

INCIDENCIA DE LA MOTIVACION EN LA ESTABILIDAD LABORAL DEL
PERSONAL DE LA EMPRESA SERVIMERCADEO REGIONAL PEREIRA

NORA MILENA ARDILA OSORIO
JOHANA ANDREA ORTIZ

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
Manizales, Febrero de 2013

INCIDENCIA DE LA MOTIVACION EN LA ESTABILIDAD LABORAL DEL
PERSONAL DE LA EMPRESA SERVIMERCADEO REGIONAL PEREIRA

PROYECTO DE GRADO

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

NORA MILENA ARDILA OSORIO

JOHANA ANDREA ORTIZ

ASESOR EDUARDO BOTERO MANZUR

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Manizales, Febrero de 2013

Tabla de Contenido

| | |
|---|----|
| RESUMEN..... | 5 |
| PALABRAS CLAVES..... | 5 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 6 |
| 2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA..... | 7 |
| 3. REFERENCIAS DE LA EMPRESA ESTUDIADA..... | 8 |
| 3.1. Misión: | 8 |
| 3.2. Visión: | 8 |
| 3.3. Política de la calidad: | 8 |
| 3.4. Regionales:..... | 9 |
| 4. PREGUNTA DE INVESTIGACION | 9 |
| INTRODUCCION..... | 9 |
| 5. JUSTIFICACION..... | 10 |
| 6. ANTECEDENTES..... | 11 |
| 7. OBJETIVO GENERAL | 13 |
| 7.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS | 14 |
| 8. MARCO TEORICO | 14 |
| 9. METODOLOGIA | 22 |
| 9.1. Técnicas:..... | 22 |
| 9.2. Instrumento: | 23 |
| 10. PRESENTACION DE RESULTADOS..... | 24 |
| 10.1. Grupos focales | 24 |
| 10.2. Entrevista de retiro: | 26 |
| 10.3. CMT | 36 |
| 11. CONCLUSIONES..... | 38 |
| 12. PROPUESTA DE MOTIVACION PARA SERVIMERCADEO PEREIRA..... | 40 |
| 13. RECOMENDACIONES | 43 |
| 14. BIBLIOGRAFIA..... | 44 |
| 15. Anexos..... | 45 |
| 15.1. Grupos Focales | 45 |

| | | |
|-------|--|----|
| 15.2. | Encuesta de retiro | 47 |
| 15.3. | Cuestionario de Motivación para el trabajo CMT | 48 |
| 15.4. | Formato de consentimiento informado..... | 53 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. JERARQUIA DE LAS NECESIDADE HUMANAS SEGÚN MASLOW | 15 |
| Figura 2. JERARQUIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS, VISTAS DESDE OTRO ANGULO... | 16 |

INCIDENCIA DE LA MOTIVACION EN LA ESTABILIDAD LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SERVIMERCADEO REGIONAL PEREIRA

RESUMEN

La alta rotación de personal que se generó por el crecimiento acelerado y significativo de SERVIMERCADEO, Regional Pereira, develó la necesidad de intervenir este aspecto, que afecta de manera directa la cultura, productividad y crecimiento económico de la organización, razón por la cual se realizó la investigación enfocada al análisis motivacional de la empresa.

Para identificar los factores motivacionales que inciden en la estabilidad laboral de los colaboradores, se aplicaron diferentes técnicas e instrumentos (Entrevista de retiro, Grupos focales y CMT) que permitieron analizar la percepción de los grupos de trabajo activos y de las personas retiradas, evidenciando que la estabilidad laboral de los grupos de trabajo se da principalmente por el clima laboral con respecto a las relaciones interpersonales que se establecen dentro de la compañía y la oportunidad en el pago de salario, al igual que el reconocimiento por parte de sus superiores, sin embargo, si éste se presenta en un nivel bajo no genera rotación, debido a que el clima laboral y el pago de salario oportunamente les genera satisfacción y compromiso para querer mantenerse en el cargo.

PALABRAS CLAVE

Estabilidad Laboral, Motivación externa, Motivación interna, Clima Organizacional, Grupos de trabajo, Calidad de vida, Organización, Bienestar y Desarrollo, Reconocimiento y Comunicación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Servimercadeo S.A.S, empresa familiar, ubicada en la ciudad de Pereira –Risaralda, tiene como objeto principal la representación de empresas en el proceso de distribución de publicaciones SEMANA (SEMANA, SOHO, DINERO, FUTSIA, J.R, ARCADIA, COCINA, entre otras) y EDICIONES GAMMA (DINERS, DINI, AXXIS,); y la representación comercial de Directv. En el servicio de Venta, instalaciones y mantenimientos en Tv. Satelital.

Fue creada el 18 de enero de 1990, con domicilio inicial en la ciudad de Manizales, inició labores como sub-agente del Grupo Editorial 87, realizando la venta y distribución de revistas, en su momento era el representante de publicaciones semana; en 1999 la compañía incursiona También en el mercado de las telecomunicaciones formalizando relación comercial con skipe; enfocado a la venta e instalación de televisión satelital; en el 2005 se fusiona skipe y Directv, continuando la compañía con la labor de comercialización que venía desarrollando.

Servimercadeo por ser un agente comercial de Directv y este ser a su vez un producto reconocido mundialmente y con gran acogida en el mercado Colombiano, ha permitido el crecimiento constante de la compañía, generando la apertura de oficinas directas en las principales ciudades de Colombia y conformando una red de sub-agentes, capturando así el mercado de televisión satelital en un alto porcentaje; ese crecimiento ha requerido potencializar e incorporar elementos prioritarios en la consolidación de la estructura organizacional para cumplir tanto con los objetivos de la empresa como con los de Directv.

El crecimiento de la compañía ha sido muy significativo en el último año, por esta razón se ha requerido incorporar rápidamente nuevo personal para la conformación de grupos de trabajo, para responder oportunamente a las exigencia del mercado, sin contar con el tiempo necesario para el desarrollo de un buen proceso de selección e inducción, lo cual ha generado inconsistencias en la consolidación de los grupos, especialmente en el área comercial, promoviendo inestabilidad laboral.

Actualmente la organización cuenta con 16 oficinas directas a nivel nacional, siendo la regional Pereira la oficina principal donde se direccionan los lineamientos estratégicos para el resto del país, razón por la cual el proyecto de intervención se ejecutó en esta ciudad, donde se encuentra una muestra representativa del funcionamiento general de la empresa en las diferentes áreas que la conforman, (administrativa, comercial y técnica), población objeto del estudio.

Se considera que la realización de este proyecto permite lograr el fortalecimiento e implementación de nuevos procedimientos que generen la estabilización de grupos de trabajo sólidos a través de programas de motivación basados en los factores intrínsecos y extrínsecos que se identificaron en el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación.

2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La organización viene en un crecimiento constante, reflejado en la apertura de nuevas oficinas y en el desarrollo de estrategias organizacionales que han requerido la consecución de personal, en las áreas que integran la regional Pereira.

Este crecimiento desbordado generó una serie de consecuencias como la alta rotación y poca identidad del personal con la empresa, reflejado en el incumplimiento de los objetivos de cada área, demostrando una desmotivación de los colaboradores frente al desempeño de sus labores, lo cual no ha permitido una consolidación de grupos de trabajo estables, generando retrocesos en las procedimientos desarrollados y por tanto afectando directamente el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Esta dinámica organizacional llevó a que se indagara sobre los factores motivacionales que caracterizan a los colaboradores, los cuales direccionan la forma en que se relaciona cada persona con el ambiente laboral y de lo cual depende su adaptación al contexto ocupacional.

Para aportar en la consolidación de grupos de trabajos estables, se identificaron los aspectos motivacionales que se ajustan a las características de las personas que conforman la

empresa para proponer un plan de intervención que permita en su futura aplicación desarrollar sentido de pertenencia e identificación de los colaboradores con su puesto de trabajo para obtener altos niveles de desempeño que aporten al fin último de la compañía.

3. REFERENCIAS DE LA EMPRESA ESTUDIADA

3.1. Misión:

Servimercadeo es una empresa comercial encargada de la distribución de publicaciones y la venta e instalaciones de televisión satelital, buscando garantizar mediante un equipo comprometido y actualizado la satisfacción de las expectativas de sus usuarios, a través de un estructurado proceso de representación comercial, generando así un negocio que permita rentabilidad a nuestra organización, bienestar y continuidad a sus colaboradores.

3.2. Visión:

Servimercadeo busca para el 2.012 proyectarse a nivel Nacional como una Empresa líder, idónea y oportuna, con el fin de que sea reconocida y requerida por nuestros clientes y usuarios, aportando así al desarrollo socioeconómico del país.”

3.3. Política de la calidad:

Servimercadeo centra sus esfuerzos en garantizar el cumplimiento de las necesidades de sus clientes y su atención oportuna a través de una efectiva gestión gerencial y comercial con personal competente y recursos financieros que le permitan garantizar el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos.

3.4. Regionales:

| Regional | Fecha de apertura | N° de trabajadores |
|------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| Manizales | 18 de enero de 1990 | 20 |
| Pereira | 6 de febrero de 1991 (sede principal) | 43 |
| Armenia | 10 septiembre de 1991. | 17 |
| Tuluá | 17 de marzo de 1999 | 9 |
| Bucaramanga | 25 de julio de 2006 | 2 |
| Ibagué | 5 de Junio de 2007 | 27 |
| Medellín y Rionegro | 4 de junio de 2007 | 91 |
| Barranquilla | 25 de enero de 2010 | 44 |
| Cali | 6 de junio de 2010 | 61 |
| Bogotá | 1 de noviembre de 2011 | 47 |
| Cartagena | 1 de febrero de 2012. | 20 |
| TOTAL DE TRABAJADORES | | 381 |

4. PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Qué factores motivacionales inciden en la estabilidad laboral del personal de Servimercadeo Pereira?

INTRODUCCION

Servimercadeo se ha consolidado en el mercado nacional, logrando posicionar la marca Directv, como pionera en la tv. Satelital, lo que ha permitido generar oportunidades de empleo en el país, de esta manera, se ha realizado apertura de nuevas sedes en ciudades como Bogotá y Cartagena, siendo también evidente el aumento de la planta de personal en las demás sedes. Esto representa para el área de talento humano un gran reto, porque está ofreciendo empleo de calidad a los colombianos y debe garantizar que el personal contratado sea idóneo para la labor que va a desarrollar dentro de la organización.

Por esta razón se busca personas con la formación académica y experiencia acorde a cada cargo, pero más que eso que sean seres humanos con valores compatibles con los que se practican dentro de la organización, que logren adaptarse fácilmente a la cultura y que sientan satisfacción por pertenecer a esta empresa.

En este sentido surgió el cuestionamiento por las características motivacionales del personal de la compañía, siendo importante identificar lo que motiva a aquellos que se mantienen y a quienes no logran adaptarse a la dinámica interna de la empresa, información fundamental para generar programas motivacionales que permitan incentivar a los colaboradores para que desarrollen su función con sentido de pertenencia y permanezcan en la organización, participando de manera proactiva en equipos de trabajo altamente productivos.

Se busca así ser una compañía sólida, conformada por seres humanos íntegros que hagan parte de la organización porque quieren decididamente hacerlo, que desarrollen sus funciones por satisfacción personal y no por obligación y rutina, por tal razón la propuesta de investigación se orientó a profundizar en el concepto motivacional, para ofrecer a los colaboradores un entorno laboral atractivo y agradable que lleve a un crecimiento en conjunto.

En el desarrollo del presente proyecto de investigación se identificaron los factores motivacionales de la compañía que permitieron diseñar un programa de motivación orientado a la estabilización de grupos de trabajo. Durante el proceso se analizaron las características motivacionales de los colaboradores, mediante la aplicación de instrumentos que permitieron recolectar la información necesaria para establecer la relación existente entre motivación y estabilidad laboral.

5. JUSTIFICACION

En la actualidad, el concepto de motivación en los trabajadores ha tomado gran fuerza en las organizaciones, reconociendo la importancia de diseñar nuevos programas en el ámbito laboral para alcanzar altos niveles de productividad, lo cual ha llevado a las empresas a reevaluar la importancia del talento humano en la estrategia organizacional.

El interés por identificar los factores motivacionales que mueven a los grupos de trabajo en la regional de Servimercadeo Pereira, se centra en diseñar estrategias que permitan orientar las iniciativas e intervenciones empresariales a través de la motivación para consolidar grupos de trabajos que a su vez lleve a lograr los objetivos de la organización y por ende a la generación de

un clima organizacional óptimo, donde los colaboradores sean la principal base de potencia para el desarrollo de alternativas que lleven a la satisfacción personal y laboral de los trabajadores, permitiendo a la compañía elevar su nivel productividad.

Es importante que todos los integrantes de la compañía estén encaminados al logro de óptimos resultados, alineados con las metas de la organización, sin desconocer la realización de sus propios objetivos, ya que si se logra que la persona se sienta autorealizada con la labor que desempeña en la empresa, se habrá encontrado la vía más eficaz para que Servimercadeo logre su objetivo principal.

Los resultados de este proyecto son importantes para la organización, ya que al identificar los factores motivacionales del personal se establece una relación entre motivación y estabilidad, generando estrategias holísticas que en un futuro lleven a la empresa a la consolidación y fortalecimiento de grupos de trabajo.

La información encontrada y analizada durante el desarrollo de este proyecto en la Regional Pereira, se utilizó para el diseño de un programa de motivación ajustado a las necesidades reales de los colaboradores, el cual se ofrece a la compañía para lograr los cambios que se esperan en la regional Pereira y demás regionales del país.

6. ANTECEDENTES

Título: Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. Año: 2005, Colombia.

Objetivo general: Determinar la relación de la cultura organizacional de una institución de Educación Superior con las propiedades motivantes del puesto de trabajo del docente universitario.

Objetivos específicos:

- Determinar las características de la cultura organizacional actual de la institución, según la tipología cultural de Harrinson.
- Determina el perfil motivacional del trabajo en el contexto de la propuesta de Hackmana y Oldham.
- Establecer la relación entre la tipología cultural actual y el perfil motivacional del docente universitario.

Metodología: Tipo descriptivo y correlacional.

Aplicación como técnica la encuesta autoadministrada: Cuestionario Organizacional y cuestionario de medición de la escala de propiedades motivantes del trabajo.

Resultados: si existe relación significativa entre la cultura actual y las propiedades motivantes del puesto de trabajo, lo cual significa que la propiedad motivacional ejercida por los docentes está influenciada por la tipología cultural existente a diferencia de la cultura preferida que mostro diferencia significativa con la tipología orientada al poder.

-El nivel de motivación a pesar de que esta ubicarse en una escala media de acuerdo a los resultados arrojados, constituye una característica que clasifican a un puesto de trabajo importante, valioso y útil por la autonomía que manejan los docente en el desarrollo de sus actividades.

Título: Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. Año: 2006, Colombia.

Objetivo general: Describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional de los empleados.

Metodología: Método descriptivo– Encuesta y observación. Investigación de tipo descriptivo correlacional.

Resultados: Existe afinidad en la comparación de empresas públicas y privadas en cuanto a factores motivacionales y clima organizacional.

Los factores motivacionales y el clima laboral son propiedades emergentes de la dinámica organizacional porque surgen de las múltiples interrelaciones del factor humano en la organización, estas variables se pueden moldear para satisfacer adecuadamente las necesidades del recurso humano, aumentando productividad, eficiencia y competitividad.

Título: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial.

Objetivo: Medir y analizar la relación entre el liderazgo, la motivación, la cultura y el clima organizacional y los niveles de satisfacción de los puestos de trabajo con el desarrollo del espíritu empresarial de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi.

Metodología: Investigación descriptiva. Se utilizó el método analítico, mediante el cual se analizaron las variables que se manejaban.

Resultados: Para desarrollar a plenitud el espíritu empresarial, hacen falta mejores niveles de motivación, un liderazgo participativo y unos niveles de desarrollo que permitan tener una visión más cosmogónica de la empresa y su entorno empresarial.

7. OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores motivacionales del personal de Servimercadeo - Regional Pereira que inciden en la estabilidad laboral de los grupos de trabajo y diseñar una propuesta que contribuya a mejorar la motivación en la empresa.

7.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Conformar grupos focales que permitan obtener información para conceptualizar los factores motivacionales de la población objeto de estudio.
2. Aplicar el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), para identificar las principales variables que inciden en la motivación del grupo laboral.
3. Realizar entrevista de retiro para identificar la relación existente entre motivación y estabilidad laboral.
4. Analizar los resultados obtenidos para identificar los factores de mayor incidencia en la estabilidad de los colaboradores.
5. Diseñar una propuesta de motivación laboral para el personal de Servimercadeo Pereira, de acuerdo a los resultados obtenidos.

8. MARCO TEORICO

Abraham Maslow, citado por Frank Goble (1977) autor de la TERCERA FUERZA, describe el concepto de la motivación como un aspecto intrínseco del ser, la cual está basada en el interés del individuo, quien solo se motiva cuando recibe un beneficio. Así mismo menciona que las acciones del bien común están basadas en el propio interés de la persona, cuando el sujeto permite que su actuar genere beneficio a un grupo de personas, será una persona distinta; según la teoría de Maslow (1977), **“es una persona que trasciende la barrera del egoísmo”**, por lo tanto, una persona que comparte, se identifica con un todo, que involucra a toda una comunidad siempre buscando el beneficio propio y el de su grupo de pares.

En su teoría de la jerarquía de las necesidades propone que todo individuo está orientado a satisfacer sus necesidades humanas buscando un equilibrio interno que le permita encontrar un estándar de motivación personal. La teoría de la Jerarquía de las Necesidades parte del principio de que el ser humano se motiva a actuar y a comportarse de acuerdo con su estado de ánimo, es decir a las fuerzas que existan en su interior, por lo cual el autor identifica cinco (5) necesidades humanas establecidas en un orden jerárquico y que el individuo debe desarrollar para lograr un nivel alto de autorrealización.

Figura 1. JERARQUIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS SEGÚN MASLOW

| | | |
|---|--------------------------|-------------------------|
| 5 | AUTOREALIZACION | NECESIDADES SECUNDARIAS |
| 4 | AUTOESTIMA | |
| 3 | SOCIALES | |
| 2 | SEGURIDAD | NECESIDADES PRIMARIAS |
| 1 | NECESIDADES FISIOLÓGICAS | |

FUENTE: Administración de Recurso Humanos, Quinta Edición, 2004, Idalberto Chiavenato, pág 72

La motivación se centra en la satisfacción de cada línea de necesidades expuestas, es decir que las personas avanzan a través de las necesidades en orden, ascendiendo a la siguiente necesidad siempre y cuando se haya satisfecho la anterior.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS: Son las necesidades innatas, alimento, sueño abrigo entre otros, también se pueden denominar necesidades básicas.

NECESIDADES DE SEGURIDAD: hacen parte también de las necesidades primarias del ser, ésta se da cuando las fisiológicas están satisfechas en su totalidad, pero también están ligadas a la supervivencia del sujeto.

NECESIDADES SOCIALES: Está enfocada a la relación del individuo con la sociedad, a partir de la cual inician las necesidades secundarias del ser humano.

NECESIDADES DE AUTOESTIMA: Es la segunda necesidad secundaria y está relacionada con la evaluación interna que se hace el individuo de sí mismo, es decir como se ve y se siente ante los demás.

NECESIDADES DE AUTOREALIZACION: Es la última necesidad citada en la estructura de Maslow, considerada como la necesidad humana más alta, ya que está enfocada al desarrollo máximo del potencial del ser humano.

Figura 2. JERARQUIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS, VISTAS DESDE OTRO ANGULO

| | | | AUTOESTIMA | REALIZACION |
|---------------------|------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| | | | | Crecimiento |
| | | SOCIALES | Estatus | Desarrollo |
| | SEGURIDAD | Amistad | Prestigio | personal |
| FISIOLOGICAS | Protección | Amor | Autorespeto | Éxito Profesional |
| Hambre | Abrigo | Pertenencia | Confianza en sí mismo | |
| Sueño | Ausencia de | Actividades | Reconocimiento | |
| Sed | Peligro | Sociales | | |
| etc. | | | | |

FUENTE: Administración de Recurso Humanos, Quinta Edición, 2004, Idalberto Chiavenato, pág 72.

De acuerdo con la teoría expuesta, se puede concluir que una necesidad satisfecha no motiva al ser humano a actuar, sólo las necesidades insatisfechas llevarán al sujeto al logro de sus objetivos y por ende a la búsqueda constante de la autorrealización.

El enfoque de Maslow; aunque es demasiado amplio, representa para la GTH un valioso modelo del comportamiento de las personas.

Otro autor que ha realizado aportes valiosos a la conceptualización de la motivación es Héctor Londoño (1996), con su teoría de la sinergia motivacional, en la que expone que la motivación humana no se puede percibir como una relación lineal entre causa – efecto, sino que el motivo que inicia, mantiene y dirige la acción de una persona hacia determinado objetivo, está relacionado con múltiples causas de naturaleza inespecífica y analógica. Por tanto en la dinámica motivacional humana se considera que prima un sistema de causas, que constituye un potencial sólido para producir un sistema de efectos.

De esta forma, plantea Londoño (1996) que la motivación opera como un sistema de fuerzas multidireccionales que se correlacionan con varios componentes, en el cual la potencia, intensidad y dirección de la fuerza motivacional (motivo) no pueden concebirse linealmente, ya que la motivación no actúa con un movimiento uniforme, sino que se presenta fluctuación de motivado a desmotivado, o de satisfecho a insatisfecho.

En investigaciones realizadas por Londoño (1996), encontró que la motivación no influyó en la eficiencia o deficiencia en el trabajo, lo cual este autor explica basado en la teoría de Maslow, en relación a los tipos de necesidades humanas a satisfacer con la motivación, las cuales son clasificadas en dos categorías: de déficit y crecimiento y de ellas sólo las de autorrealización (logro) y el incremento de la autoestima (competencia) corresponden a las necesidades internas de crecer para llegar a ser aquello que uno es capaz de hacer (realizar el potencial). Las demás necesidades son de déficit o externas, estimuladas por la falta de alimento o bienestar biológico (seguridad) o carencia de amor o de afecto (afiliación). Se requiere la satisfacción de estas últimas para que surja la necesidad de crecimiento en la vida consciente del individuo, pero la satisfacción de las necesidades más bajas (déficit) no da “satisfacción” sino solamente la extinción de la insatisfacción, no placer sino ausencia de pena y no tranquilidad sino descanso.

De acuerdo a ello el autor plantea la siguiente estructura motivacional:

1. Motivo Seguridad: Cuando las personas enfrentan una amenaza para su bienestar, hacen lo necesario para evitar el perjuicio. Esta amenaza surge de condiciones peligrosas de trabajo en los aspectos de seguridad física, pérdida de empleo, o de un medio de trabajo estable y familiar.
2. Motivo Afiliación: Se refiere al interés de las personas de establecer y mantener contacto interpersonal y social. Los contenidos determinantes de este motivo en la verbalización son colaboración y compañerismo.
3. Motivo logro: Es la tendencia a alcanzar algo de importancia. En las empresas para determinar la incidencia de este motivo en los empleados, es necesario saber que tan importante es el logro para un empleado determinado y conocer qué tipos de metas son para él valiosas y razonablemente alcanzables.
4. Motivo Competencia: Hace que la persona se comporte como si se tratara de confirmar sus sentimientos acerca de su valor y de su capacidad personal. Los

contenidos determinantes de este motivo en la verbalización consciente son autosuficiencia, temor al fracaso, aspiración y reconocimiento.

Estos cuatro motivos son fundamentales para el ser humano en la vida laboral, Londoño (1976) propone que la satisfacción de las necesidades inferiores no es satisfactoria, sino insatisfactoria en potencia, en tanto que la satisfacción de las necesidades de autorrealización y autoestima, no es insatisfacción sino una fuente potencial de satisfacción y felicidad.

Así la insatisfacción produce en las personas lo que puede llamarse el “síndrome de frustración” con todas sus características patológicas.

Londoño S. (1983) sostiene que las principales características de la conducta frustrada son:

1. Agresión: Representa alguna forma de ataque, un acto hostil, asociado con la emoción de ira.
2. Regresión: Es un fracaso en la conducta constructiva y representa una vuelta a la infancia.
3. Fijaciones anormales: Son las tendencias a continuar con una clase de actividades que ya no tienen valor útil.
4. Resignación: Es aquel individuo que ha perdido la esperanza de mejorar las condiciones, deprime a los demás y no contribuye a la renovación.

Se puede concluir, que un trabajador puede contar con todas las condiciones físicas y psicológicas para realizar la tarea, pero eso no garantiza que la ejecute eficientemente, a menos que se encuentre realmente motivado, que su labor no represente una frustración en su desarrollo personal.

Otro autor que brinda elementos teóricos para el análisis de la motivación es Frederick Herzberg quien propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el ser humano se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

Factores Higiénicos: son los mismos factores externos o extrínsecos que influyen en el individuo y están relacionados con la insatisfacción de éste, se sitúan en el ambiente que rodean a las personas y comprenden las condiciones en que éstas desempeñan su trabajo; los factores higiénicos no son controlados por las personas, ya que están determinados por agentes externos.

Los principales factores higiénicos son: el salario, beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión por parte de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima organizacional, seguridad personal, entre otros; los cuales entran a ser parte del factor motivacional cuando el trabajo es considerado una actividad insípida para el individuo, por lo cual las organizaciones para lograr que exista un nivel alto de productividad apelan a incentivos salariales, que los estimulen y los lleven a lograr los objetivos propuestos en el cargo desempeñado.

Según el planteamiento de Herzberg, cuando los factores higiénicos que se dan en una organización son óptimos, evitan la insatisfacción de los empleados, pero no logran consolidar la satisfacción como tal, y cuando la satisfacción se aumenta, no se sostiene por mucho tiempo; pero cuando los factores higiénicos son deplorables, provocan la insatisfacción total de los empleados, generando frustración.

Siguiendo esta teoría se puede deducir que los factores higiénicos evitan la insatisfacción pero no originan satisfacción.

Factores motivacionales: llamados también factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, por tal razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, a diferencia de los factores higiénicos; pues se relaciona con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

FACTORES MOTIVACIONALES

(satisfacción)

Contenido del cargo

(cómo se siente el Individuo en relación con su cargo)

1. El trabajo en sí.
2. Realización.
3. Reconocimiento.
4. Progreso profesional.
5. Responsabilidad.

FACTORES HIGIENICOS

(insatisfacción)

Contexto del cargo

(Cómo se siente el Individuo en relación con su empresa).

1. Las condiciones de trabajo.
2. Administración de la empresa.
3. Salario.
4. Relaciones con el supervisor.
5. Beneficios y servicios sociales.

Las organizaciones siguen con la tradición de diseñar los perfiles ocupacionales pensando en el beneficio propio de la rentabilidad y no trasciende la línea del reto y de la oportunidad para incentivar la creatividad individual, provocando desinterés por el cargo que desempeña el trabajador.

Según las investigaciones de Herzberg, los factores motivacionales inciden en el comportamiento de las personas, cuando estos son óptimos elevan la satisfacción del individuo pero si son precarios evita esa satisfacción, por eso él también llama a los factores motivacionales, “factores de satisfacción” por estar asociados a la satisfacción del ser humano.

Así mismo, las empresas que por medio de sus líderes busquen eliminar factores que generen el descontento de su personal en el trabajo pueden crear un clima organizacional armonioso pero no necesariamente puede ser factor motivacional, lo único que hacen es apaciguar su fuerza laboral en lugar de motivarla. Cuando los factores higiénicos son adecuados, los individuos no estarán descontentos; sin embargo, tampoco estarán satisfechos.

Para motivar a las personas en su puesto de trabajo, Herzberg sugirió hacer énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo).

En otros términos, se puede decir que la teoría de los dos factores que propone Herzberg hace referencia a que, la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: **son los factores motivacionales o de satisfacción** y la insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: **son los factores higiénicos o de insatisfacción**.

Por último, Herzberg, también enfatiza que la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada para proporcionar motivación continua en el trabajo, es el "enriquecimiento de tareas", el cual consiste en constante renovación de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de reto y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales, para lograr efectos positivos en las personas y en la organización, como identificación con el cargo, lo cual aumenta la motivación en los colaboradores y por ende en la productividad, disminución del ausentismo y la reducción de la rotación del personal, no obstante puede generarse efectos secundarios como elevación de la ansiedad por el desempeño de nuevas funciones, lo que puede generar un conflicto interno en el individuo por las expectativas personales y los resultados de su trabajo, así mismo se puede dar sentimientos de explotación cuando la organización no ofrece las condiciones económicas acorde a las tareas desarrolladas.

Teniendo en cuenta los planteamientos de los tres autores de referencia, se retoma principalmente la teoría de los dos factores de Herzberg que hace alusión a las dimensiones motivacionales intrínsecas y extrínsecas, que el ser humano vivencia dentro del contexto laboral, conceptos que se pueden identificar claramente en la dinámica organizacional de Servimercadeo, para establecer acciones que aumenten la motivación y disminuyan la insatisfacción de los colaboradores en relación a los factores planteados por este autor.

9. METODOLOGIA

Para el presente proyecto la metodología utilizada fue de tipo descriptivo, teniendo como objetivo conocer las costumbres, actitudes, ambiente laboral y características de motivación que predominan en la población intervenida, a través de la descripción detallada que los colaboradores realizan de las actividades diarias y procesos desarrollados en la compañía, información que proporcionaron por medio del instrumento y técnicas aplicadas, con los que se buscaba establecer la relación de las dos variables objeto de estudio: Motivación y estabilidad laboral, para reconocer la influencia de una variable en el comportamiento de la otra.

9.1. Técnicas:

Grupo Focal: Esta técnica tenía como objetivo identificar los aspectos cualitativos de los participantes por medio de una discusión focalizada, centrada en temas específicos y de interés para el grupo que le son propios, por estar cercano al pensar y sentir de cada integrante, lo que se busca con este método es realizar un contraste de la opinión de cada miembro en la interacción grupal.

Para la aplicación de esta técnica se establecieron tres grupos focales cada uno con igual nivel jerárquico, el primero conformado por personal estratégico (directivos) donde participaron los líderes de proceso de las áreas de la compañía; otro grupo de nivel táctico cuyos participantes fueron los coordinadores y supervisores de las áreas comercial, administrativa y de instalaciones y el último correspondía al nivel operativo (instaladores, asesores comerciales y asistentes administrativas, técnicos) a quienes se les realizó una serie de preguntas cualitativas enfocadas a los conceptos objetos de investigación, desencadenando un conversatorio interactivo que arrojó amplia información para definir por grupo una serie de aspectos positivos y negativos importantes y determinantes en el análisis final donde se logró establecer la relación entre motivación y estabilidad.

Entrevista de retiro: La entrevista de retiro se constituye un factor de retroalimentación importante para la empresa, que tiene como objeto identificar y analizar cuál es el motivo por el

cual se retira el personal, con el fin de mejorar el manejo de los colaboradores, al identificar las fallas a nivel interno de la compañía y las fortalezas que de acuerdo a cada trabajador se deberían seguir reforzando, información que beneficia tanto a los colaboradores como a la empresa misma.

Esta técnica se aplicó a las personas que finalizaron contrato durante el periodo comprendido entre los meses de octubre, noviembre y diciembre, realizando preguntas dirigidas a identificar las razones en relación a la motivación que llevaron al cierre del contrato.

9.2. Instrumento:

Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) de Fernando Toro Alvarez (1982), se aplicó de manera individual a un grupo de 30 colaboradores, conformado por 10 personas de cada una de las áreas (administrativa, comercial y técnica), quienes fueron seleccionados de manera aleatoria. Para la calificación se contó con un programa sistematizado que arrojó los resultados individuales, con los cuales se obtuvo un promedio del grupo para interpretar las condiciones motivacionales internas y externas de los participantes, a partir de esto se conceptualizaron los factores motivacionales más relevantes de la regional Servimercadeo Pereira.

Como requisito para la aplicación de estas técnicas e instrumentos se diligenció el formato de consentimiento informado, dejando constancia que los resultados generados serían utilizados con carácter estrictamente académico, confidencial y para beneficios de ellos.

10. PRESENTACION DE RESULTADOS

10.1. Grupos focales

| PREGUNTAS GUIA PARA LOS GRUPOS FOCALES | N° DE PARTICIPANTES: 4 | N° DE PARTICIPANTES: 4 | N° DE PARTICIPANTES: 8 | |
|--|--|---|---|--|
| | CARGOS: Directora Administrativa, Contador, Director de Instalaciones y Director Comercial | CARGOS: Coordinador de Logística, Coordinador comercial, Supervisor de instalaciones, Coordinador comercial de red. | CARGOS: Asistentes administrativas, Auxiliares contables, Analista de información, Asesor Comercial, Técnicos | |
| | TIEMPO PROMEDIO DE ESTABILIDAD: 4 años | TIEMPO PROMEDIO DE ESTABILIDAD: 3 años | TIEMPO PROMEDIO DE ESTABILIDAD: 1 año y medio | |
| 1. MOTIVACION | DIRECTIVOS | TACTICOS | OPERATIVOS | |
| Qué condiciones existen en la empresa que generan motivación para laborar en SERVIMERCADERO? | Un adecuado ambiente laboral | Clima laboral adecuado | Ambiente Familiar | |
| | Grado de confianza por parte de la gerencia general | Compañerismo | Compañerismo | |
| | Identificación con el cargo que se desempeña | Apoyo en el desarrollo del cargo | Autonomía en el cargo | |
| | Puntualidad con los pagos de los salarios | Cumplimiento en el pago de nomina | Cumplimiento en el pago de nomina | |
| | No hay reconocimiento de labores por parte de la gerencia general | Sentido de pertenencia por el cargo | Gerencia abierta | |
| | Apoyo por parte de los superiores | | | |
| 2. CALIDAD DE VIDA | | | | |
| Qué condiciones laborales le ofrece la compañía para fortalecer y consolidar su calidad de vida? | Estabilidad laboral | Estabilidad laboral | No hay aumento de salario | |
| | Hay beneficios sociales, como prestamos con entidades Bacarias | Aprendizaje continuo | Los cargos se establecen por persona y no por cargo | |
| | Apoyo económico por parte de la empresa | | Los salarios son bajos | |
| | No hay salarios equitativos por cargos | | | |
| 3. ORGANIZACION | | | | |
| Cómo considera la organización de la empresa en relación a los objetivos estratégicos? | No hay un sistema sólido de comunicación interna para conocer | Hay organización laboral | Falta más planeación estratégica por parte de gerencia general | |
| | | Hay apoyo para el desarrollo de las labores | No hay políticas claras | |
| | | No hay comunicación | No hay funciones claras | |
| | | Hay objetivos por area definidos | Falta de comunicación de las decisiones tomadas por los superiores | |
| 4. BIENESTAR Y DESARROLLO | | | | |
| Encuentra oportunidades en la empresa para formarse a nivel personal y profesional? | La empresa no incentiva el estudio a nivel económico | La empresa da el tiempo para estudiar | Aprendizaje si pero crecimiento laboral no | |
| | La empresa da el tiempo para estudiar | Hay crecimiento personal en cuanto valores | Las funciones son rutinarias, la empresa no aporta para el cambio | |
| Considera usted que las expectativas que tenía al inicio del contrato han sido cumplidas hasta la fecha, porque? | Hay crecimiento laboral | si, hay estabilidad laboral | si, hay estabilidad laboral | |
| | Hay estabilidad laboral | Si, aprendizaje | No, porque no se promueven ascensos | |
| | Aprendizaje constante | | | |

En el desarrollo de los grupos focales se analizaron cuatro categorías, en tres grupos (Directivo, Táctico y Operativo):

1. Motivación: Encontramos que para los colaboradores de las diferentes áreas el ambiente laboral que encuentran en la empresa es un aspecto fundamental que les motiva para realizar su labor dentro de Servimercadeo Pereira, resaltando que en la empresa existe un clima adecuado para el desarrollo diario de sus labores, donde encuentran colaboración y relaciones

interpersonales cálidas. Igualmente, en los tres grupos se resalta la oportunidad en el pago de salarios siendo éste un motivador externo que los mantiene dentro de la organización.

El área directiva expresa que existe confianza hacia ellos por parte de la gerencia general, lo que aumenta su motivación en su labor, junto con la identificación que sienten con las funciones asignadas, sin embargo, manifiestan que frente a logros particulares no existe reconocimiento por parte de la gerencia, de esta manera, para ellos es muy importante su relación con su jefe inmediato, prestando especial atención a la retroalimentación que reciben por parte de éste, a lo que adjudican un valor importante en relación con su motivación.

En el área Táctica consideran que han desarrollado sentido de pertenencia que relacionan directamente con su motivación para el cargo, encontrando igualmente que sienten apoyo por parte de sus supervisores lo que facilita la realización de la labor y les permite sentirse a gusto dentro de la compañía.

En el área Operativa un aspecto diferencial que consideran en relación con su motivación es la autonomía que tienen en su cargo, siendo para ellos importante tener claras sus funciones e implementarlas diariamente sin la supervisión constante de sus jefes directos.

2. Calidad de vida: El grupo directivo y táctico resaltan aspectos positivos de la empresa que aportan a su calidad de vida, mientras el área operativa refleja inconformidad en este concepto, ya que consideran que sus salarios son bajos y que no se establecen de forma equitativa, por lo cual no identifican un aporte directo de la compañía en relación a este aspecto. Las otras dos áreas encuentran que la estabilidad laboral que les ofrece la empresa permite que su calidad de vida se mantenga al tener satisfechas sus necesidades y las de su familia, no obstante en el área directiva se muestran inconformes con la equidad en los salarios.

3. Organización: En general la percepción sobre la organización de la empresa en relación a los objetivos organizacionales es negativa, ya que encuentran poca claridad en los objetivos con dificultad en la comunicación de los mismos, lo que interfiere en la implementación de procedimientos que apunten directamente a la consecución de éstos. De las tres áreas, sólo la

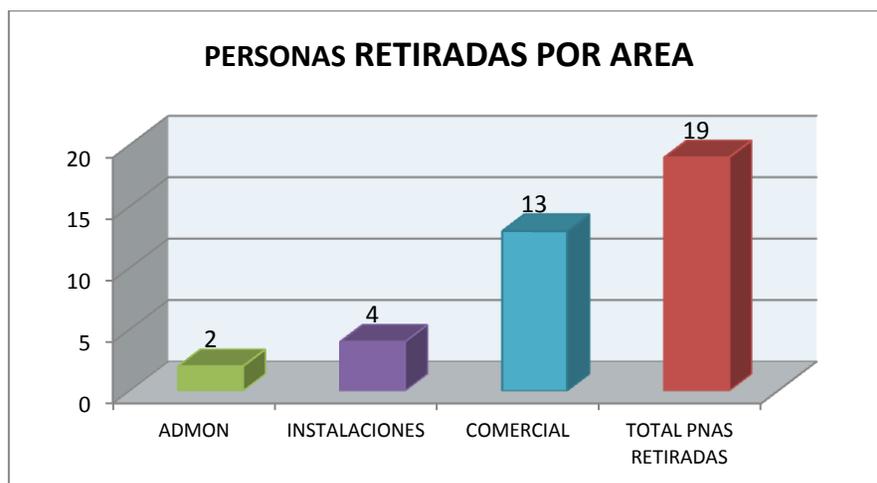
táctica encuentra que hay organización, planeación y objetivos definidos, resaltando igualmente dificultad en la comunicación.

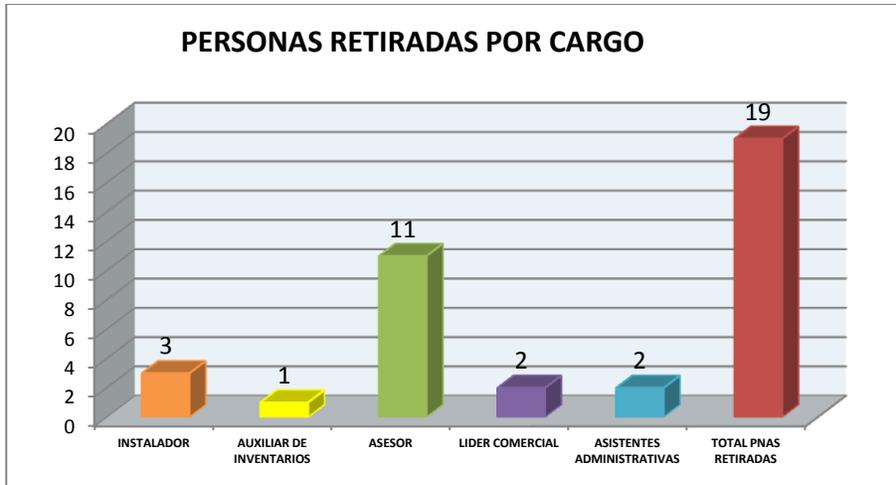
4. Bienestar y desarrollo: En esta categoría se consideró la oportunidad de estudiar como posibilidad para el desarrollo profesional, encontrando que en la empresa se brinda el tiempo para estudiar, aunque a nivel económico no existe apoyo. Se resalta que el área operativa no encuentra la posibilidad de crecer a nivel laboral, aunque en cada puesto de trabajo obtienen aprendizajes diarios su labor es rutinaria con poca oportunidad para el cambio, por lo que las expectativas de ascenso que tenían al inicio del contrato no se cumplen.

Las expectativas que los participantes tenían al inicio del contrato se cumplen en relación a la estabilidad laboral y el aprendizaje que encuentran en la empresa.

10.2. Entrevista de retiro:

Se realizaron 19 entrevistas de retiro, con las personas que terminaron su contrato en el periodo comprendido entre el 01 de octubre y el 31 de diciembre de 2012, obteniendo los siguientes resultados:

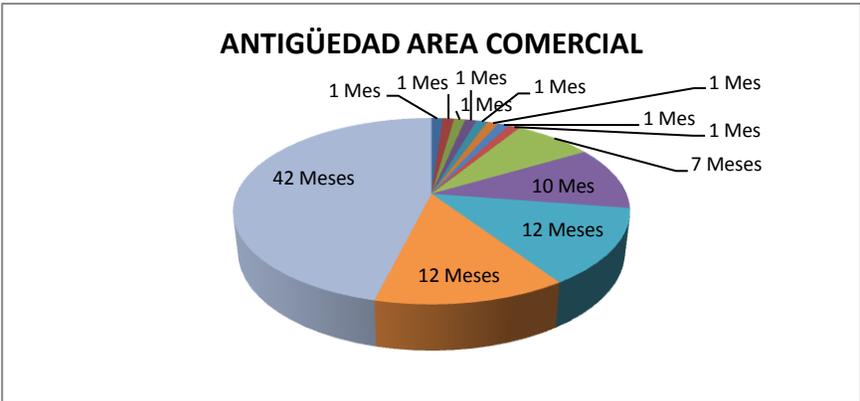




En la primera gráfica se denota que en el periodo comprendido del 1 de octubre al 31 de diciembre se retiraron 19 personas, de las cuales 2 correspondían al área Administrativa, 4 al área de Instalaciones y 13 al área Comercial, observándose que esta última es el área que se vio más afectada por el alto volumen de personas retiradas.

Haciendo una trazabilidad de los datos, se evidencia que en la segunda gráfica el cargo que más personas retiradas tuvo fue el de asesores comerciales, seguido por el cargo de instalaciones y en igualdad se encontraron los cargos de líder comercial y asistentes administrativas y en menor grado se encuentra el área de inventarios

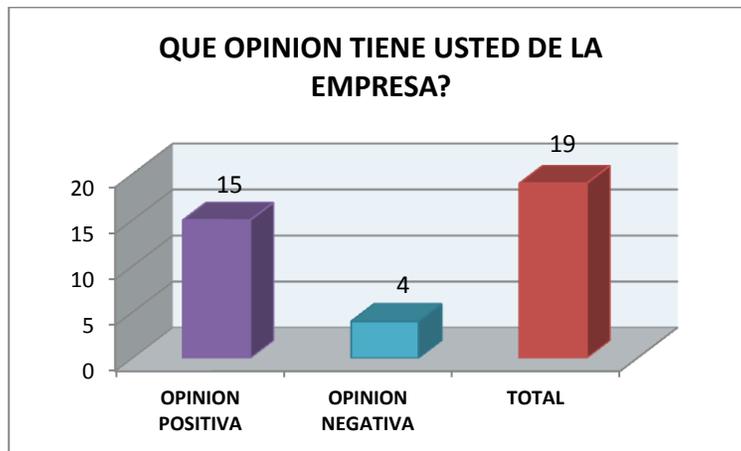
El área que mayor número de personas retiradas presentó fue el área Comercial con 13 personas, donde 11 fueron asesores comerciales y 2 líderes comerciales, seguido por el área de instalaciones, conformado por 3 instaladores y un auxiliar de inventarios retirados y por último se encuentra el área administrativa con 2 asistentes retiradas, siendo este último, el departamento que menos afectación tuvo por el retiro de personal.



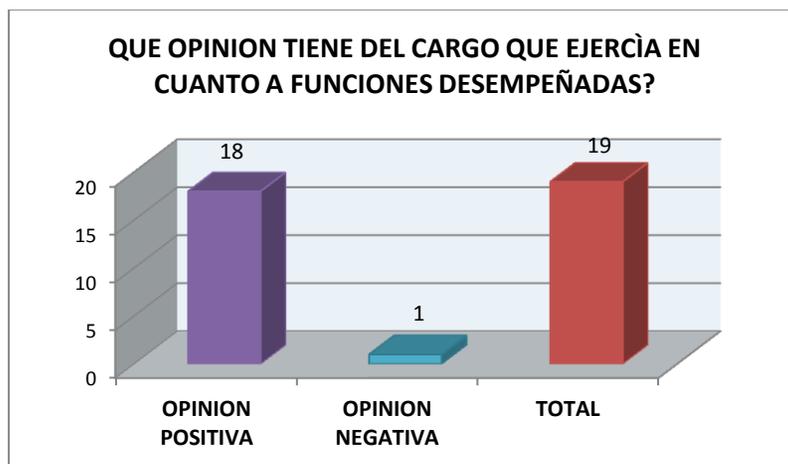
En las gráficas correspondientes al tiempo de labor que tuvo cada persona retirada, representado en cada espacio con la totalidad de tiempo de permanencia, se observa que el área de mayor rotación de personal es el área comercial presentando periodos muy cortos en el cargo, en segunda instancia y con las mismas características se encuentra el área Administrativa con tiempos cortos (3 y 4 meses) y el área de instalaciones, según los resultados obtenidos de las entrevistas de retiro aplicadas, se evidencia que el área de mayor permanencia en los cargos por parte de los colaboradores, es decir que a pesar de que ocupa el segundo lugar en cuanto a la

cantidad de personas retiradas, ocupa un buen lugar en la escala de rotación siendo el área donde el personal dura más tiempo desempeñando sus labores.

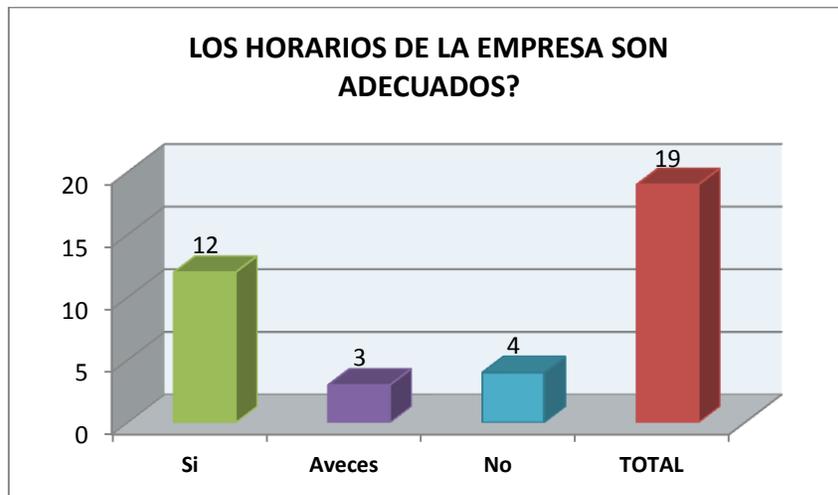
Categoría Organización



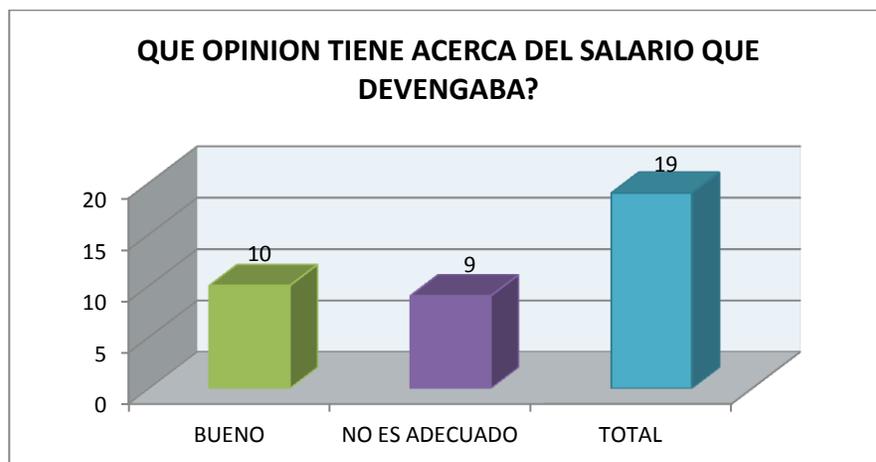
Se evidencia que de las 19 personas retiradas 15 tienen una opinión positiva de la empresa, manifestando en las entrevistas realizadas que es una empresa buena en sus procesos, con calidad humana, una empresa excelente, sólida, con proyección, organizada y líder en el mercado y 4 colaboradores se llevaron un concepto negativo de la compañía aduciendo al momento del retiro que la organización es regular, no se respeta el horario de trabajo, le falta motivación hacia el empleado y no hay un manejo interno adecuado.



De acuerdo a la opinión que tuvieron al momento del retiro sobre las funciones que desempeñaban, 18 personas dieron opiniones positivas refiriendo que hacían lo que les gusta y lo que saben hacer, tenían funciones claras y estaban identificados con el cargo. Sólo una persona dio una opinión negativa enfocada a que no se tiene en cuenta al asesor por la labor que desempeña.



Según las respuestas de los entrevistados, se observa que de las 19 personas retiradas 12 opinan que los horarios de trabajo son adecuados, 3 personas respondieron que algunas veces depende de la agilidad que tengan con su trabajo y 4 personas no lo consideran adecuado ya que en ocasiones no alcanzan a almorzar, trabajan los domingos y los compensatorios no los dan en su totalidad y no tienen tiempo para compartir con la familia.

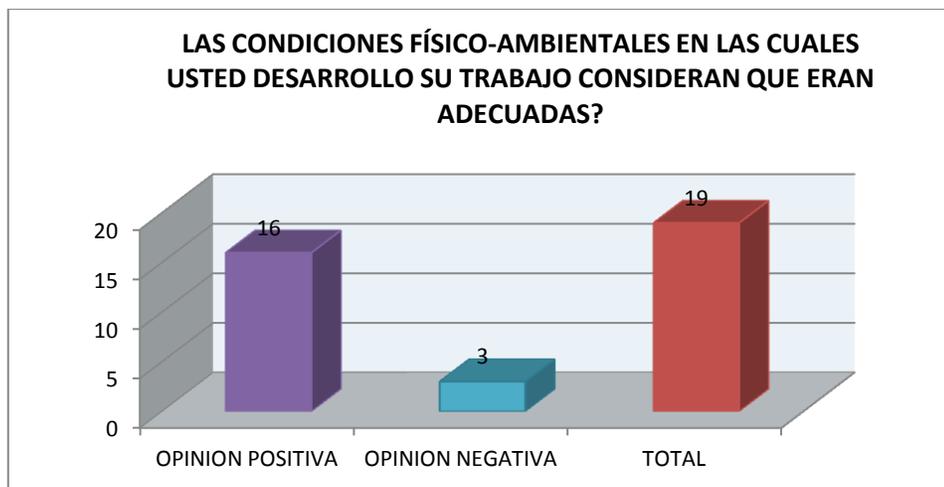


De acuerdo a la opinión que tienen las personas retiradas acerca del salario que devengaban, 10 personas consideraron que era bueno, 9 opinaron que no era el adecuado, expresando inconformidad frente a lo que devengaban por el cargo desempeñado.

Análisis Organización

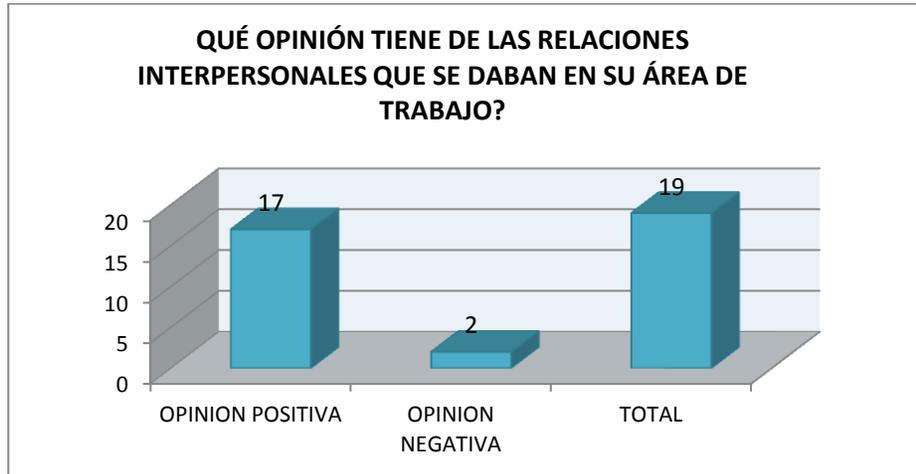
Con la información proporcionada por las personas retiradas, se denota que salen con una buena percepción de la compañía, dando una opinión positiva frente a ésta, de igual manera se observa que hay identificación con el cargo desempeñado, manifestando satisfacción en relación a las labores realizadas al encontrar que se ajustaban a sus capacidades y gustos personales. En relación a los horarios, se identifica que un mayor porcentaje estaba de acuerdo con los mismos, no obstante, algunas personas expresaron inconformidad por el poco tiempo que les quedaba para compartir con sus familias. Con respecto al salario, se observó igualdad numérica en la apreciación positiva y negativa que le daban a éste, pero no plantearon razones específicas frente a este concepto.

Categoría Calidad de vida



Según las personas encuestadas, 16 de ellas consideran que las condiciones físico ambientales en las cuales desarrollaron sus labores son buenas, opinan que las instalaciones

físicas de la compañía son las adecuadas para realizar las labores, sólo 3 personas opinan lo contrario, expresando que la empresa no aportaba todo lo necesario.



De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, se evidencia que 17 de las 19 personas que se retiraron opinan positivamente sobre las relaciones interpersonales en el área de trabajo, catalogándolas como "excelentes, súper buenas, con respeto"; sólo 2 personas opinan lo contrario enfocándose en la falta de lealtad entre compañeros y falta de respeto por parte del Coordinador.

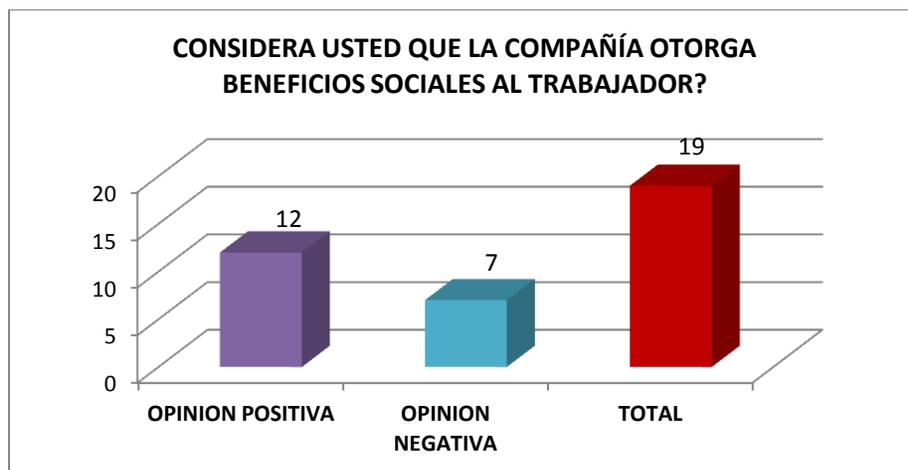
Análisis Calidad de vida

En esta categoría se evidencia que una cantidad considerable de personas mostraron alto grado de satisfacción por las condiciones físico ambientales en las que desarrollaban sus labores, refiriendo que la estructura física con la que se contaba era óptima para el cumplimiento de los objetivos dentro de la organización, destacando igualmente el nivel de relaciones sólidas que lograron establecer con sus equipos de trabajo, caracterizadas por el respeto, compañerismo y solidaridad que se daba entre ellos.

Categoría Motivación



Frente a la pregunta ¿Considera usted que la compañía ofrecía oportunidad de progreso?, realizada al momento de la entrevista de retiro, 11 personas respondieron positivamente, afirmando que por la calidad del producto ofrecido y por ser una empresa grande si había crecimiento laboral, otros manifestaron que si pero no dieron motivos específicos; sólo 8 colaboradores comentaron que no había oportunidad de progreso, por el corto tiempo de permanencia en la empresa, el horario requerido no daba lugar al estudio y muchas personas respondieron que no sin referir motivos claros.



Consolidando los resultados obtenidos se encuentra que 12 trabajadores tienen una opinión positiva frente al otorgamiento de beneficios sociales por parte de la empresa,

comentando que si hay beneficios, pero sin ampliar su respuesta, y 7 manifestaron que no ofrece beneficios sociales por el corto periodo de permanencia en la empresa y no debido a las exigencias de cumplimiento en las labores.



Según los resultados obtenidos, 11 personas de 19 retiradas manifiestan que sus expectativas fueron cumplidas, aduciendo que hubo cumplimiento en cuanto a las condiciones laborales y salariales ofrecidas, logrando un buen nivel de aprendizaje, 8 personas coincidieron en una opinión negativa, dando como respuesta que las expectativas no fueron cumplidas porque no se tiene en cuenta las necesidades del trabajador y porque el tiempo de permanencia en la empresa fue muy corto, en un menor grado se evidenciaron personas que dijeron que no sin exponer sus motivos.

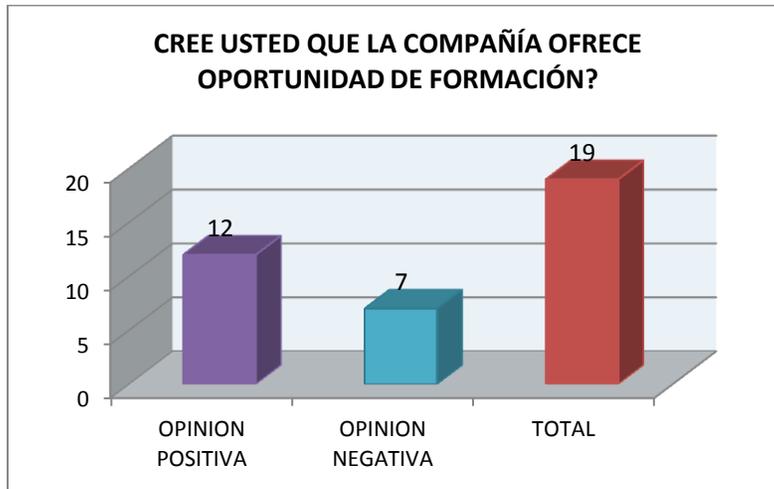
Análisis Motivación

En referencia a esta categoría se observó que hay poca diferencia numérica en cuanto a los aspectos positivos y negativos enunciados por el personal retirado, no obstante, predominó el concepto positivo, donde algunas personas informaron que sí evidenciaron oportunidad de progreso durante su permanencia en la empresa, mientras que otros no identificaron este aspecto por el corto tiempo que estuvieron en la misma.

De igual manera se encontró que hubo una buena percepción frente a los beneficios brindados por la compañía, sin especificar claramente la razón de esta percepción por parte del

personal retirado. Por último y como punto esencial se identificó que la mayoría de los colaboradores retirados cumplieron las expectativas con las que ingresaron a la organización, manifestando que existió cumplimiento frente a las condiciones de contrato pactadas, logrando aprendizaje y cubrimiento de sus necesidades por el pago oportuno de los salarios.

Categoría Bienestar y desarrollo.

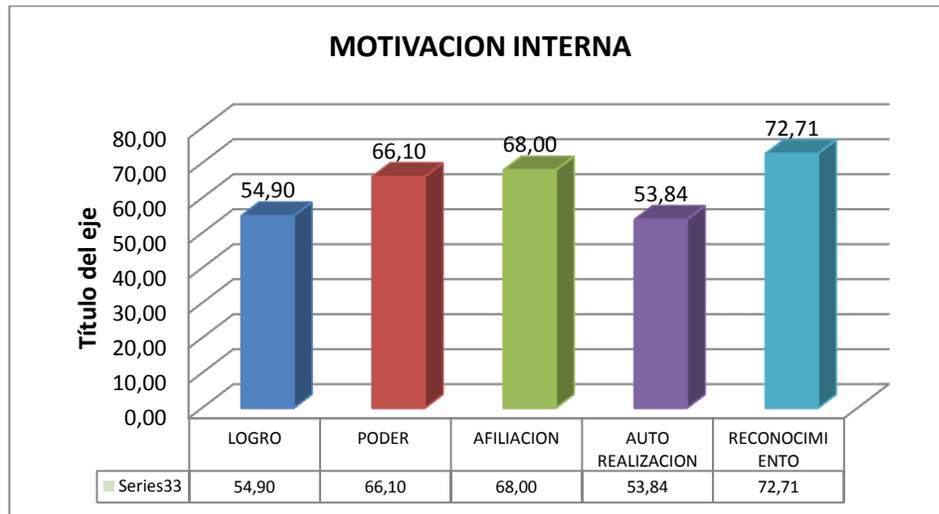


De acuerdo a los entrevistados, se observa que 12 personas consideran que la empresa sí ofrece oportunidades de formación por el aprendizaje que obtienen de las capacitaciones de los superiores y de la labor diaria que realizan, 7 personas respondieron que no se ofrecen estas oportunidades de formación, principalmente por la dificultad para el manejo del horario.

Análisis Bienestar y desarrollo

En esta categoría las opiniones están repartidas en un promedio similar, no existiendo una diferencia marcada en los resultados, sin embargo, si se logra evidenciar que prevalece en porcentaje mayor la opinión positiva frente a las oportunidades de formación que brinda la empresa, lo cual es soportado con el aprendizaje obtenido de las capacitaciones integrales dictadas al interior de la compañía y del desarrollo de la labor misma, sin embargo, se percibe falta de oportunidad para la formación externa, siendo el principal motivo de esto los horarios de trabajo que se manejan en la empresa.

10.3. CMT



Las variables que el CMT considera como motivacionales internas son logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento.

Obteniendo un promedio de las 30 personas que diligenciaron la prueba, se encuentra que el reconocimiento es el que principalmente motiva a los colaboradores de Servimercadeo, con un resultado de 72,71% lo que indica que les agrada ser reconocidos por la labor que realizan dentro de la empresa, lo que puede generar mayor apropiación de sus labores, si logran que sus cualidades y logros sean resaltadas, generando un impacto positivo en su auto-concepto.

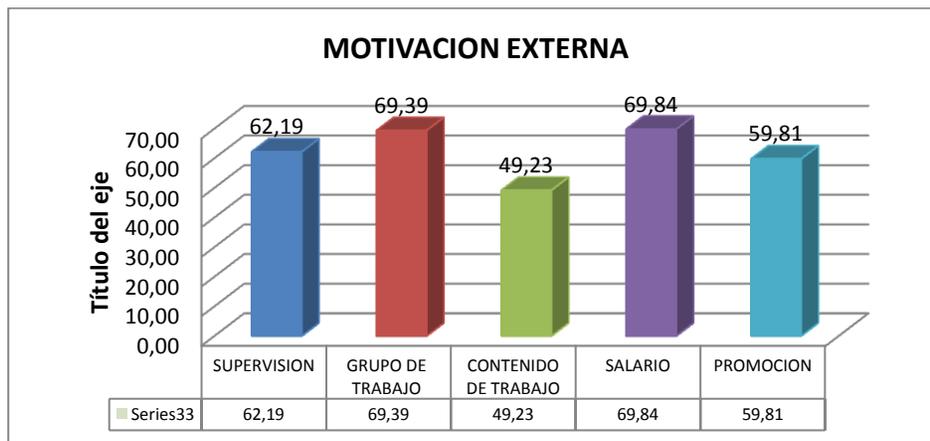
En segundo lugar se encuentra la afiliación, con un promedio del 68%, indicando la importancia que tiene para los trabajadores el sentirse parte de un grupo, con el que se identifique y pueda participar activamente siendo aceptado y valorado por los integrantes del mismo.

Seguido de éstos se encuentra el Poder con un porcentaje del 66.10%, siendo para ellos igualmente importante la posibilidad de tener personas a cargo en las que puedan influir dirigiendo sus actividades laborales, así como la oportunidad de tomar decisiones que permita modificar situaciones y controlar el entorno en el que se desenvuelven.

Posteriormente se ubica el logro con un resultado de 54.9%, indicando una necesidad promedio de realizar sus labores por el logro personal que éstas representan, buscando ser cada

vez más eficientes en sus funciones para aumentar así la probabilidad de éxito en su puesto de trabajo.

Finalmente se encuentra la autorrealización, con un 53.84% siendo éste el concepto de motivación más bajo para el promedio de los colaboradores, lo que indica que en último lugar están buscando desarrollar y alcanzar el nivel máximo de su potencial.



Las variables consideradas como motivacionales externas se encuentran la supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción.

Con el promedio de los resultados obtenidos, se identifica que es el salario la motivación principal para el grupo con un puntaje de 69.84%, siendo para ellos muy importante la remuneración económica recibida por su labor para la satisfacción de las necesidades propias y de su familia, buscando tener un salario acorde con el esfuerzo que implica la labor asignada y que cumpla con la periodicidad acordada en el contrato laboral.

En segundo lugar se encuentra el grupo de trabajo con 69.39%, lo que demuestra la importancia que le asignan a la posibilidad de estar en contacto con las personas de su entorno laboral, participando constantemente en actividades que impliquen interacción.

Seguidamente se ubica la Supervisión, con un resultado de 62.19, encontrando un rango de valoración medio alto al seguimiento realizado por los jefes a la labor ejecutada por cada colaborador a su cargo, evaluando la productividad de manera coherente.

La promoción se ubica en cuarto lugar con un promedio de 59.81, lo que indica un nivel de prioridad bajo a la posibilidad de obtener ascensos dentro de la organización como indicador de progreso en su perfil ocupacional, siendo por tanto un aspecto que no genera alta motivación con respecto a las demás variables externas planteadas.

El contenido del trabajo presenta el porcentaje más bajo, 49.23%, mostrando que en general, los colaboradores de Servimercadeo, no buscan tener una labor con características variables, por el contrario, pueden tolerar actividades repetitivas que se puedan considerar monótonas, sin que por ello su motivación disminuya con respecto al cargo desempeñado.

11. CONCLUSIONES.

A partir de los diferentes modelos teóricos y según el planteamiento de Herzberg se concluye que la satisfacción laboral del Personal de Servimercadeo Regional Pereira no solo es el resultado de los factores individuales de los colaboradores (identificación con el cargo, responsabilidad, bienestar personal entre otros) sino que implica la combinación de variables organizacionales (salario, clima, estabilidad, entre otros) que afectan de manera directa el comportamiento de ellos dentro del entorno laboral llevándolos a ser o no productivos para la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que el principal factor de satisfacción para el personal de la empresa es el clima laboral orientado a las relaciones interpersonales que se da al interior de la misma y el pago oportuno de su salario, aspectos extrínsecos que lo que hacen es disminuir la insatisfacción del colaborador pero no eleva su motivación, ni la mantiene, sino que la apacigua.

Los factores que motivan a los colaboradores de servimercadeo especificados en la conclusión anterior, hacen que éstos quieran tener estabilidad laboral dentro de la organización, que vean su puesto de trabajo como una oportunidad de tener sus necesidades básicas cubiertas y de pertenecer a un grupo con el que se identifican y con el que establece relaciones sanas, lo cual incide en la disminución del ausentismo y rotación de personal.

Las personas que se retiraron de la empresa de manera voluntaria, en algunos casos estaban buscando crecimiento laboral, por lo cual aceptaron otras ofertas de empleo que les generaban expectativas para mejorar sus condiciones laborales, de esta manera, motivados internamente por sus propios objetivos, generaron cambios al interior de la empresa, por su decisión. En otros casos, principalmente en el área comercial, se encontró poca identificación con el producto que debían ofrecer a los clientes, por lo cual generaban frustración al no lograr el presupuesto de venta exigido por la empresa, de esta manera su motivación disminuyó y no lograron cumplir las expectativas de permanencia con las que ingresaron.

Se concluye que si hay incidencia de la motivación en la estabilidad laboral, ya que el motivo que tenga cada persona para actuar dentro de la organización, va a llevar directamente a que quiera o no permanecer dentro de la misma. La empresa proporciona factores higiénicos a los colaboradores, pero dependiendo de las condiciones motivacionales internas de éstos, van a tener su percepción propia de los beneficios proporcionados, y de acuerdo a ello van a estar durante el tiempo que su motivo particular esté acorde con las variables encontradas en Servimercadeo.

La relación entre motivación y frustración del ser humano se centra en que los dos conceptos son efectos de la combinación de variables tanto internas (individuo) como externa (entorno que lo rodea), el individuo es quien decide si se motiva o se frustra de acuerdo al estímulo y al procesamiento interno que haya hecho de la causa que originó el motivo.

Según los resultados, el factor motivacional, insatisfecho más relevante que incide en la motivación de los colaboradores de la empresa es la falta de reconocimiento por parte de los superiores frente a las funciones desempeñadas, aspecto que si bien es insatisfecho no es un motivo que genere frustración, puesto que hay factores externos organizacionales como la estabilidad laboral, aprendizaje diario en el cargo, pago oportuno del salario, beneficios sociales económicos y el clima empresarial que tranquilizan a los colaboradores aunque no les aumenta el nivel de motivación.

Realizando una clasificación de los resultados de acuerdo a la teoría planteada por Herzberg se identifica que los factores higiénicos (insatisfacción), que se dan al interior de la empresa son: la ausencia de apoyo económico para la formación externa, la inequidad de salarios, la falta de canales de comunicación para la socialización de estrategias organizacionales, y el

clima laboral que se da en la compañía, siendo este último aspecto satisfecho por los colaboradores, clasificado como un factor higiénico dentro de la estructura de este autor; en cuanto a los factores motivacionales se encuentra que existe en la empresa autonomía en el desarrollo del cargo, confianza por parte de los superiores, aprendizaje diario en el cargo y responsabilidad, mientras que el reconocimiento de las labores desarrollados es un aspecto insatisfecho para los colaboradores.

En cuanto a la relación entre las teorías encontramos que la teoría de la motivación desarrollada por Londoño y por Herzberg, presentan puntos de coincidencia que permiten tener una percepción más amplia sobre el comportamiento humano. Los factores higiénicos de Herzberg se relacionan con el motivo de afiliación y de seguridad de Londoño (aspectos que no son controlados por el ser humano), mientras que los factores motivacionales se relacionan con los motivos de logro y competencia de Londoño (metas alcanzadas, crecimiento personal) aspectos controlados por el individuo.

12. PROPUESTA DE MOTIVACION PARA SERVIMERCADEO PEREIRA.

Introducción.

La motivación es un factor fundamental para el desarrollo óptimo de las actividades asignadas a las personas en el contexto laboral, por lo que es propicio desarrollar un plan de acción que permita motivar a los colaboradores para lograr mantener su interés y rendimiento en cada puesto de trabajo, dicho plan debe estar fundamentado en las características del grupo de trabajo a intervenir para que la aplicación logre un mayor impacto.

De esta manera en la investigación desarrollada se analizaron los principales motivadores que movilizan a los colaboradores, encontrando que el reconocimiento y las relaciones interpersonales con el grupo de trabajo, son la variables que más influyen en este aspecto, por lo que son desarrolladas en la propuesta de motivación, que al ser implementada en la empresa tendrá un efecto positivo en los empleados, ya que ésta, se elaboró partiendo de las respuestas expresadas por ellos en cada técnica e instrumento aplicado.

Justificación.

En Servimercadeo se requiere implementar estrategias que estén direccionadas hacia la disminución del índice de rotación que se presenta, principalmente en el área comercial, por esto es importante desarrollar la propuesta de motivación planteada, ya que por medio de ésta se logrará que las personas busquen permanecer por mayor tiempo dentro de la organización, al identificar que sus necesidades son tenidas en cuenta y que se realizan actividades para aumentar su nivel de satisfacción con las condiciones que se ofrecen dentro de la organización.

Desarrollando esta propuesta se reconoce la importancia de los colaboradores para la empresa, implementando actividades acordes con las necesidades expresadas por ellos, lo que influirá en su comportamiento dentro de la organización y en el desarrollo diario de su labor, generando un mejor nivel de productividad que tendrá un efecto positivo en los resultados generales obtenidos por la empresa.

Objetivo

Desarrollar una propuesta estratégica que garantice un manejo adecuado de la motivación del personal, por medio de actividades que integren las necesidades internas y externas de los colaboradores de SERVIMERCADEO, Regional Pereira.

PROPUESTA MOTIVACIONAL SERVIMERCADEO PEREIRA

Objetivo: Aumentar la motivación del personal de Servimercadeo para fortalecer los equipos de trabajo y favorecer la estabilidad laboral de los colaboradores.

| CATEGORIA | ACTIVIDAD | ESTRATEGIA | OBJETIVO | PARTICIPANTES | RESPONSABLE |
|-------------------------------|---|--|--|--|---|
| RECONOCIMIENTO | Reunión áreas de trabajo, para socializar los logros obtenidos por el grupo de trabajo, destacando el aporte de cada colaborador. | Disminución del nivel de insatisfacción del personal con respecto al reconocimiento por parte de los jefes inmediatos. | Fomentar la realimentación de los jefes hacia los colaboradores, para mantener disposición de éstos para ejecutar sus actividades con altos estándares de calidad. | Jefes de área y colaboradores de área | Líderes del proceso |
| | Publicación mejor colaborador del mes | Aumento de la motivación extrínseca de los colaboradores por el reconocimiento de su labor, reforzando el resultado de su desempeño. | Fortalecer el autoconcepto de los empleados a través del reconocimiento público de su desempeño. | Todos los colaboradores | Area de Talento Humano |
| | Capacitación líderes de área, técnicas para manejo de grupo énfasis en reconocimiento. | Formación de líderes que identifiquen la importancia del reconocimiento para sus empleados y lo hagan parte de su labor diaria para favorecer la motivación de su equipo de trabajo. | Desarrollar habilidades de liderazgo para favorecer la motivación de los colaboradores de cada área. | Jefes de área | Area de Talento Humano |
| FORMACION Y GRUPOS DE TRABAJO | Reunión programación semestral temas de capacitación laboral¿Qué quieres aprender hoy? | Reconocimiento de las necesidades de capacitación que tiene el personal, partiendo de sus propias expectativas. | Realizar un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de los colaboradores. | 2 Representantes por área de trabajo | Area de Talento Humano |
| | Talleres de trabajo en equipo - Relaciones interpersonales - Resolución de conflicto | Establecimiento de grupos de trabajo sólidos, apuntando al factor higiénico de relaciones interpersonales relevante para los trabajadores de la empresa. | Incentivar el trabajo en equipo al interior de la empresa para mantener relaciones interpersonales positivas entre las diferentes áreas. | Todos los colaboradores | Area de Talento Humano |
| | Aprendizaje de funcionamiento de otras áreas de la empresa | Enriquecimiento de las labores de los puestos de trabajo, promoviendo el aprendizaje de otras funciones del área, gerando satisfacción por la renovación de tareas. | Rotar al personal de la misma área de la empresa, con el fin de incentivar el crecimiento profesional. | Todos los colaboradores de cada área | Líder del proceso - Area de Talento Humano. |
| COMUNICACIÓN | Campaña de Sensibilización área Directiva: Liderazgo y comunicación empresarial | Establecimiento de canales de comunicación para disminuir la insatisfacción de los colaboradores por la falta de claridad en los cambios de la empresa. | Sensibilizar a los directivos sobre la importancia de formalizar canales de comunicación para que los colaboradores tengan la información necesaria para | Directivos de la empresa | Area de Talento Humano |
| | Conversatorio interactivo de opiniones abiertas y beneficios esperados. | Reconocimiento de las ideas de los colaboradores, para que sientan que son parte activa del mejoramiento de la organización y de esta forma su sentido de pertenencia se fortalezca. | Escuchar y tener en cuenta las ideas de los colaboradores para la elaboración de un plan de mejoramiento en cada área. | Todos los colaboradores integrantes de cada área | Area de Talento Humano- Líder del proceso |
| | Creación de comité de comunicación. | Fortalecimiento de los canales de comunicación para que los colaboradores interactúen con su contexto organizacional y se sientan parte fundamental del mismo. | Ser responsable del diseño e implementación de lineamientos de comunicación para mantener informados a los colaboradores sobre el direccionamiento estratégico y demás temas organizacionales. | 3 personas de las áreas estratégicas y tácticas. | Area de Talento Humano |

13. RECOMENDACIONES

1. Concientizar a la Gerencia General de, de la importancia de la aplicación de la propuesta motivacional en beneficio tanto de la empresa como de los colaboradores, con el objetivo de que brinde apoyo integral para el desarrollo de la misma.
2. De acuerdo a la investigación se recomienda que la empresa tenga como constante implementar acciones de mejora orientadas a la disminución de los factores de insatisfacción (equidad salarial, canales de comunicación, clima laboral, entre otros) de sus colaboradores. De igual manera se deben fortalecer los factores motivacionales como el reconocimiento de las labores del personal, puesto que este aspecto es relevante para ellos.
3. Realizar un análisis de puestos de trabajo, para establecer el nivel de identificación que tienen las personas con su cargo y encontrar también la forma de realizar un enriquecimiento de las funciones, para que los colaboradores no lleguen a sentir que su puesto de trabajo no les exige crecimiento, ni esfuerzo por no tener factores de cambio en éste.
4. Es fundamental que los líderes de proceso tengan espacios individuales con sus colaboradores, para escucharlos y establecer las necesidades de satisfacción de cada uno de ellos y así establecer un plan de acción integral, en beneficio de las dos partes.
5. Aplicar la propuesta de motivación planteada, mediante la socialización y participación activa de los colaboradores de la compañía, compartiendo con ellos los resultados y conclusiones elaboradas en la investigación.
6. Involucrar al personal directivo en el desarrollo de las actividades a realizar en la propuesta motivacional, con el fin de que sean agentes de cambio y multiplicadores de los contenidos y paralelo que brinden el tiempo necesario para la participación del personal.

7. Por parte de Talento Humano gestionar un presupuesto exclusivo para el desarrollo de las actividades planteadas en la propuesta.
8. Realizar evaluación de eficacia de cada actividad culminada y del proceso, cuando se cumpla con la totalidad de la propuesta, para medir el impacto de esta en el personal y partiendo de los resultados, desarrollar acciones de mejora para la posterior propuesta motivacional.
9. Una vez hecho el análisis del impacto de la propuesta en la regional de Servimercadeo Pereira, implementar el plan motivacional en las otras regionales de la compañía.
10. Hacer seguimiento al modelo de selección por competencias, con el objetivo de seleccionar al personal idóneo que cumpla con el perfil requerido para el cargo, y de esta manera aportar a la disminución de los factores de insatisfacción que generan rotación en la empresa.

14. BIBLIOGRAFIA

Goble., F. G.. La tercera Fuerza. La psicología propuesta por Abraham Maslow, 1977 Editorial Trillas.

Londoño Sáenz H., Teoría de la sinergia motivacional y su dinámica vectorial en La productividad. Julio, 1996 EDITORIAL

Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las Organizaciones. Julio, 2003

Aguilar, B. María. C. Érico Rentería Pérez. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación, 2009

Gómez, M., Luis R. -. Balkin., David, B. – Cardy., Robert, L.. Gestión de Recursos Humanos. 1998

Toro, Á., Fernando. Cuestionario de motivación para el trabajo. 1982

Herzberg, Frederick. Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?. Traducción al español Pariente, José Luis. Harvard Business Review, 1968.

15. Anexos

15.1. Grupos Focales

PREGUNTAS GUIA PARA LOS GRUPOS FOCALES

1. MOTIVACION

Que condición favorece que las personas se sientan a gusto en SERVIMERCADEO’?

2. CALIDAD DE VIDA

Qué condiciones laborales le ofrece la compañía para fortalecer y consolidar su calidad de vida?

3. ORGANIZACION

La compañía es organizada y tiene los objetivos estratégicos claros?

4. BIENESTAR Y DESARROLLO

La empresa ofrece oportunidad de formarse tanto personal como profesionalmente?

Considera usted que las expectativas que tenía al inicio del contrato han sido cumplidas hasta la fecha, ¿por qué?

15.2. Encuesta de retiro

| | | | | | |
|---|-----------------|-----------------------------|--|--|--|
|  | | ENTREVISTA DE RETIRO | | | |
| Fecha | | | | | |
| Nombre y Apellidos | | Cédula | | | |
| Area | Cargo | Jefe inmediato | | | |
| Fecha de ingreso | Fecha de retiro | Antigüedad | | | |
| Motivo de retiro: | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| ORGANIZACIÓN | | | | | |
| Qué opinión tiene usted de la empresa? | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Qué opinión tiene del cargo que ejercía en cuanto a las funciones desempeñadas? | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Los horarios de trabajo manejados en la empresa son los adecuados? | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Qué opinión tiene acerca del salario que devengaba? | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| CALIDAD DE VIDA | | | | | |
| Las condiciones físico - ambientales en las cuales usted desarrolló su trabajo consideran que eran adecuados? | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Qué opinión tiene de las relaciones interpersonales que se daban en su área de trabajo? | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| MOTIVACION | | | | | |
| Considera usted que la compañía ofrecía oportunidad de progreso? | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Considera usted que la compañía otorgaba beneficios sociales al trabajador? | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Considera usted que las expectativas que tenía al inicio del contrato fueron cumplidas, porque? | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| BIENESTAR Y DESARROLLO | | | | | |
| Cree usted que la compañía ofrece oportunidad de formación? | | | | | |

15.3. Cuestionario de Motivación para el trabajo CMT

Primera Parte

Condiciones motivacionales internas

En esta parte usted encontrará varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionadas con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la de mayor importancia y terminando con la de menor importancia, Una vez decidido el orden asígnele el número cuatro (4) a la que usted consideró más importante, el número tres (3) a la que usted consideró en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle cero (0) a la que usted consideró de menor importancia.

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones observe la letra que precede a cada una de ellas. Ubíquela, según el número al que pertenece, en la hoja de respuestas. Escriba el número de orden que usted le dio a cada afirmación en el cuadro en blanco que le sigue al número y letra correspondientes.

El siguiente ejemplo ilustra la manera de responder. No marque las respuestas del ejemplo en la Hoja de Respuestas.

Ejemplo.

1. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - a. Dirigir personal
 - b. Ser estimado
 - c. Tener amistades
 - d. Ser elogiado
 - e. Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer.

En la hoja de respuestas usted anotará su ordenamiento de las afirmaciones, como se indica a continuación, sin olvidar que el número escrito en cada cuadro debe indicar el orden que usted le dio a cada una de las cinco afirmaciones.

- a. 4
- b. 0
- c. 3
- d. 1
- e. 2

ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO ANTES DE COMENZAR A RESPONDER, NO ESCRIBA EN ESTE CUADRNILLO. HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS.

1. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Que las otras personas acepten mis méritos
- b. Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.
- c. Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos
- d. Realizar con éxito lo que otras personas no pueden hacer.
- e. Establecer una buena amistad con mis compañeros.

1. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.
- b. Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo
- c. Tener la oportunidad de dirigir a otros en cuanto al modo de hacer las cosas.
- d. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.
- e. Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.

2. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - a. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.
 - b. Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.
 - c. Estar con personas que sean unidas, se apoyen y defiendan mutuamente.
 - d. Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles del trabajo.
 - e. Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades.

3. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - a. Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas.
 - b. Que las ideas que propongo o las cosas que realizo sean apreciadas y tenidas en cuenta.
 - c. Lograr resultados de mejor calidad que los de otros compañeros de trabajo.
 - d. Poder aplicar los conocimientos que poseo.
 - e. Poder llegar a dirigir las actividades de otras personas.

4. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - a. Superar a mis compañeros de trabajo en capacidades y conocimientos.
 - b. Saber que otras personas me aprecian.
 - c. Que los demás verdaderamente se den cuenta de mi labor.
 - d. Tener personas a cargo a las cuales yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.
 - e. Poderme ocupar en lo que verdaderamente sé y puedo hacer.

Segunda Parte

Condiciones motivacionales externas

5. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:
 - a. Tener un jefe cuya dirección me permita verdaderamente aprender
 - b. Tener ascensos que me den a conocer que se tienen en cuentas mis capacidades.
 - c. Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales.
 - d. Poder convivir satisfactoriamente con las demás personas con quienes trabajo.

- e. Tener libertad para decidir sobre la forma más conveniente de hacer el trabajo.
6. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:
- a. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.
 - b. Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.
 - c. Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.
 - d. Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa.
 - e. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.
7. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:
- a. Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia.
 - b. Poderme beneficiar de la experiencia y los conocimientos de los compañeros de trabajo.
 - c. Tener un jefe que aprecie mi rendimiento y me estimule por esto.
 - d. Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación.
 - e. Poder ver claramente el resultado o beneficio que se deriva del trabajo que hago.
8. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:
- a. Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.
 - b. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad.
 - c. Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes.
 - d. Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación.
 - e. Tener un jefe que me de a conocer los resultados de mi trabajo.
9. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:
- a. Poder estar en relación con personas que me aporten o enriquezcan.

- b. Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia.
- c. Tener un jefe que me ayude a ver mis errores y que además reconozca mis méritos.
- d. Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía
- e. Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante.

15.4. Formato de consentimiento informado

Pereira, noviembre 7 de 2012

Señores

XXXXXXXXXX

Pereira

Asunto: Invitación a conversatorio laboral y autorización de grabación

Cordial saludo,

Con el fin de adelantar el proyecto de grado de la Especialización G.T.H., los invitamos a un conversatorio laboral, cuyo tema central son los factores motivacionales que inciden en el desempeño y estabilidad laboral del trabajador, así mismo solicitarles autorización para filmar y grabar sus apreciaciones expuestas en la reunión, cuya información se utilizara con fines netamente académicos.

Agradezco la atención prestada.

Nora Milena Ardila Osorio

Estudiante Esp. G.T.H.

Andrea Johanna Ortiz

Estudiante Esp. G.T.H.

Autorizo:

Nombre

Cédula

Cargo

Nombre

Cédula

Cargo