como se puede evidenciar en los resultados que arrojó la pregunta realizada a los encuestados, consideran que tienen un apoyo de sus superiores para realizar el trabajo asignado, con un 39% de participación de que (Casi siempre) tienen un acompañamiento a la hora de elaborar sus trabajos.

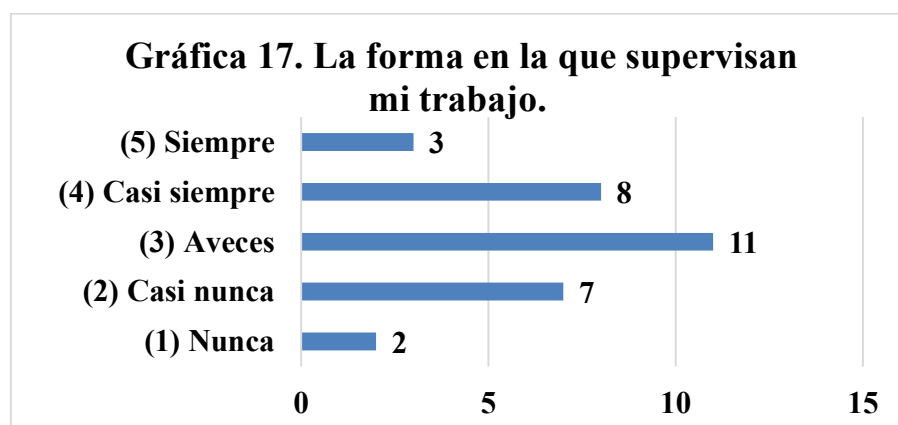
Influye en mi motivación hacia el trabajo:

Tabla 17: La forma de supervisar el trabajo

17. La forma en la que supervisan mi trabajo.	Respuestas	Participación
(1) Nunca	2	6%
(2) Casi nunca	7	23%
(3) A veces	11	35%
(4) Casi siempre	8	26%
(5) Siempre	3	10%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 19: La forma de supervisar el trabajo



Fuente: elaboración propia.

Basándose en la información de esta tabla, se puede identificar que en la organización los colaboradores, no se encuentran conformes con la forma en que supervisan el trabajo ya que predomina un % de participación del 35% en la respuesta (A veces). Por otro lado, un 26% optó de que (Casi siempre) está bien la forma de supervisar su trabajo.

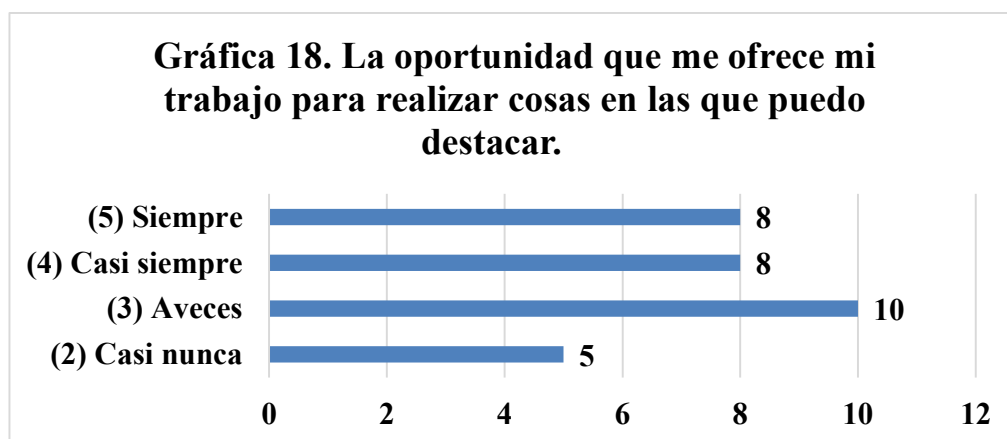
Influye en mi motivación hacia el trabajo:

Tabla 18: Oportunidad para destacar

18. La oportunidad que me ofrece mi trabajo para realizar cosas en las que puedo destacar.	Respuestas	Participación
(2) Casi nunca	5	16%
(3) A veces	10	32%
(4) Casi siempre	8	26%
(5) Siempre	8	26%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 20: Oportunidad para destacar



Fuente: elaboración propia.

La anterior gráfica nos muestra que la oportunidad que ofrecen en la organización para realizar o elaborar tareas en las que se pueden destacar los colaboradores son pocas ya que tiene un 32% de participación en los encuestados (A veces).

Se recomienda elaborar un plan con actividades en que los colaboradores puedan elegir una en la que ellos vayan a destacar para que muestren sus habilidades y se pueda profundizar y mejorar.

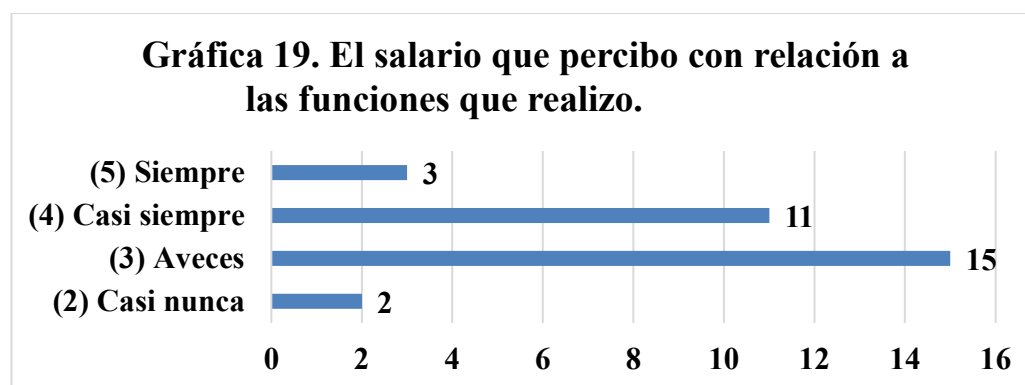
Influye en mi motivación hacia el trabajo:

Tabla 19: Salario

19. El salario que percibo con relación a las funciones que realizo.	Respuestas	Participación
(2) Casi nunca	2	6%
(3) A veces	15	48%
(4) Casi siempre	11	35%
(5) Siempre	3	10%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 21: Salario



Fuente: elaboración propia.

Como se puede evidenciar los resultados obtenidos en la gráfica el 48% de las personas encuestadas, consideran que falta mejorar en el salario de los colaboradores sobre las funciones que realizan en su empresa.

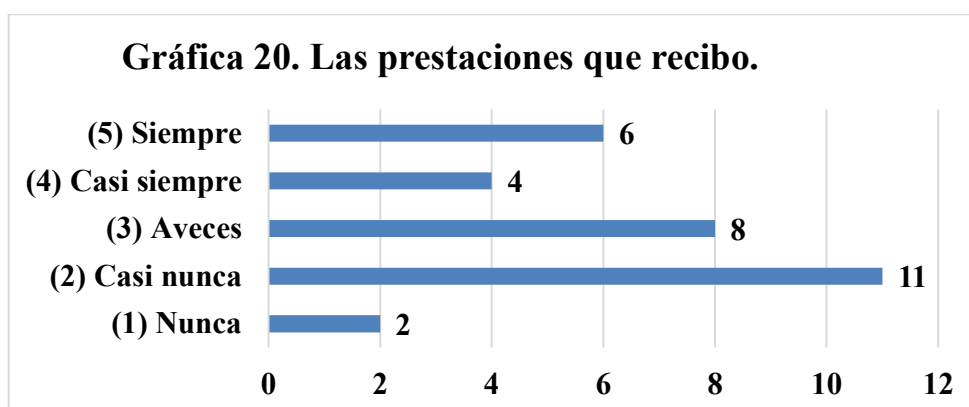
Influye en mi motivación hacia el trabajo:

Tabla 20: Prestaciones

20. Las prestaciones que recibo.	Respuestas	Participación
(1) Nunca	2	6%
(2) Casi nunca	11	35%
(3) A veces	8	26%
(4) Casi siempre	4	13%
(5) Siempre	6	19%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 22: Prestaciones



Fuente: elaboración propia.

La anterior gráfica muestra que las prestaciones que reciben los colaboradores no tienen influencia sobre la motivación que sienten a la hora de realizar sus labores ya que el 35% indica dicho aspecto, seguido de un 26% que afirman que si tiene influencia en sus actividades.

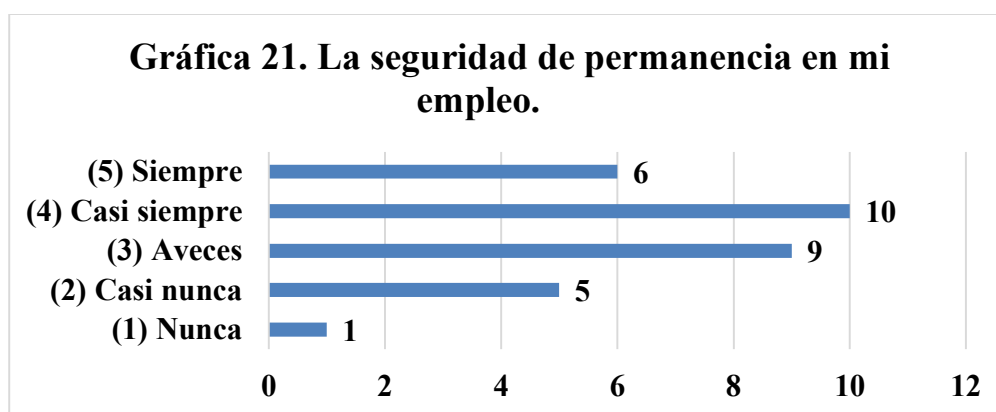
Influye en mi motivación hacia el trabajo.

Tabla 21: Permanencia en el empleo

21. La seguridad de permanencia en mi empleo.	Respuestas	Participación
(1) Nunca	1	3%
(2) Casi nunca	5	16%
(3) A veces	9	29%
(4) Casi siempre	10	32%
(5) Siempre	6	19%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 23: Permanencia en el empleo



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados que arrojó la encuesta se puede observar que el 48% de las personas encuestadas, sienten la seguridad de permanencia en su empleo de 1 a 3 (nunca 3%, casi nunca 16% y a veces 29%); y un 51% sienten la seguridad de permanencia de 4 a 5 (casi siempre 32% y siempre 19%). Es importante notar que la mayoría siente la seguridad de permanencia, pero también un porcentaje considerado no sienten esa seguridad en el empleo.

Teniendo presente el alto porcentaje de las personas encuestadas que no sienten seguridad de permanencia, se sugiere profundizar y determinar qué les genera inseguridad, puesto que,

cuando no existe una seguridad de permanencia, generalmente, el colaborador toma la opción de buscar uno nuevo.

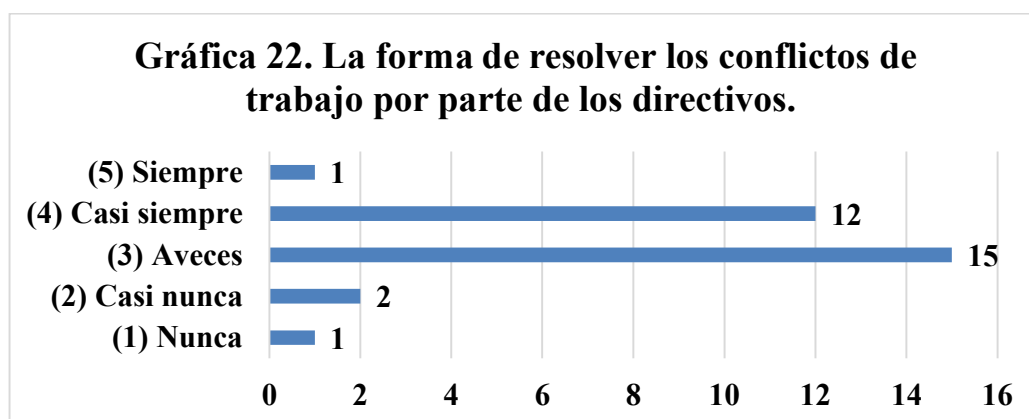
Influye en mi motivación hacia el trabajo:

Tabla 22: Solución de conflictos

22. La forma de resolver los conflictos de trabajo por parte de los directivos.	Respuestas	Participación
(1) Nunca	1	3%
(2) Casi nunca	2	6%
(3) A veces	15	48%
(4) Casi siempre	12	39%
(5) Siempre	1	3%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 24: Solución de conflictos



Fuente: elaboración propia.

La gráfica permite visualizar una opinión dividida entre los colaboradores de la empresa, 57% consideran que la forma de resolver los conflictos influye en su motivación medianamente



o nada (nunca 3%, casi nunca 6% y a veces 48%), por el contrario, el 42% de los encuestados, opinan que la forma de resolver los conflictos es apropiada e influye en su motivación laboral (casi siempre 39% y siempre 3%).

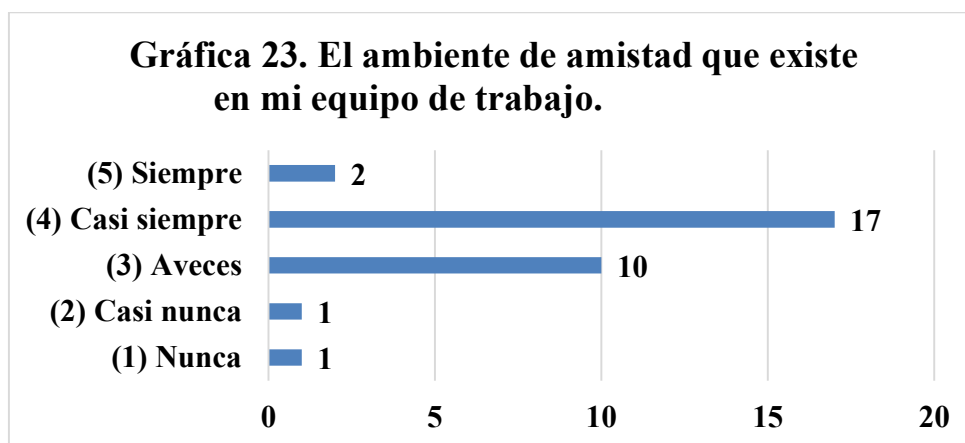
Influye en mi motivación hacia el trabajo:

Tabla 23: Ambiente en el equipo de trabajo

23. El ambiente de amistad que existe en mi equipo de trabajo.	Respuestas	Participación
(1) Nunca	1	3%
(2) Casi nunca	1	3%
(3) A veces	10	32%
(4) Casi siempre	17	55%
(5) Siempre	2	6%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 25: Ambiente en el equipo de trabajo



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los resultados que arrojó la pregunta realizada a los encuestados, 61% considera influyente en su motivación laboral el ambiente de amistad que existe en el equipo de trabajo (casi siempre 55% y siempre 6%), por otro lado, solo el 38% considera que afecta su motivación laboral el ambiente de amistad que hay en el equipo de trabajo (a veces 32%, casi nunca 3% y nunca 3%) por lo que se recomienda, generar estrategias de integración, comunión y comunicación en los colaboradores.

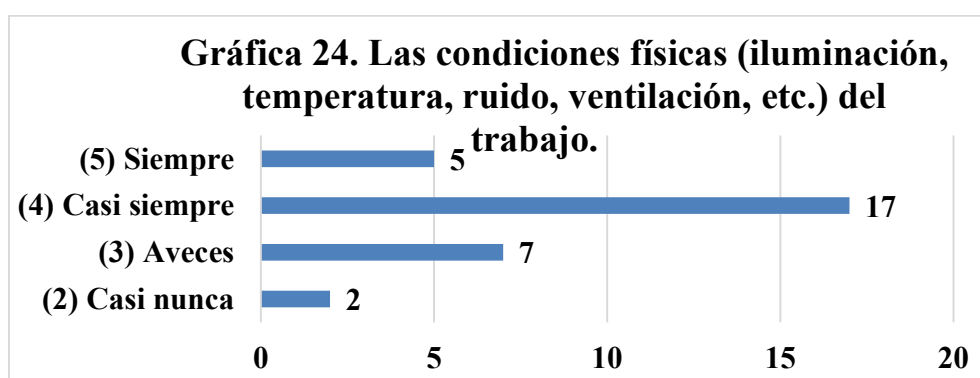
Influye en mi motivación hacia el trabajo:

Tabla 24: Condiciones físicas

24. Las condiciones físicas (iluminación, temperatura, ruido, ventilación, etc.) del trabajo.	Respuestas	Participación
(2) Casi nunca	2	6%
(3) A veces	7	23%
(4) Casi siempre	17	55%
(5) Siempre	5	16%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 26: Condiciones físicas



*Fuente: elaboración propia.*

Como se evidencia en la gráfica, el 71% de las personas encuestadas consideran que las condiciones físicas del lugar del trabajo son las apropiadas e influyen en su motivación en el trabajo (casi siempre 55% y siempre 16%). Por otro lado, solo el 29% de los encuestados consideran que las condiciones físicas del lugar de trabajo no influyen en su motivación (casi nunca 6% y a veces 23%).

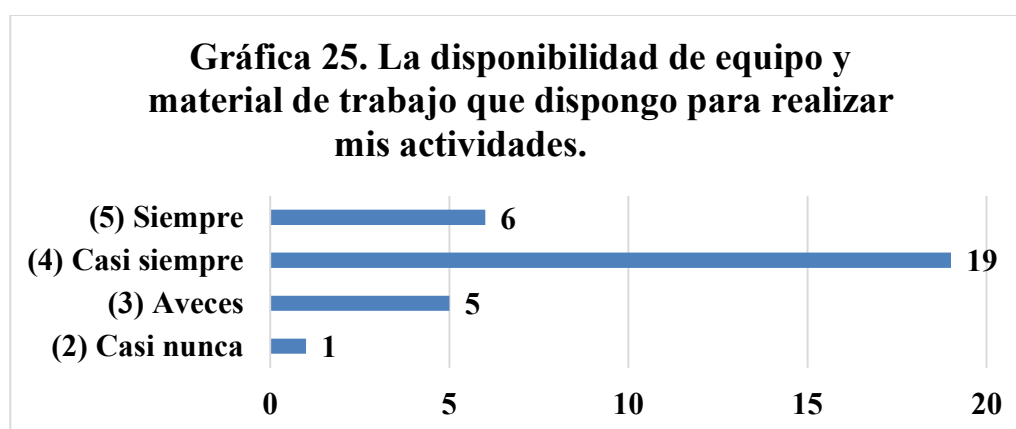
Influye en mi motivación hacia el trabajo:

*Tabla 25: Disponibilidad de equipos y material de trabajo*

<b>25. La disponibilidad de equipo y material de trabajo que dispongo para realizar mis actividades.</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Participación</b>
(2) Casi nunca	1	3%
(3) A veces	5	16%
(4) Casi siempre	19	61%
(5) Siempre	6	19%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

*Ilustración 27: Disponibilidad de equipos y material de trabajo*



*Fuente: elaboración propia.*

La anterior representación muestra que el 81% de las personas encuestadas consideran apropiados e influyentes en su motivación la disponibilidad de equipos y materiales para realizar sus funciones (casi siempre 61% y siempre 19%). Por otro lado, solo el 19% no consideran esta opción como influyente en la motivación laboral (casi nunca 3% y a veces 16%).

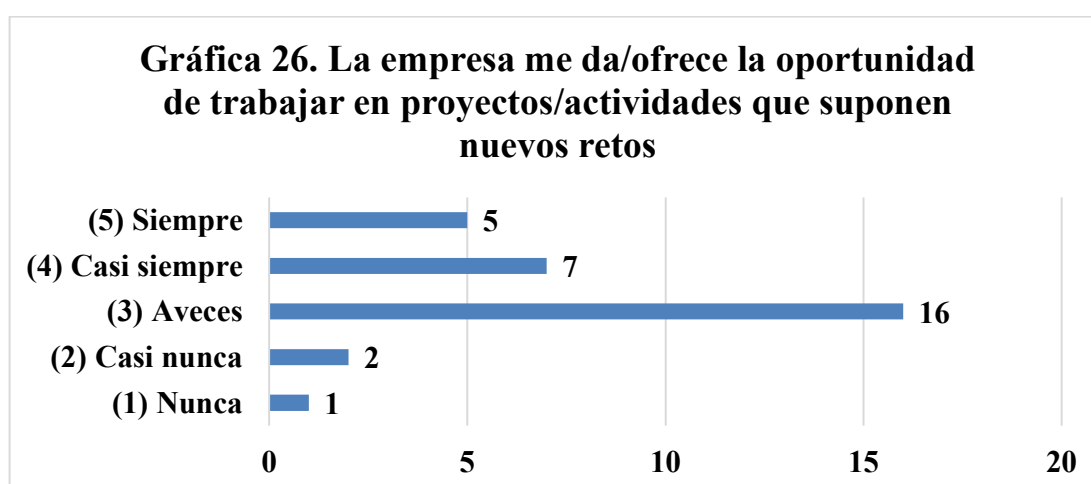
Influye en mi motivación hacia el trabajo:

*Tabla 26: Oportunidad de nuevos retos*

<b>26. La empresa me da/ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Participación</b>
(1) Nunca	1	3%
(2) Casi nunca	2	6%
(3) A veces	16	52%
(4) Casi siempre	7	23%
(5) Siempre	5	16%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

*Ilustración 28: Oportunidad de nuevos retos*



*Fuente: elaboración propia.*

Según los resultados obtenidos el 39% de los encuestados responden (casi siempre 23% y siempre 16%) que la empresa ofrece oportunidad de trabajar en nuevos retos. Por otro lado, la mayoría (61%) considera que la empresa no ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos o actividades que generen nuevos retos (nunca 3%, casi nunca 6% y a veces 52%). Esta pregunta da a entender que la mayoría de los cargos de la compañía generan sensación de monotonía en los colaboradores de la empresa y, por lo tanto, es un factor desmotivante en los trabajadores.

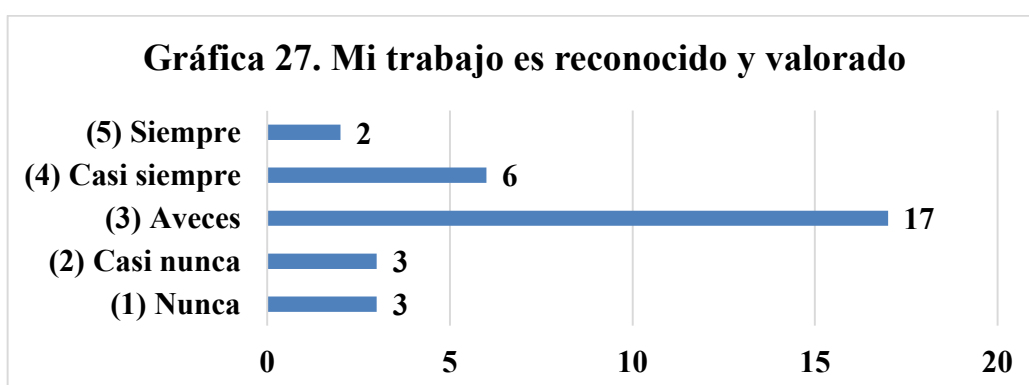
Influye en mi motivación hacia el trabajo:

*Tabla 27: Trabajo reconocido y valorado*

<b>27. Mi trabajo es reconocido y valorado</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Participación</b>
(1) Nunca	3	10%
(2) Casi nunca	3	10%
(3) A veces	17	55%
(4) Casi siempre	6	19%
(5) Siempre	2	6%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

*Ilustración 29: Trabajo reconocido y valorado*



*Fuente: elaboración propia.*

La anterior gráfica muestra el nivel de motivación con el reconocimiento y valoración que da la empresa hacia el trabajo que realiza el colaborador, a lo que el 25% de los encuestados responden que casi siempre y siempre (19% y 6% respectivamente) son reconocidos y valorados e influye en su motivación. Por lo contrario, el 75% de los encuestados responde que su trabajo es poco o nada reconocido e influye considerablemente en su motivación laboral (a veces 55%, casi nunca 10% y nunca 10%).

Se recomienda realizar un plan que incluyan actividades de reconocimiento y valoración al trabajo del colaborador, para que así exista una equidad en todos los trabajadores y esto influya positivamente en su motivación hacia el trabajo.

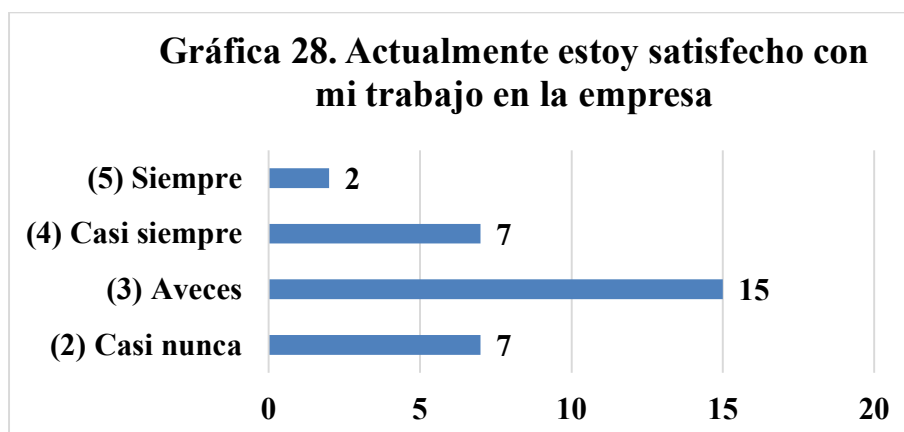
Influye en mi motivación hacia el trabajo:

*Tabla 28: Satisfacción con el trabajo*

<b>28. Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la empresa</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Participación</b>
(2) Casi nunca	7	23%
(3) A veces	15	48%
(4) Casi siempre	7	23%
(5) Siempre	2	6%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

*Ilustración 30: Satisfacción con el trabajo*



*Fuente: elaboración propia.*

El 71% de las personas encuestadas responden casi nunca y a veces (23% y 48% respectivamente) a la pregunta de satisfacción con el trabajo en la empresa, situación en la que se sugiere especial atención y que demuestra gran importancia y relevancia para este trabajo, por lo que se propone profundizar con los colaboradores y plan de acción a la motivación en las compañías. Por otro lado, solo el 23% responde casi siempre y el 6% siempre a la satisfacción con el trabajo en la empresa.

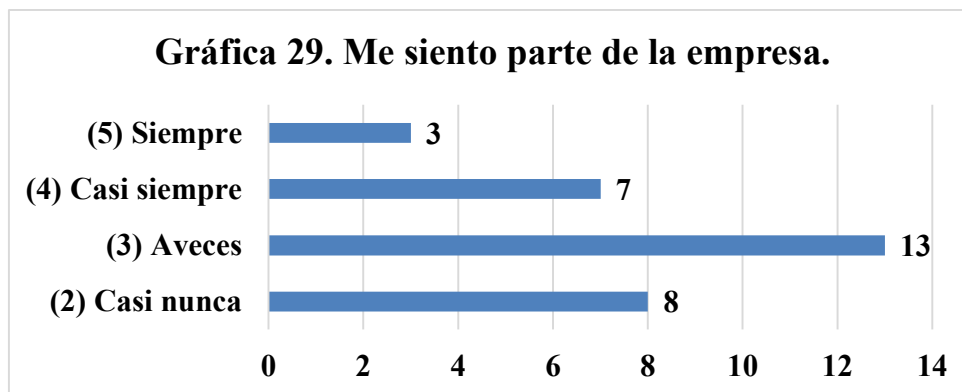
Influye en mi motivación hacia el trabajo:

*Tabla 29: Sentirse parte de la empresa*

<b>29. Me siento parte de la empresa.</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Participación</b>
(2) Casi nunca	8	26%
(3) A veces	13	42%
(4) Casi siempre	7	23%
(5) Siempre	3	10%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia.*

*Ilustración 31: Sentirse parte de la empresa*



*Fuente: elaboración propia.*

La gráfica anterior muestra como el 68% de las personas encuestadas casi nunca y a veces se sienten parte de la compañía (26% y 42% respectivamente) lo cual debe ser un tema de preocupación para las compañías pues que, de esto depende en gran medida que el colaborador tenga sentido de pertenencia con los elementos de la empresa y con las funciones encomendadas. Por otro lado, el 33% de las personas encuestadas casi siempre y siempre se sienten parte de la organización (23% casi siempre y siempre 10%)

Teniendo en cuenta el primer porcentaje en el párrafo anterior, se recomienda especial atención con plan de acción en el incremento de la motivación, generando sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa.

Influye en mi motivación hacia el trabajo:

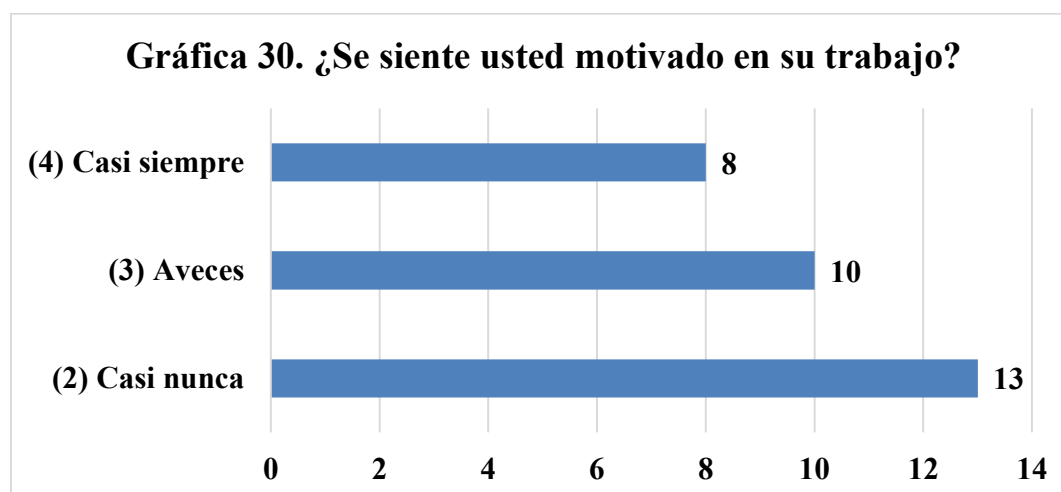


Tabla 30: Motivación en el trabajo

30. ¿Se siente usted motivado en su trabajo?	Respuestas	Participación
(2) Casi nunca	13	42%
(3) A veces	10	32%
(4) Casi siempre	8	26%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 32: Motivación en el trabajo



Fuente: elaboración propia.

La anterior y última pregunta realizada a los 31 encuestados, es de alta relevancia para determinar la motivación en el trabajo de los colaboradores de la compañía, donde se observa que solo el 26% casi siempre se sienten motivados, el 32% a veces y el 42% casi nunca. Situación que es de alta preocupación y que afecta en los colaboradores y compañía. Basados en los resultados, se sugiere realizar el plan de acción para el aumento de la motivación en los colaboradores de la empresa.

## 7. PLAN DE ACCIÓN

### 7.1 Descripción:

Posterior al análisis con la encuesta realizada, se sugiere realizar el siguiente plan de acción para mejorar la estabilidad laboral, ambiente laboral y motivación laboral; el cual contiene: plan, posibles incentivos, posibles remuneraciones, posibles actividades grupales e individuales, que como se ha mencionado, su fin es aumentar o mejorar la motivación en la empresa comercializadora de la ciudad de Medellín, y que además, es un plan que se adecúa para cualquier empresa que requiera aumentar dichos factores ya descritos en sus respectivas compañías. Es de notar que, actualmente no existe un plan de acción para la motivación hacia los colaboradores de la compañía objeto de estudio. El tiempo estimado del plan de acción es de un (1) año.

### 7.2 Resultados esperados:

Con el plan de acción se busca aumentar la motivación laboral y a su vez mejorar el ambiente laboral de la compañía y que trae consigo un aumento en la productividad de los colaboradores para que este, aporte su máxima eficiencia con las tareas asignadas a cada uno de ellos.

Se espera lograr que los trabajadores adquieran sentido de pertenencia, responsabilidad grupal e individual (que influyen en la actitud del colaborador hacia el trabajo) y trabajo en equipo; esto se logra con las actividades propuestas en el cronograma.

Se espera también que la alta rotación que existe actualmente en la compañía disminuya, puesto que, en el plan de acción se plantean unos posibles beneficios (no solo económicos sino también emocionales) que directamente influyen en el valor y reconocimiento que se le da al colaborador.

### **7.3 Objetivos del plan de acción:**

#### **7.3.1 General**

Incrementar la motivación laboral en los colaboradores, con el fin reducir la inestabilidad y mejorar el ambiente laboral.

#### **7.3.2 Específico**

Aumentar la confianza, responsabilidad y sentido de pertenencia del colaborador en el ambiente de trabajo y con las tareas asignadas en la compañía.

#### **7.3.3 Específico**

Realizar un listado de recursos (humanos, materiales y financieros) que se utilizaran en las actividades del plan de acción.

#### **7.3.4 Específico**

Realizar un cronograma de actividades donde se especifique los pasos a seguir en el plan de acción.

### **7.4 Recursos**

Los recursos requeridos para ejecutar el plan de acción se describen a continuación; es de aclarar que cada compañía aplica y adquiere los recursos que la misma considere necesarios, elevando o disminuyendo los mismos sin restarle importancia a los resultados que la compañía desea lograr.

Recursos humanos:

- Área de gestión y recursos humanos.

- Jefes o líderes de áreas

- Conferenciantes

Recursos materiales:

- Computador
- Papelería de oficina
- Refrigerios
- Video beam
- Obsequios por participación (termos, loncheras, porta comidas, vasos, etc)

Recursos financieros: presupuesto.

Se estima invertir en el plan de acción lo siguiente:

*Tabla 31: presupuesto*

Recursos	Descripción	Valor
<b>Conferenciante</b>	4 horas	\$ 400.000
<b>Papelería de oficina</b>	A considerar	\$ 150.000
<b>Refrigerios</b>	1 (cada fin de mes)	\$ 840.000
<b>Obsequios</b>	1 premio cada fin de mes	\$ 120.000
<b>Paseo fin de año</b>	Colaborador y 2 familiares	\$ 4.650.000
<b>Cena fin de año</b>	Colaboradores de la empresa	\$ 930.000
<b>Bono</b>	1 al mes	\$ 1.200.000
	<b>Total</b>	<b>\$ 8.290.000</b>
	<b>10% otros o imprevistos</b>	<b>\$ 829.000</b>
	<b>Total</b>	<b>\$ 9.119.000</b>

*Fuente: elaboración propia.*

## 7.5 Cronograma

Tabla 32: cronograma

Actividad	Descripción (subactividades)	Incentivos	Lugar	Delegados
<b>Aumentar la confianza, responsabilidad y sentido de pertenencia en el colaborador</b>	Conferencias de motivación laboral	N/A	Instalaciones de la empresa	Área de recursos humanos / conferenciante
	Charla de agradecimiento	Notas	Instalaciones de la empresa	Área de recursos humanos / líderes de área
	Charla de objetivos y plan de vida personal / laboral	Notas y tarjetas	Instalaciones de la empresa	Área de recursos humanos / conferenciante
	Conferencia de trabajo en equipo	N/A	Instalaciones de la empresa	Área de recursos humanos / conferenciante
	Conferencia para líderes de área (con el fin de orientarlos con la motivación de las personas que tienen a cargo)	N/A	Instalaciones de la empresa	Área de recursos humanos / conferenciante
<b>Colaborador del mes (1)</b>	Se selecciona al colaborador del mes por votación de los líderes de área (quien haya cumplido con los requerimientos establecidos por la empresa)	Bono para gastos en cualquier almacén seleccionado por la empresa	Instalaciones de la empresa	Área de recursos humanos / líderes de área
<b>Reconocimiento de valores (1) al mes</b>	Se selecciona el valor a trabajar en el mes y se selecciona por votación, al colaborador que cumpla con los requisitos del valor seleccionado	Termos, loncheras, porta comidas, vasos, etc.	Instalaciones de la empresa	Área de recursos humanos / líderes de área
<b>Paseo</b>	Convenio con caja de compensación familiar	Notas y recreación familiar	De acuerdo al convenio	Área de recursos humanos / líderes de área
<b>Cena fin de año</b>	Restaurante para cena navideña	Tarjetas de agradecimiento	Restaurante a elegir	Área de recursos humanos

Fuente: elaboración propia.

## 8. CONCLUSIONES

Las diferentes teorías que han emergido a través del tiempo que se enfocan en el aspecto motivacional nos han enseñado que este ha ido evolucionando conforme las necesidades de las empresas y sus colaboradores lo han venido haciendo, pues bien, los diferentes enfoques han cambiado y las necesidades del ser humano son cada vez más tenidas en cuenta para desarrollar las habilidades y que las personas puedan realizar aportes más significativos en el mercado laboral.

Si bien el futuro es incierto, la tendencia que se ha venido presentando en las últimas décadas nos permite tener claro que las organizaciones de las próximas generaciones continuarán enfocándose en la gestión del desarrollo humano en las organizaciones, pues como se ha evidenciado en esta investigación, la motivación laboral es una de las principales directrices que permiten ayudar a avanzar a cualquier organización hacia el camino del éxito.

Es posible afirmar que esta investigación cuenta con el potencial de convertirse en una herramienta clave para el fortalecimiento de la gestión humana de la empresa comercializadora en cuestión, ya que permite claramente evidenciar que el nivel de carga laboral no es el único factor influyente en el ámbito motivacional de los colaboradores para este caso, ya que se pudieron distinguir otros factores con un nivel de importancia significativo como lo son la percepción que tienen sobre su equipo de trabajo, o lo trascendentes que pueden llegar ser sus aportes en el desarrollo de sus labores para sus líderes, o bien para la organización en general.

Basados en los resultados de la investigación anteriormente efectuada, se pudo identificar que estos factores humanos juegan un papel clave en la manera como los colaboradores afrontan

el desarrollo de cada una de sus labores diariamente y aquellos desafíos que se puedan presentar, ya que si bien en su mayoría se evidenció que sus funciones están directamente relacionadas en la actitud con la cual pueden desarrollarlas, también se presencié un fuerte impacto en las áreas del ser.

Las retroalimentaciones a tiempo, el brindar un espacio para escuchar, los reconocimientos e incentivos que no en todas las ocasiones deben ser de carácter monetario, están comprendidos en el grupo de aquellas acciones que pueden influir positivamente en este grupo de colaboradores, haciendo que exploten más su potencial y a su vez aporten al crecimiento organizacional.

Como conclusión final, se resalta la importancia que le deben dar las organizaciones a la implementación de un plan de acción rentable en las empresas, no solo es el hecho de hacer algo positivo por el colaborador para el aumento de la motivación y mejoramiento del ambiente laboral, es también una inversión recíproca a mediano y largo plazo, donde se evidenciará el aumento en la productividad de los colaboradores de la empresa, generando un acercamiento en el alcance del logro de los objetivos y metas de cada empresa.

## 9. REFERENCIAS

Actualícese . (Mayo de 2014). *Definición de una empresa comercial* . Obtenido de <https://actualicese.com/definicion-de-una-empresa-comercial/>

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Obtenido de Academia.edu:  
[https://www.academia.edu/34775199/Desarrollo\\_Del\\_Talento\\_Humano\\_Basado\\_en\\_All\\_es\\_Martha\\_Author?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/34775199/Desarrollo_Del_Talento_Humano_Basado_en_All_es_Martha_Author?email_work_card=view-paper)

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá.

Atlantic FS SAS. (s.f.). *Atlantic FS SAS*. Obtenido de <https://atlantic.la/>

Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo , C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Obtenido de Repositorio U Chile :  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Biasca, R. E. (2006). *Productividad: un enfoque integral del tema*. Obtenido de ProQuest Ebook Central:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouniminutosp/detail.action?docID=3192319&query=productividad+un+enfoque#>

Blánquez , M., & Mondino , A. (2011). Recursos organizaciones: Concepto, Clasificación e Indicadores. *Técnica administrativa*.



Carro Paz , R., & González Gómez, D. (s.f.). Productividad y competitividad. *Universidad Nacional de Mar de Plata*, 18.

Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano* . Riobamba : Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* . México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

Congreso de Colombia . (2006). *Ley 1010 de 2006*. Obtenido de [https://oig.cepal.org/sites/default/files/2006\\_col\\_ley1010.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/2006_col_ley1010.pdf)

Congreso de la República. (Junio de 1951). *Código sustantivo del trabajo* . Obtenido de Sistema único de información normativa: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30019323>

Contreras, R. D. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. México: Red tercer milenio .

Especial BBVA. (20 de Noviembre de 2014). Empleados felices, empresas más productivas. *El Espectador*.

Estrada, C. P. (Junio de 2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Obtenido de Universidad Pontificia Comillas: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>

Fajardo, C. E. (Noviembre de 2002). Nuevos enfoques de eficiencia, productividad y calidad en la teoría de gestión. *Universidad Nacional de Colombia*.

Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. Obtenido de ProQuest Ebook Central:  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouniminutosp/detail.action?docID=5307889>.

Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Obtenido de Libros Google:  
<https://books.google.com.co/books?id=bSSMoQ-2pwIC&printsec=frontcover&dq=ambiente+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjyooKAX6LoAhUHneAKHX5VB8sQ6AEINjAC#v=onepage&q=ambiente%20laboral&f=false>

Ganaza Vargas, J. D., & González Domínguez, F. J. (2015). *Fundamentos de economía de la empresa*. Obtenido de ProQuest Ebook Central:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouniminutosp/detail.action?docID=4569974&query=fundamentos+de+econom%C3%ADa+de+la+empresa#>

García López, T., Díaz Cerón, A., & Ortiz García, J. (2013). *Motivación del capital humano. Una experiencia en el sector hotelero de Xalapa, Veracruz*. Colima: Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Memorias del X Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación.

Gómez, C. (2011). *El salario emocional*. Obtenido de Repository Cesa:  
<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>

González, O. R. (21 de enero de 2019). *¿Empleado o Colaborador?* Obtenido de Ideas que ayudan: <https://ideasqueayudan.com/empleado-o-colaborador/>

Herzberg, F. (2013). *Teoría de los dos factores de Herzberg*. Obtenido de Teoría de los dos factores de Herzberg: <http://prof.usb.ve/lcolmen/Trabajo-Grupo1-seccion-02.pdf>.

Inajeros, J. J. (2000). *Misión de la Universidad ¿formar hombres o empleados?* Obtenido de Ebook Central: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouniminutosp/reader.action?docID=3178409&query=empleados>

Jaén Díaz, M. (2009). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Obtenido de ProQuest Ebook Central: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouniminutosp/detail.action?docID=3196131>.

Jiménez , J., Castro , A., & Brenes , C. (2009). *Productividad* . Obtenido de ProQuest Ebook Central: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouniminutosp/detail.action?docID=3181049&query=PRODUCTIVIDAD+LABORAL#>

Llanes Belett, R. (2009). *La motivación: una importante función de dirección*. Obtenido de ProQuest Ebook Central: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouniminutosp/detail.action?docID=3183471>.

Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Obtenido de Libros Google : <https://books.google.com.co/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cli>

ma+organizacional+libros&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjo84a\_26LoAhUEheAKHVal  
BakQ6AEIMDAB#v=onepage&q=clima%20organizacional%20libros&f=false

Mas, J. L. (2015). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio* , 12.

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A., 1991.

McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: NARCEA, S.A. DE EDICIONES.

Muñoz, A., & Ramirez , M. (2014). *La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote"*.

Navarro, T. G. (Enero de 2013). *Gestión Integral*. Obtenido de Ebook Central:  
[https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouniminutosp/reader.action?docID=4499386  
&ppg=9](https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouniminutosp/reader.action?docID=4499386&ppg=9)

Realza, Á. M. (2012). *Planeación de recursos humanos* . Obtenido de ProQuest Ebook Central:  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouniminutosp/detail.action?docID=3202215>

Revista empresarial. (s.f.). *El Salario Emocional, un Equilibrio entre la Vida Laboral y Personal*.  
Obtenido de Empresarial & laboral: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/nomina/salario-emocional-equilibrio-vida-laboral-personal/>

Rojas, A. V. (2014). *De las organizaciones, colaboradores y sus flatulencias inherentes y conexas*. Sevilla: Punto rojo libros, S.L.

Stone , D., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). *Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory - Journal of General Management.*

Tejedo , J., & Iglesias , M. (2009). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos* . Obtenido de ProQuest Ebook Central: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliounimintosp/detail.action?docID=3195399>.

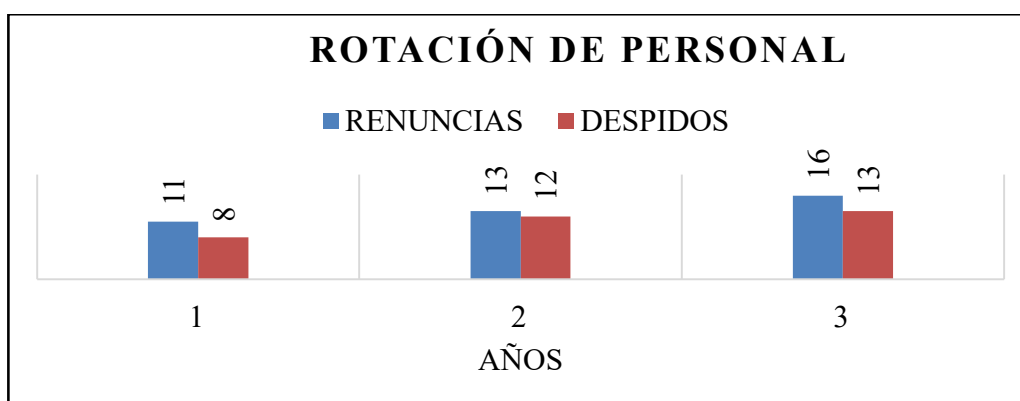
Tovar, R. A. (2012). *Habilidades gerenciales desarrollo de destrezas, competencias y actitud.* Ecoe ediciones.

Uniminuto. (s.f.). *Líneas de investigación.* Obtenido de <http://www.uniminuto.edu/lineas-de-investigacion>


## 10. ANEXOS

### 10.1. Rotación del personal, promedio en tres años.

	PROMEDIO COLABORADORES	PROMEDIO RENUNCIAS	PROMEDIO DESPIDOS
	43	13	11
PORCENTAJE	55,4%	30,8%	25,4%



### 10.3 Instrumento (cuestionario)



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educación de calidad al alcance de todos

## DIAGNÓSTICO SOBRE MOTIVACIÓN

El objetivo de este cuestionario es netamente para fines de investigación universitaria como opción de grado de la Universidad Minuto de Dios para obtener el título como administrador de empresas. Le recordamos que este estudio es confidencial, con fines puramente estadísticos universitarios.

1. Género: \*

Masculino  
 Femenino

...

2. Escolaridad (estudios concluidos): \*

Primaria  
 Secundaria  
 Técnica  
 Tecnología  
 Pregrado  
 Posgrado  
 Otra...

3. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? \*

- 0 a 1 años
- 2 a 4 años
- 5 a 7 años
- 8 a 10 años
- mas de 10 años

4. Situación laboral (forma de contratación): \*

- Vinculado
- Temporal

De los siguientes factores, indique qué tanto influyen en su motivación hacia el trabajo que realiza usted en la empresa. Enumere de 1 a 5 donde 1 es el menor valor y 5 es el mayor valor.

Influye en mi motivación hacia el trabajo:

5. Las funciones que realizo. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre



6. El desafío que me produce el trabajo que realizo. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

7. El orgullo de trabajar en la empresa. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

8. Los cursos de capacitación que me da la empresa. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

9. La comunicación con mi jefe. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

10. La comunicación con mis compañeros de trabajo. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

11. La claridad con la que recibo instrucciones para la realización de mi trabajo por parte de mis superiores. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre

:::

12. La libertad que tengo para decidir la mejor forma de realizar mi trabajo. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

13. El equilibrio del tiempo que se me da entre el trabajo y la vida personal. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

14. Las posibilidades de mejoramiento laboral que me ofrecen. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

15. Mi participación en las decisiones del departamento o área. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

16. El apoyo que recibo de mis superiores para realizar mi trabajo. \*\*\* \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

17. La forma en la que supervisan mi trabajo. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre

18. La oportunidad que me ofrece mi trabajo para realizar cosas en las que puedo destacar. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

19. El salario que percibo con relación a las funciones que realizo. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

20. Las prestaciones que recibo. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

21. La seguridad de permanencia en mi empleo. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre



:::

22. La forma de resolver los conflictos de trabajo por parte de los directivos. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

23. El ambiente de amistad que existe en mi equipo de trabajo. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

24. Las condiciones físicas (iluminación, temperatura, ruido, ventilación, etc.) del trabajo. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

25. La disponibilidad de equipo y material de trabajo que dispongo para realizar mis actividades. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre

:::

26. La empresa me da/ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

27. Mi trabajo es reconocido y valorado \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

28. Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la empresa \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

29. Me siento parte de la empresa. \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

30. ¿Se siente usted motivado en su trabajo? \*

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

Título de la imagen

*Muchas  
Gracias!*