

Trabajo de grado para optar por el título de administrador de empresas

El impacto que tienen los incentivos y la motivación sobre el desempeño de los  
colaboradores dentro de la empresa Transportes MVH

Presentado por:

Luisa María Buitrago Mora

Katherin Urazán Grajales

Universidad de Manizales

Manizales

2023



## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	3
JUSTIFICACIÓN .....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	5
DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	9
MARCO TEÓRICO .....	9
ANTECEDENTES.....	9
MARCO TEÓRICO .....	9
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN .....	45
CONCLUSIONES.....	34
BIBLIOGRAFÍA .....	36
ANEXOS.....	40

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo investigativo tiene por objetivo analizar el impacto de la motivación laboral en la empresa Transportes MVH con el desempeño de los colaboradores. En un principio, la investigación expone la justificación del trabajo. Posteriormente, aborda el planteamiento del problema. Más adelante, la investigación identifica el marco teórico con los antecedentes. Enseguida menciona el enfoque del trabajo investigativo junto con la técnica e instrumentos de recolección de datos. Asimismo, este trabajo de investigación analiza la información efectuando una relación entre lo respondido por los entrevistados con lo predicado por teóricos del pensamiento en la materia. De igual manera, se mencionan anexos tendientes a brindar claridad de aspectos tratados en el cuerpo del trabajo. Finalmente, esta investigación establece las conclusiones las cuales encierran el pensamiento de este trabajo e identifican los principales resultados encontrados.

La motivación y el desempeño están estrechamente relacionados en cuanto al alcance de objetivos y metas dentro de la organización. La motivación es un factor importante que influye directamente en el desempeño laboral de las organizaciones, Es un “elemento básico a la hora de administrar empresas, ya que permite el desarrollo de actitudes positivas, lo que beneficia el clima laboral en las organizaciones y además mejora la calidad de vida tanto personal como familiar” (Lopez,2015). Una de las teorías clásicas de la motivación, la cual se debe a Frederick Herzberg y es conocida como la Teoría de la motivación-higiene. Los factores motivadores, que son aquellos que, al estar presentes, permiten que los sujetos se encuentren satisfechos con su trabajo y que, al estar ausentes, inducen a una relativa apatía; y los factores higiénicos, que, al estar bien evaluados, conducen a una situación emocional de indiferencia, pero que, al estar mal evaluados, llevan a una situación de insatisfacción (Pucheu, 2014).

En orden de mayor a menor influencia, se encuentra que los factores motivadores más relevantes son los de sensación de logro, reconocimiento, satisfacción por el trabajo en sí mismo, adquisición de responsabilidades, avance en la carrera profesional y

crecimiento personal. Por otro lado, el orden de impacto de los factores higiénicos era, de mayor a menor: mala evaluación de las políticas de la compañía y la administración, el tipo de supervisión, la relación con el supervisor, las condiciones de trabajo, el salario, la relación con los compañeros, el impacto del trabajo en la vida personal, la relación con los subordinados, estar en un puesto de bajo estatus y finalmente, malas condiciones de seguridad. La conclusión más relevante de las respuestas analizadas por Herzberg es que las personas reportan que los motivan elementos asociados a su identidad, como el logro y el reconocimiento, y que, en cambio, la insatisfacción se asocia a factores externos o relaciones percibidas como situacionales, tales como las de tipo laboral (Pucheu, 2014). Motivar a los empleados es fundamental para el éxito de la empresa. Integrar sistemas de incentivos o de beneficios sociales ayudará a que los empleados se sientan más valorados y comprometidos, lo que se traducirá en un mejor desempeño y, por lo tanto, la consecución de mejores resultados. (Edenred, 2021)

## **JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación está enfocada en analizar cómo influye la motivación en el desempeño de los colaboradores de la empresa Transportes MVH. De acuerdo a los avances que ha tenido este tema de la motivación y los incentivos laborales soportados en diversos autores, artículos, revistas y estudios, es importante que las organizaciones implementen dentro de sus estrategias de liderazgo la motivación para sus colaboradores. En efecto y en consonancia con los mencionado en diferentes estudios teóricos como la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland, teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, teoría de motivación e higiene de Herzberg y la teoría de los incentivos de autores como Young, Thorndike, Olds, entre otros, los colaboradores cuando son motivados en cuanto a reconocimientos, incentivos salariales, beneficios, premios y ascensos responden significativamente en el desempeño de sus actividades y labores, ya que estos estímulos potencian el ánimo y el sentido de pertinencia del mismo por su trabajo.

De manera que, la motivación laboral a través de los incentivos y otros elementos tanto internos como externos son un aspecto fundamental. A través de estas herramientas una empresa puede lograr el cumplimiento satisfactorio de los objetivos esperados. En ese sentido, la motivación le da un rol preponderante al componente humano al entender las necesidades en diferentes áreas de la vida del empleado para lograr satisfacerlas y de esa forma poseer un personal motivado. Por lo tanto, para las organizaciones es vital formular, implementar y evaluar estrategias encaminadas a establecer diferentes programas consecuentes a obtener y un personal motivado, lo cual facilitará la terminación de proyectos y metas propuestas junto con un sentido de pertenencia inherente al trabajador (García, Londoño & Ortiz, 2016).

Por tal razón este trabajo analizar cómo influye la motivación en el desempeño de los colaboradores de la empresa de Transportes MVH, ya que partiendo de este estudio se obtendrán importantes conclusiones de las cuales se podrán formular estrategias motivacionales que le permitan a la organización el alcance metas y objetivos con excelencia. De igual manera, a través de este estudio se generará un aporte al conocimiento tendiente a ampliar las investigaciones en la materia en empresas dedicadas al rubro de transporte en el área de Manizales.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

A nivel mundial uno de los problemas que mas requieren atención en los ecosistemas empresariales y laborales de las empresas modernas está en encontrar la manera de motivar a su personal con el fin de que estos realicen sus labores de mejor manera e incrementen la satisfacción e interés con su trabajo. Schultz (1991) manifiesta que existe una tendencia en el mundo la cual radica en entender que no es suficiente un beneficio económico para tener trabajadores motivados ya que los trabajadores del ahora requieren un nivel de satisfacción alto en diversas áreas. En efecto, la nueva generación de empleados pretende cada vez de trabajos más interesantes con el fin de satisfacer sus necesidades

intrínsecas, las cuales no se refieren siempre al aspecto económico. En la actualidad en el mundo si una empresa quiere tener niveles de producción sobresalientes debe tener un personal motivado. En ese sentido, las empresas están obligadas a brindar ventajas y beneficios a sus trabajadores con el fin de lograr rendimientos interesantes y que el personal se sienta satisfecho (Ramírez, Abreu & otros, 2008).

Según un estudio de Gallup (2021) empresa mundialmente reconocida dedicada al análisis y asesoría de encuestas de opinión pública, a través de un estudio de más de 100 mil unidades de negocio, manifiesta que globalmente el compromiso basado en la motivación de los trabajadores disminuyó en dos puntos en razón al 22% del año 2020 al 20% para el 2021. Para el año 2021 los trabajadores que se sienten más satisfechos, motivados y comprometidos son los de los países nórdicos, Finlandia 85%, Suecia 71%, Noruega 69% y Países bajos 76%. Estos datos de 2021 contrastados con 2020 demuestran un retroceso importante en lo que fue un aumento progresivo en la última década.

Cabe señalar que para el año 2019 la motivación y el compromiso se incrementaron en regiones como Estados Unidos, Canadá y Europa del Este, mientras que fue considerablemente bajo en Europa Occidental con apenas un 11%. Entre 2019 a 2020 diferentes factores negativos como el estrés, ira e insatisfacción aumentaron más para las empleadas mujeres que para los hombres y más para los empleados menores de 40 años que aquellos de 40 años o más. Uno de los resultados más llamativos es el bienestar de los trabajadores, factor relevante que se ve encausado en una baja motivación de estos. Al respecto el informe señala que solo el 41% reportan tener un bienestar integral, es decir, físico, profesional, social, financiero y comunitario (Gallup, 2021).

Respecto a Latinoamérica la motivación y compromiso de los trabajadores en las empresas es preocupante ya que en 2021 fue la región con los índices más altos de disminución de compromiso de los mismos respecto a las unidades empresariales. Al respecto el porcentaje fue de 24% de los cuales el 25% fueron mujeres y el 23% hombres, el 20% fueron menor de 40 años y el 31% mayores de 40 años. De igual manera, los trabajadores de Latinoamérica presentaron los niveles más altos de preocupación. Por otro

lado, el estudio encontró que el estrés influyó notablemente sobre la motivación ya que el estrés de los trabajadores latinoamericanos fue del 49% mientras que el índice global fue de 43%, el 55% fueron mujeres y el 45% fueron hombres. Cabe señalar que el 52% fueron menores de 40 años y el 44% mayores de 40 años (Gallup, 2021).

Uno de los factores que inciden directamente sobre la falta de motivación de los trabajadores latinoamericanos es el estrés. Un estudio de investigadores y académicos de esta parte del continente reveló que el país con los trabajadores con el nivel más alto de estrés es Venezuela con un 63% seguido de Ecuador 54% y Panamá 49%. Aquellos países con los niveles más inferiores de estrés fueron Perú 29% y Colombia 26%. Este estudio demostró que usualmente las mujeres tienen mayores niveles de estrés 44.8% a comparación de los hombres 37.6%. Asimismo, esta investigación encontró una influencia contundente entre el estrés en los trabajadores latinoamericanos su bienestar físico, mental y por supuesto el rendimiento laboral de los mismos. Este tipo de causas aumentan la probabilidad de casos de accidentes de trabajo, arritmias, ansiedad, depresión, fatiga, frustración, entre otros, lo cual se ve reflejado en la motivación de los trabajadores y por consiguiente en los rendimientos de las unidades empresariales (Mejía, Chacón & otros, 2019).

Ahora bien, para el caso colombiano aunque las cifras de empleados insatisfechos y desmotivados no sean tan graves a comparación de otros países latinoamericanos los índices al interior de Colombia son alarmantes. Según un estudio de la consultora Plurom, especializada en organizaciones, el 80% de los trabajadores colombianos no se sienten motivados. Asimismo, el 38% de las empresas manifiestan tener dificultades para comprometer a sus empleados, lo cual les genera inestabilidad. Evidencia de esto es que en Colombia una persona trabaje en siete diferentes empresas antes de llegar a los 30 años. Uno de los factores que están íntimamente relacionados con la nula o escasa motivación de los trabajadores colombianos es el excesivo horario laboral. Según datos de la OCDE y el DANE en Colombia el promedio de horas de trabajo en un año es de 2150. En la muestra de esa investigación en la que participan 24 países Colombia tiene el segundo PIB Per Cápita

más bajo después de Perú. En ese sentido, no existe una productividad económica sobresaliente para el trabajador en razón al tiempo trabajado (Montes, 2019).

En lo que respecta a Manizales escasean las investigaciones generales que conglomeren diferentes grupos como muestra. Sin embargo, este trabajo investigativo destaca que en lo correspondiente a la educación de primera infancia de Manizales el personal de estas instituciones cuenta con niveles deficientes de satisfacción laboral expresado en la baja o nula motivación. Los trabajadores manifestaron la mayor percepción negativa en aspectos como la administración del talento humano, integración y comunicación (Cardona, 2016). Por otro lado, otras investigaciones en el sector industrial de la misma ciudad arrojaron una motivación baja de los trabajadores debido a que el 75% de esa población manifestó un mal clima laboral. Asimismo, el 85% de las personas mencionaron que no tienen autonomía. En líneas generales, el estudio reveló que existe una percepción negativa en todos los elementos integradores de la motivación.

Ahora bien, respecto a la problemática en cuestión, este trabajo analiza el estado de motivación y su impacto en los trabajadores de la empresa de transportes MVH de la ciudad de Manizales. Al respecto es necesario mencionar, que la razón de ser de la escogencia de esta empresa es en razón a la baja productividad de los empleados, lo cual se podía vislumbrar en los índices esbozados por la misma empresa. Este fenómeno generaba que no se estuviera cumpliendo con las metas de la organización. En ese sentido, de acuerdo con la problemática las primeras impresiones fueron que la situación radicaba en falta o mal enfoque de la motivación. Por lo tanto, para esta investigación era relevante identificar si existía motivación de los colaboradores y de existir en qué grado. Esto con el fin de generar recomendaciones tendientes al establecimiento de un plan integral de incentivos que fuera encaminado a mejorar la productividad de los empleados y por lo tanto de la empresa MVH.



## **DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### ***Pregunta de Investigación***

¿Cuál es el impacto que tienen los incentivos y la motivación sobre el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa Transportes MVH?

### ***Objetivo General:***

- Analizar el impacto de la motivación laboral en la empresa Transportes MVH con el desempeño de los colaboradores.

### ***Objetivos Específicos:***

- Identificar las estrategias que la empresa MVH utiliza para la motivación de los colaboradores.
- Indagar en el personal operativo de la empresa la influencia que tienen los incentivos sobre el desempeño.
- Categorizar a partir de las diferencias generacionales cuales son los factores motivacionales que influyen en su desempeño.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Antecedentes**

Históricamente, los incentivos y la motivación han jugado un papel determinante en el desempeño de la fuerza laboral, en cada una de sus expresiones a través de los tiempos. Ya que es gracias a estos factores que los trabajadores obtienen un rendimiento mayor a comparación de estructuras que no poseen estos elementos. A nivel mundial son pocas las

empresas que realmente se preocupan por poseer un capital humano verdaderamente satisfecho. Es por ello, que en diversos países existen empresas que a pesar de tener rendimientos aceptables están estancadas en sus niveles de producción debido a que su fuerza laboral se siente escasamente apreciada e insatisfecha. En efecto son diversos los elementos que debe tener una empresa respecto a sus trabajadores, entre ellos se destaca: un buen ambiente laboral, condiciones aptas para realizar el trabajo, incentivos, bienestar y seguridad de estos (Bohórquez, Pérez & otros, 2020).

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanales, se provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores (Belén, 2016). Para aplacar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. Por otro lado, a mediados del siglo XX se gestaron las primeras teorías que empezaron a hablar acerca de la motivación y fue desde allí donde se inició a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal respecto a su motivación y la influencia que generaba en el trabajo. Las primeras investigaciones demostraron que un trabajador motivado en su trabajo era considerablemente más eficaz y responsable, y, de igual manera, podría generar un clima laboral sobresaliente (García, 2012).

A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, qué tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa (Martínez, s.f.). Lo primero es destacar que la conducta humana está orientada a alcanzar ciertos objetivos, así se comprenderá mejor los factores que favorecen la motivación en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos (Abad, 2015). Evidencia de esto es que en el año 2015 Global Engagement Index (GEI) realizó un estudio a nivel mundial con el fin de medir el nivel de motivación. La marca decidió tomar como muestra a 13 países entre los cuales incluyó a Estados Unidos, China, India, Brasil, Italia, Canadá, Australia, Gran Bretaña, Alemania, Francia, México, Argentina y España. El resultado demostró que los índices de motivación en estos países son muy desalentadores y que los países que contaban con mayor porcentaje de trabajadores motivados eran EE. UU y China (Evia, 2019).

Algunos expertos en el tema a nivel internacional mencionan que los motivos humanos consisten en diversas necesidades, conscientes e inconscientes, primarias como las necesidades básicas de cualquier ser humano y secundarias como los logros, la autoestima y el Estatus. Así pues, la motivación es un factor o elemento que se usa para la plena satisfacción de necesidades y deseos (Weirich, Koontz & otros, 2017). Por otra parte, la motivación puede ser un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a una meta, en dirección al logro de un objetivo determinado. Además, las motivaciones de las personas pueden identificarse en el marco de cualquier tipo de actuación, por ejemplo en el aspecto laboral ya que las acciones del trabajador determinan el rendimiento o estancamiento de la producción. Por lo tanto, en cualquier organización nace la necesidad de conocer que tan satisfecho están los trabajadores. Aspectos como estos se reflejarán en la productividad, calidad y servicio de la empresa (Rubio, 2016).

Conviene subrayar la realización de otro tipo de investigaciones en relación con el tema objeto de estudio. Diversos expertos en el tema mencionan que es fundamental e imperativo entender la motivación desde sus teorías principales. Algunos de estos enfoques

del pensamiento son la teoría de las necesidades de Maslow la cual menciona que debe existir una jerarquía de las necesidades de la siguiente manera: necesidades fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización (Chiavenato, 2017). De igual manera vale la pena señalar a la teoría de McClelland la cual en aporte de otros autores ubica el logro, el poder y la afiliación como las tres necesidades más importantes a través de las cuales se explica la motivación (Lozano & Barragan, 2015).

Asimismo, este trabajo investigativo puede ubicar a la teoría de Herzberg, la cual predica que los componentes que aportan a la satisfacción y motivación en el trabajo son diferentes e independientes de los factores que tienden a incitar la insatisfacción. De manera que bajo este enfoque del pensamiento los elementos que convergen en esa dinámica son los factores motivacionales (satisfacción) y los factores higiénicos (insatisfacción) (Palomo, 2017). Por otra parte, la teoría de la equidad en autores como Ash (2015), menciona que “el desempeño laboral es un elemento que tiene como objetivo medir la percepción que tienen los proveedores y los clientes internos de un colaborador. De igual manera, esta herramienta propone información sobre su desempeño y sus competencias individuales con el propósito de identificar áreas en donde se pueda mejorar con el fin de aumentar las probabilidades de consecución de los objetivos planteados de la organización (Asch, 2015).

Ahora bien, es necesario que este trabajo investigativo aborde lo correspondiente al estudio acerca de los incentivos. El sistema de incentivos es un elemento primordial tendiente para fortalecer las conexiones en una organización. Además, los incentivos son el instrumento a través del cual se logra la motivación de los trabajadores. Por lo tanto, es necesario que en cualquier empresa exista una conexión fuerte entre la estructura y el esquema de incentivos (Nadler & Tushman, 1999).

En ese mismo sentido acerca de los incentivos, la teoría de la agencia tiene como finalidad describir las relaciones entre dos partes, una denominada el principal y la otra el agente que es a quien se le delega. A esa relación entre las dos partes se le llama contrato. De manera que dentro de la teoría positiva de agencia tiene como fin aquellas situaciones en las cuales existe un conflicto de objetivos entre las partes. Por lo tanto, existe una

necesidad imperativa de estructurar una relación en el marco contractual que brinde al agente incentivos tendientes a aumentar su productividad propia y la de la organización Jensen y Meckling (1992). Es así entonces que nace la necesidad de un sistema de incentivos que sea apropiado y que cumpla con los objetivos para los cuales fue creado. Este sistema debe evaluar el desempeño y comportamiento de sus miembros a través de recompensas y sanciones proporcionales con sus acciones (Gibbons, 1998).

En Latinoamérica para algunos académicos, existe una vinculación relevante entre la complejidad del trabajo con la aplicación de políticas orientadas al establecimiento de incentivos intrínsecos. Dicho de otro modo, existe una relación importante entre el trabajo y no solo con los incentivos que no son económicos sino aquellos que se enfocan en el compromiso social-personal y la satisfacción del colaborador. Este tipo de acciones funge un rol determinante en el comportamiento, acciones y resultados del trabajador. En líneas generales entre más dificultad presente un trabajo, lo cual requiere una iniciativa mayor por parte del trabajador, será más difícil motivar con incentivos extrínsecos, debido a la exigencia alta para medir el desempeño y comportamiento del trabajador. Así pues, la empresa debe encontrar un efecto que sea positivo entre los incentivos intrínsecos y extrínsecos, los cuales repercutan en la ejecución del empleado (Zapata & Hernández, 2010).

Cabe destacar que el asunto no consiste sólo en definir un adecuado sistema de evaluación y compensación como mecanismo de control y gestión del trabajo, sino también hay que tener en cuenta que la gente siente cómo es tratada en la organización. Es decir, la percepción de justicia ejerce efectos importantes sobre su comportamiento y en los resultados de su trabajo. En este sentido, un sistema de ordenación de incentivos debe ser construido dentro de un marco claro de principios, metas y valores, de tal manera que el trabajador pueda ver los objetivos y las medidas por los cuales trabaja. Responde lo anterior a dos perspectivas de la teoría de la justicia, la imparcialidad de las compensaciones recibidas o justicia distributiva, y la imparcialidad de los procedimientos utilizados para tomar las decisiones acerca de las asignaciones o recompensas, en este caso la justicia procesal. En general, la percepción de justicia distributiva y procesal como una manera de incentivo intrínseco puede tener un impacto importante en los resultados de la organización, bien sea en su desempeño, en el compromiso y la satisfacción en el trabajo, o más, en el comportamiento de sus miembros y en las decisiones tomadas en cualquier nivel de la jerarquía organizacional (Zapata & Hernández, 2010, p. 27).

En ese mismo contexto, los incentivos pueden tener diferentes ventajas y desventajas influenciadas por la diversidad de pensamientos. Para algunos, los incentivos representan casi que la solución a todos los problemas de una organización. Para otros, es apenas un camino correcto para motivar a la fuerza laboral improductiva e insatisfecha. En suma, los sistemas de incentivos son un conglomerado diverso de herramientas de gestión directiva que bajo un adecuado tratamiento pueden ser muy efectivos. Cabe señalar que existen una serie de factores, elementos y dinámicas que convergen con la visión directiva de la empresa que no permiten su aplicación, de manera estándar, en todas las organizaciones. Por lo tanto, es necesario señalar que existen organizaciones que imitan o copian los sistemas de incentivos y políticas de recursos humanos de las empresas exitosas. No obstante, estos conglomerados pasan por alto características únicas e inherentes de cada organización, los cuales afectan negativa o positivamente la efectividad del sistema de incentivos (Zapata & Hernández, 2010).

Por otro lado, la motivación laboral en países como México ha tenido un desarrollo importante. En 1970, el doctor Rogelio Díaz realizó una serie de estudios que demostraron que en México a más del 60% de trabajadores les gustaba el ambiente laboral y el 80% de trabajadores se encontraban orgullosos de su trabajo. Este tipo de resultados concluyeron que el tipo de trabajo no es necesariamente un problema para los colaboradores, sino que el inconveniente radica en las relaciones humanas y actitudes personales, las cuales se ven encausadas en el nivel de satisfacción del trabajador. En ese sentido, los incentivos juegan un rol importante en la sensación de complacencia de un trabajador ya que un incentivo es una parte versátil del salario que cumple con el fin de premiar al trabajador que da un resultado superior al promedio. En esa lógica, el sistema de incentivos debe ser coherente con el régimen de retribución de la organización. Esta responsabilidad está en cabeza del área de recursos humanos (Reina & Hernández, 2013).

La motivación son estímulos que mueven al trabajador a realizar determinadas tendencias a aumentar su productividad. Dicho de otra manera, la motivación radica en hacer un esfuerzo determinado superior al promedio con el fin de alcanzar las metas de la organización. Asimismo, se refiere al énfasis que descubre una persona hacia un

determinado medio de satisfacer una necesidad. Uno de los requisitos para que exista motivación es que haya una necesidad de cualquier grado, placer o incluso lujo. Si una empresa quiere que su fuerza laboral tenga motivación deberá establecer políticas que compaginen los intereses personales de los trabajadores con los de la empresa. De manera que si una persona está desmotivada no dedicará suficiente atención a sus actividades. Por el contrario, cuando un trabajador está motivado pondrá especial atención en los detalles que influirán en el éxito de su actividad laboral (Reina & Hernández, 2013).

Con relación a las herramientas de la motivación, el dinero generalmente se usa como único elemento de motivación a los empleados. Sin embargo, para que un sistema de recompensas con base en el dinero cumpla con la función de motivar a sus trabajadores debe cumplir con una serie de requisitos. En primer lugar, la empresa debe establecer una relación proporcional entre el dinero y el rendimiento. En segundo lugar, que la recompensa económica llegue después de un cumplimiento de un objetivo, pero como concepto de crecimiento salarial después de un sueldo base. Finalmente, debe la organización debe hacer un análisis serio y riguroso con el fin estudiar los costos y beneficios del dinero como elemento de motivación, además de que cumpla con los fines para los cuales fue establecido (Reina & Hernández, 2013).

Con relación a Colombia la motivación laboral ha sido abordada por diferentes académicos. Evidencia de esto es el trabajo de “Perfiles motivacionales laborales en instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga” de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander. Esta investigación tuvo como objetivo explorar los aspectos que lograban una motivación laboral en los trabajadores de la salud en la ciudad de Bucaramanga. La herramienta de evaluación fue el cuestionario de motivación para el trabajo CMT. En este instrumento participaron 47 personas, allí se usa la estratificación y se clasifica en diferentes grupos. Los resultados de la investigación demostraron que el aspecto primordial de la motivación laboral es el reconocimiento a través del salario, bonificaciones y la valoración (Bayona, 2010).

Por otro lado, este trabajo ubicó a la investigación titulada “Perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs: un estudio de caso” (Tesis de grado), de la Universidad Santo Tomas, Bogotá, Colombia. Esta investigación utiliza un diseño descriptivo estableciendo un perfil de motivación por parte de los empleados. La determinación de este perfil se realizó con base en un cuestionario hecho por los mismos trabajadores. Los resultados de esta investigación determinaron que existen diferentes factores motivacionales que influyen beneficiosamente en el desempeño de los trabajadores. De igual manera, un elemento que influye positivamente es que la empresa resalte características propias de los trabajadores como género, antigüedad, cargo y edad. Finalmente, la investigación demostró que los elementos que afectan la motivación laboral son menores en los trabajadores que están en el rango de 30 a 40 años (González, Amado & otros, 2008).

Por otra parte, este trabajó encontró la investigación denominada “Motivaciones Sociales, laborales Estudio de caso: clima Chicamocha S.A”, (Tesis de grado), Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia. El objetivo principal de la investigación referida es la identificación de las condiciones necesarias para que exista motivación laboral en los trabajadores de la clínica mencionada. La muestra que se usó fue de 73 trabajadores donde 25 eran hombres y 58 eran mujeres con un rango de edad entre los 20 a 50 años quienes habían estudiado la primaria. El instrumento que se usó para la investigación fue el cuestionario CMT. Dentro de los resultados de la investigación se demostró que existe una tendencia general a que los trabajadores sean recompensados a través de incentivos económicos (Uribe, 2010).

La motivación laboral y los incentivos también es un tema que se trata a nivel local. Por ejemplo, la tesis de maestría “Percepción del ambiente creativo en el área administrativa en la Universidad Autónoma de Manizales” tiene por objetivo iniciar una cultura de creatividad. Esta investigación evalúa la percepción del ambiente creativo en el área administrativa y a su vez lo relaciona con la motivación laboral. El trabajo investigativo demostró que la motivación laboral en los trabajadores de la universidad influye mayormente a través de incentivos económicos, formación, comunicación y



confianza. Los resultados de la investigación evidencian que entre el 60% y 80% de los trabajadores se encuentran motivados ya que se sienten aceptados tanto por los compañeros como por las directivas. Además, el personal administrativo de la UAM en un alto porcentaje cuenta con motivación intrínseca, lo que quiere decir que su motivación es a nivel personal y esto se ve expresado en el sentido de pertenencia por la Universidad (Montoya, 2010).

Por otro lado, esta investigación ubica a la tesis denominada "Influencia del liderazgo y la motivación en la percepción del clima laboral en una empresa del sector industrial de Manizales-Caldas". Esta investigación tiene como objetivo analizar el concepto de clima laboral en la organización, el cual se puede ver desde la lupa de la estructura, responsabilidad, las relaciones los conflictos y por supuesto la motivación laboral. El método que decidió la investigación fue realizar una entrevista a los empleados del sector industrial de la ciudad de Manizales. El trabajo investigativo demostró que existe una relación entre la variable de motivación y la variable de liderazgo ya que un trabajador bien motivado puede obtener resultados gratificantes y por lo tanto puede llegar a ser ascendido a un puesto de mayor liderazgo (Marín, Escudero & otros, 2020).

Por otra parte, esta investigación encontró la tesis de maestría denominada "Factores laborales psicosociales y calidad de vida laboral de los trabajadores de la salud de asbosalud e.s.e Manizales". Este trabajo tiene como objetivo Identificar los factores laborales psicosociales y la calidad de vida laboral de los trabajadores de la salud de ASSBASALUD E.S.E Manizales y como se relacionan. La investigación se desarrolló a través de una aplicación del instrumento inicialmente como prueba piloto a un 5% de población y luego de hacer los ajustes al instrumento se aplicó a toda la población. Los resultados arrojaron que el 86% de la población tiene una motivación intrínseca alta. Respecto a la calidad de vida solo el 55% manifiesta tenerla. Finalmente, respecto a la satisfacción laboral solo el 36% de la población encuestada expresa tenerla (Cañón & Galeano, 2013).

En síntesis, la motivación laboral y los incentivos juegan un rol determinante en cualquier tipo de organización. Este tipo de factores, que convergen en un ecosistema laboral, afectan positivamente la productividad del trabajador. Como se demostró en los

acápites que nos precedieron, la motivación laboral y los incentivos están íntimamente relacionados ya que los incentivos pueden ser una de las tantas formas a través de las cuales una empresa puede lograr mayores resultados de sus colaboradores motivados. Por lo tanto, es fundamental que cualquier empresa a través de su visión y acción logre compaginar y armonizar los intereses de la organización con los intereses personales de sus trabajadores. Este tipo de dinámicas permitirá no solo mejores resultados en materia de productividad personal y empresarial, sino que generará un ambiente de creatividad e innovación.

### ***Bases teóricas***

#### *Estrategias de incentivo*

El trabajo implica un intercambio de tiempo y esfuerzo en una determinada actividad por remuneración que suele ser dinero. El trabajo se considera "doloroso" porque requiere un esfuerzo "costoso" y por el costo de oportunidad del tiempo libre reducido. Las implicaciones económicas de este punto de vista son claras. Para la teoría de los incentivos, la solución a cualquier problema de agencia será diseñar el esquema óptimo de incentivos monetarios. El papel de la gestión de recursos humanos se reduce a ofrecer los incentivos monetarios correctos. Además, la oferta de trabajo estará determinada únicamente por la compensación entre la utilidad del ingreso y la utilidad del ocio. Al respecto, es necesario que este trabajo profundice en la teoría de los incentivos.

La teoría de los incentivos de Gibbons (1998) expresa la interacción económica entre dos partes el principal y el agente. El principal es quien en uso de sus facultades contrata a un agente para realizar un trabajo determinado por cuenta del principal. En ese sentido, el principal delega su autoridad en el agente para el correcto uso de sus funciones. Por su parte, el agente cumplirá la función previamente determinada por el principal mientras que a su vez buscará maximizar su utilidad. En ese sentido, si el agente incrementa su esfuerzo aumentarán sus ingresos. No obstante, el incremento del esfuerzo del agente no tiene un

aumento ilimitado de sus ingresos ya que llega un punto en que los esfuerzos que este haga de más disminuirán su utilidad debido a que dedicará menos tiempo a otro tipo de actividades alternativas que le pueden generar mayor utilidad. Cabe señalar, que en ocasiones los trabajadores preferirán ingresos aceptables estables a ingresos con incentivos altos volátiles que no les genere estabilidad.

Este pensamiento teórico manifiesta que el principal puede tener dificultades a la hora de aumentar la producción de la empresa ya que solo podrá ver el producto final mas no el esfuerzo que destinó el trabajador al producto. Dicho en otras palabras, el principal no sabrá si el colaborador pudo haberlo hecho de mejor manera o solo proporcionó una parte de su energía en el producto final. En definitiva, el desafío más grande que tiene el principal radica en generar un contrato que maximice su producción haciendo que el trabajador destine todos sus esfuerzos teniendo en cuenta que ese trabajo superlativo proporcionará mayores utilidades a la empresa. En suma el contenido de este contrato va a depender del grado de desinformación del principal y del grado de aversión del riesgo de cada uno de los agentes (Gibbons, 1998).

### *Motivación laboral*

Herzberg señala que existe una relación fuerte entre el nivel de satisfacción laboral de un trabajador y su rendimiento. El teórico le otorga un rol fundamental a la motivación ya que es el elemento indispensable sin el cual una persona no puede comprometerse y rendir mejor en el trabajo. El autor propone, en primera instancia, la teoría de la motivación en la cual sostiene que todas las personas tienen diferentes necesidades y preferencias que pueden llevar a la motivación y satisfacción para una determinada actividad o trabajo. No obstante, existen necesidades básicas e inherentes en todas las personas, tal y como la realización, reconocimiento, la actividad a realizar, responsabilidad y la capacidad de crecimiento. Este pensamiento teórico permite comprender que los trabajadores están más satisfechos cuando el ecosistema laboral en el que están es más favorable, lo cual repercute considerablemente en su rendimiento (Herzberg, 1954).

Para este teórico del pensamiento existe un concepto fundamental el cual denomina enriquecimiento de tareas. Esta idea es la respuesta a las actividades rutinarias y no desafiante de un trabajador. Para Herzberg este tipo de conductas afectan en sobremanera el rendimiento del trabajador, denigra y baja la calidad del trabajo del colaborador. Con el fin de lograr un mejor desempeño con base al enriquecimiento de tareas el autor propone diferentes acciones, tales como: repartir diferentes tareas con diversos grados de dificultad, conocimiento pleno del trabajador respecto a los resultados de la empresa y del área, brindar confianza al colaborador en el sentido de asignar tareas que conllevan una responsabilidad alta, asignar un área de trabajo determinada y ceder cierta autoridad y libertad en las funciones del trabajador (Herzberg, 1954) .

#### Incentivos laborales

La clave de la motivación laboral, según Francisco Abad, reside sin embargo en dos palabras mágicas... "No basta con trabajar en equipo, sino que hay que hacerlo en un entorno colaborativo. Ésa es una preferencia no sólo de los *"millenials"*, sino de todas las generaciones que vinieron antes: la X, la Y, los *babyboomers*. Las empresas deberían tomar buena nota y propiciar ese entorno colaborativo para mantener bien viva la motivación de sus trabajadores" (Abad, 2015). En ese sentido este trabajo y según lo visto se puede mencionar que para los trabajadores las principales fuentes de motivación son las siguientes: Los Incentivos salariales y los Incentivos no salariales. Al respecto es necesario que esta investigación aborde los conceptos de estas ideas para mayor claridad.

#### *Incentivos salariales*

Existen muchas formas de motivar a los trabajadores. Una de ellas es mediante incentivos salariales; el método consiste en vincular directamente los ingresos de los trabajadores a determinada medida de su rendimiento. Mientras mayor sea su rendimiento ellos recibirán mayores ingresos. De igual manera, existe suficiente evidencia que la remuneración puede

ser un incentivo muy poderoso (Teresa, 1994). En ese sentido, algunos de los ejemplos de incentivos de índole económica más habituales son las comisiones, los méritos, los bonos y los sueldos, equipos, unidades de producción entre otros. En particular, cuando la remuneración financiera asociada al desempeño es considerada justa y equitativa por los empleados, se convierte en una ventaja para la organización ya que este estímulo permite desarrollar un mayor esfuerzo del colaborador dentro de su trabajo (Zenteno & Hidalgo, 2016).

Cabe señalar que existen diferentes sistemas de incentivos salariales que son adaptables a determinadas circunstancias específicas de cada empresa. Al respecto, se encuentra el sistema de incentivos en que la remuneración varía en la misma proporción que el rendimiento del colaborador. En tal sentido el destajo es uno de los mejores ejemplos el cual tiene por objetivo asignar una tarifa a cada unidad. Allí el salario se computa multiplicando esa tarifa por el número de unidades producidas. Por otra parte, los incentivos en que la remuneración varía en una proporción menor que el rendimiento del trabajador. En este tipo de sistema se garantiza el salario base hasta la eficiencia normal cuando la misma es incrementada le da al trabajador un premio del 50% del tiempo ahorrado (Noriega, 1994).

En tercer lugar está el sistema en que la remuneración varía en una proporción mayor que el rendimiento, es decir, se garantiza un salario de hasta el 100% de la eficiencia y cuando supera ese 100% se paga una prima superior a la producción. Finalmente, está el sistema en que la remuneración varía respecto a una proporción diversa entendiendo los diferentes niveles de rendimiento. En este sistema se garantiza al trabajador un sueldo base por rendimientos que no sobrepasen la norma establecida la cual se fijará relativamente alta. Cuando un trabajador alcanza ese índice determinado recibirá una prima del 20% o 30% de su salario base (Noriega, 1994).

Cualquier sistema de incentivos requiere de una formulación e implementación adecuada. En principio, el procedimiento debe ser entendible para quienes intervienen con el fin de que los colaboradores calculen sus ganancias sin dificultad alguna. En segundo lugar, el plan de incentivos debe ser creado con parámetros de justicia y equidad de modo

que el colaborador considere los esfuerzos debidamente compensados. Asimismo, los estándares de cumplimiento deben ser racionalmente alcanzables por los trabajadores. De igual manera, debe existir una estandarización de métodos con el objetivo de que pueda lograrse una medición válida del trabajo. Al mismo tiempo la programación del trabajo debe ser ordenada con el fin de que se reduzcan los tiempos de inactividad de cada uno de los trabajadores (Noriega, 1994).

### *Incentivos no salariales*

Los incentivos no salariales son precisamente todos aquellos que son independientes al salario y a otros ingresos. Son aquellos que ocasional o permanentemente puedan mejorar las condiciones laborales de los colaboradores. Al respecto, por ejemplo en empresas colombianas se usan la estabilidad laboral, la flexibilidad de horarios en el sentido de brindar disponibilidad de tiempo con el fin de realizar actividades de importancia para el trabajador, recesos de navidad, proyectos de crecimiento tanto laboral o académico y los estímulos sociales. En líneas generales, los incentivos son herramientas tendientes para mejorar la motivación de los trabajadores tendientes a mejorar en uno o varios aspectos para de esa manera obtener beneficios cualitativos personales o grupales. Por lo tanto, los incentivos no salariales aumentan considerablemente el sentido de pertenencia por una organización (Acevedo, Quintero & otros, 2014).

Uno de los incentivos no monetarios y a su vez no salariales más llamativos es la flexibilidad en los horarios, los cuales producen disponibilidad de tiempo para diferentes actividades de interés por parte del trabajador. A través de este incentivo el colaborador podrá obtener un periodo vacacional adicional al otorgado por la ley, teniendo en cuenta los periodos de receso escolar. Cabe señalar que en estos tiempos el colaborador también tendrá más tiempo para compartir con su familia. Otras variables de este tipo dentro de la flexibilidad de horarios que puede brindar el empleador a través de la empresa son los recesos de navidad, semanas santas, apoyo para la actualización académica y estímulos sociales. Este tipo de beneficios fortalecen la identidad del trabajador con la empresa y

fomentan el agradecimiento con la misma, lo cual se verá reflejado en un alto nivel de satisfacción y motivación (Acevedo, Quintero & otros, 2014).

### Desempeño laboral

Se considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral (Faria, 1995). El desempeño laboral es la manera en cómo se puede medir la producción y el buen trabajo de los colaboradores de una empresa. Según (Robbins, 2004) complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Se piensa que todas las organizaciones deben emplear la motivación laboral e incursionar en la utilización de incentivos de todo tipo, ya que por más pequeña que sea una empresa y su número de empleados, siempre que sean motivados correctamente serán personas tratando de hacer su mejor esfuerzo. beneficiando enormemente el clima organizacional y el crecimiento de la organización, ya que, si todos los integrantes de una organización van en el mismo rumbo, será más fácil llegar a los objetivos que cada empresa pretende alcanzar.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### ***Enfoque de la investigación***

El enfoque que se utilizó en el presente trabajo de investigación es de tipo cualitativo, dado que reúne un conjunto de técnicas de investigación que se utilizan para obtener una visión

general del comportamiento y la percepción de las personas sobre un tema en particular. Para su desarrollo este trabajo recolectó datos que permitieron dar respuesta a la pregunta de investigación planteada a través de un análisis que generó la comprobación de teorías preestablecidas.

### ***Técnicas e instrumentos de recolección de datos***

#### ***Técnica***

La técnica empleada para la recolección de datos fue la entrevista semi estructurada.

#### ***Instrumentos***

El instrumento conveniente para el desarrollo del presente trabajo de investigación es el instrumento de la entrevista la cual ha sido elaborada de acuerdo con las dimensiones del marco teórico. En esta entrevista se plantearon preguntas abiertas aplicadas a la población del área operativa y gerencia de la empresa Transportes MVH; conformado por 7 trabajadores.

### ***Análisis de la información (relación entre lo respondido por los entrevistados con lo predicado por teóricos del pensamiento en la materia)***

#### ***Pregunta de Investigación***

*¿Cuál es el impacto que tienen los incentivos y la motivación sobre el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa Transportes MVH?*

En lo que respecta a la presentación de los resultados e interpretación de las entrevistas, se realizó el análisis desde la perspectiva de las diferentes categorías de acuerdo con la matriz de operacionalización. De acuerdo con la metodología cualitativa, Este análisis trata de



comprender la realidad de la empresa de *Transportes MVH* de acuerdo con el impacto que tienen los incentivos y la motivación como un todo unificado dentro de la organización.

### ***Motivación laboral***

De acuerdo con los resultados que este trabajo investigativo obtuvo mediante la realización de las entrevistas existe relación entre en las respuestas que brindaron los colaboradores con referencia a que los incentivos motivan directamente en el trabajo que desempeña el colaborador sintiéndose más satisfechos por el empeño y la dedicación que le ponen a su trabajo, por lo tanto el personal colaborador no tiene ningún inconveniente en trabajar en aquellas épocas donde el trabajo se maximiza. Finalmente esta investigación encuentra una relación con Herzberg el cual propone en una primera instancia la teoría de la motivación en la cual sostiene que todas las personas tienen diferentes necesidades y preferencias que pueden llevar a la motivación y satisfacción para una determinada actividad o trabajo (Herzberg, 1954).

No obstante, existen necesidades básicas e inherentes en todas las personas, tal y como la realización, reconocimiento, la actividad a realizar, responsabilidad y la capacidad de crecimiento (Herzberg, 1954). La importancia de los incentivos radica en una mejora a la calidad de vida de estos. Al respecto algunos de los colaboradores señalan *“Los incentivos me ayudan a poder vivir mejor, pero para ganarlos tengo que trabajar duro ya que estos son proporcionales al trabajo”* (CO2). De igual manera, señalan *“Claro que sí, entre más trabajo más incentivos ganó y esto me permite tener una mejor calidad de vida, para compartir con mi esposa y con mis hijos”* (CO1). Es por ello, que los incentivos repercuten directamente con lo expresado por Herzberg respecto a un aumento considerable de la motivación *“Los incentivos me ayudan a poder vivir mejor, pero para ganarlos tengo que trabajar duro ya que estos son proporcionales al trabajo que realizo como conductor y pienso que si podría haber más incentivos ya que estos motivan”* (CO3). De la misma manera, indican otros colaboradores *“Desde que me propusieron trabajar con incentivos voy más motivado al trabajo y tengo más sentido de pertenencia, pienso que otro tipo de incentivos podrían ayudar a querer más la empresa”* (CO4).

Relación de la gerencia con respecto al anterior hallazgo:

Los colaboradores cuando reciben su quincena con las bonificaciones intentan hacer bien su trabajo y esforzarse para que la siguiente quincena sea de mayor cuantía, después de aplicar las bonificaciones monetarias se vio un aumento en la productividad en general. Dentro de la organización el departamento de talento humano hace parte del equipo directivo y estratégico por consiguiente se concluyó que era de gran importancia aplicar sobre el área las entrevistas, respondiendo a este primer punto lo siguiente. En la empresa se recompensa a los trabajadores a través de los viajes que hagan, se lleva una cuenta de lo que hacen día a día y esto les permite saber cuáles son las comisiones al final de la quincena.

Cuando este trabajo verificó las respuestas desde el punto de vista del personal colaborador, gerencia y talento humano, se demostró que los incentivos que promueven la organización están alineados al mismo enfoque y propósito al que se quiere llegar la motivación laboral, según los datos obtenidos por la información dada por los colaboradores estos incentivos están teniendo el impacto esperado ya que por medio de estas retribuciones los colaboradores pueden satisfacer muchas de sus necesidades proporcionando para ellos y su familia una mejor calidad de vida y motivación en su trabajo.

Al respecto, Delgado (1999) define la motivación como el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones de acuerdo a lo que menciona Delgado la motivación permite que los colaboradores desarrollen un esfuerzo mayor que conduzca al alcance de objetivos y las metas de la empresa, como se puede ver en su respuesta el colaborador número 4 permite concluir que la empresa está bien encaminada en la motivación de sus empleados, y se siente cómodo con el trato que le brindan. en la

entrevista con la pregunta de motivación laboral y lo que la empresa hace para motivar a sus empleados el responde que *“La empresa se preocupa porque este motivado para que trabaje de buena manera y haga las cosas bien, yo en la empresa me siento cómodo ya que me llevo bien con mis compañeros y el jefe es buena persona, en el anterior trabajo me trataban mal y no me sentía cómodo”* (CO4).

### ***Incentivos salariales***

El incentivo económico permite que el trabajador reciba un beneficio mayor y se dé cuenta que hay una relación directa entre esfuerzo y recompensa, todo incentivo tiene una característica, el dar al trabajador reconocimiento y recompensa por sus méritos personales, impulsándolo a una constante superación (Teresa, 1994). Con la aplicación de las entrevistas a todo el personal se logró conocer la realidad de la percepción que tienen los incentivos y la motivación sobre el desempeño de los colaboradores de la empresa de transportes MVH.

Existe una buena aceptación y satisfacción de las comisiones de los colaboradores de esta empresa, como lo expresa el (CO1) *“Cuando llegan los incentivos en cada quincena pienso que uno se motiva por trabajar más duro para que la siguiente sea más grande y de esta manera poder vivir mejor con la familia”*. Es decir, hay un consenso general a través de lo que expresaron los colaboradores los cuales manifiestan que les permite mantener unos ingresos altos y que a su vez les ha brindado una estabilidad financiera para el desarrollo de sus sueños y cumplimientos de metas personales tanto personales como de cada uno de los miembros de su núcleo familiar.

Los incentivos es uno de los principales motivantes de la eficiencia laboral de los trabajadores, así como los factores comisionales, ya que estos tienden por lograr el porcentaje más alto de comisiones para ver beneficio en sus salarios. Un personal sin motivación no desarrolla de excelente forma sus actividades, por tal motivo se concluye acorde con lo observado, los beneficios que se pueden obtener por el desarrollo de las actividades inciden directamente en los resultados que se obtienen. Los resultados de los

incentivos que se les brindan a los trabajadores de la empresa es uno de los principales factores que determinan el estado del clima organizacional, debido a la interacción entre ellos por el cumplimiento (Cabrera Riveira, 2019).

En cuanto a retribución económica se observó por medio de las entrevistas que los incentivos monetarios son importantes para cada uno de los entrevistados, ya que esto les permite tener una mejor calidad de vida. Al respecto, Camisón (2009) en su artículo titulado sistema de incentivos y recompensa, disponible en internet, describe que los sistemas de incentivos son una de las piezas clave de todo diseño organizativo y un elemento fundamental para el éxito de la implantación de un sistema de calidad. Este procedimiento trata de una política de recursos humanos eficaz cuando está ajustada con el entorno institucional, el enfoque de calidad adoptado y especialmente con las otras dimensiones de diseño organizativo. La idea que subyace en todo sistema de incentivos es idéntica, retribuir a los individuos por su aportación a la organización.

### ***Incentivos no salariales***

Son recompensas que funcionan como refuerzos positivos para el logro de los objetivos propuesto por el individuo o por la organización a la que pertenece. Los incentivos abarcan los aspectos sociales, laborales, familiares y personales del sujeto sin la intervención del dinero como recompensa, sino aspectos emocionales e incluyen muchas formas de recompensas sociales y psicológicas como reconocimiento y respeto de los demás y oportunidades de desarrollo personal, desde luego hay muchas fuentes de recompensas monetarias.

El grado de conformidad de los empleados de la empresa transportes MVH respecto a su entorno y condiciones de trabajo, es sumamente importante, ya que está directamente relacionada con la adecuada marcha de la empresa, la calidad del trabajo, y los niveles de rentabilidad y productividad de esta. Los incentivos no laborales tales como, la flexibilidad de horario son motivantes extras para el colaborador. Es importante aclarar que esta tesis no se refiere a trabajar menos horas, sino a una mejor distribución del tiempo. Alcanzar una óptima gestión del tiempo es de vital importancia para el rendimiento.

Se trata de que el empleado tenga una mayor libertad a la hora de fijar su horario de entrada/salida a la oficina.

Es el propio empleado quien con base en su experiencia se impone mayor flexibilidad para realizar su tarea, dejando el presencialidad a un lado. Es por este motivo que los incentivos no salariales cobran un rol importante en la satisfacción y motivación de los trabajadores. Al respecto señalan, *“El jefe nos da permisos y bonificaciones que nos permiten tener una mejor calidad de vida, y esto hace que al menos yo vaya más motivado, y pienso que la empresa debería dar de vez en cuando un día de descanso para realizar mis vueltas personales”* (CO1). De igual manera, este tipo de incentivos permiten un desarrollo tanto material como social e intelectual, algunos colaboradores indican *“Pues la empresa me presto la plata para comprar mi carrito, entonces esto ayuda a la motivación en el trabajo y yo voy a trabajar con más ganas”* (CO2).

#### **Gerencia:**

*Una vez las metas son alcanzadas, ¿qué tipos de incentivos se utilizan para premiar al colaborador?:* Casi siempre se utilizan los incentivos económicos, pero también se han ido empleando incentivos de otro tipo como días libres o prestamos que permiten a los empleados vivir de mejor manera.

#### **Talento Humano:**

*¿La organización dentro su planeación y presupuesto ha contemplado la idea de acoger nuevas estrategias para motivar a sus colaboradores y si es así en cuáles?* Respuesta: Se está pensando en implementar que un día a la semana los conductores puedan salir a medio día al menos una vez a la semana para que puedan realizar así sus diligencias personales.

Referente al anterior resultado tanto la organización se esfuerza por brindar una serie de nuevos incentivos no monetarios que promuevan el trabajo de los colaboradores;

los cuales reconocen el impacto en sus vidas y en su desempeño, la aplicación de estos incentivos en la forma de realizar el trabajo y como se relaciona estrechamente con los resultados derivados de la producción.

Según Abdullah, A.A. & Hooi, C (2015) en su artículo “Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance” de la revista International Review of Management and Business Research afirma que los resultados muestran que los incentivos no monetarios y la satisfacción laboral influyen de manera significativa y positiva en el desempeño laboral, particularmente cuando se utiliza una variedad de incentivos no monetarios entre los empleados satisfechos en una organización. Las conclusiones a las que llegaron los autores del artículo muestran que los incentivos no monetarios y la satisfacción laboral influyen positivamente en el desempeño laboral de los empleados directamente. Sin embargo, se planteó la hipótesis de que los incentivos no monetarios también se relacionan positivamente con la satisfacción laboral. El documento recomendó tres proposiciones para ser probadas. Probar estas relaciones ayudaría a complementar los medios para mejorar el desempeño laboral de los empleados en términos prácticos.

Estos postulados por parte de expertos en la materia referente a los efectos positivos en la motivación laboral de los trabajadores están íntimamente relacionados con lo respondido por ellos en la entrevista. Al respecto señalan, *“Si me brindaran más beneficios intentaría hacer las cosas aún con más ganas”* (CO2). Así pues lo afirman en diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros los cuales han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados que en las que no fueron utilizadas (Montejo, 2009).

Lo anterior permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Montejo, 2009). Chiavenato, refiere que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a

corto, mediano y largo plazo. Así lo plantean los trabajadores respecto a la pregunta No 1: ¿Que hace la empresa para mejorar mi motivación, afecta esto mi desempeño? *“El jefe nos da permisos y bonificaciones que nos permiten tener una mejor calidad de vida, y esto hace que al menos yo vaya más motivado, y pienso que la empresa debería dar de vez en cuando un día de descanso para realizar mis vueltas personales”* (CO2).

Mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Da a conocer cuáles son las expectativas respecto al desempeño. A través de ella se anuncian las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar el desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.). La evaluación estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela por que esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican (Montejo, 2009).

La satisfacción laboral es un agente que impulsa a las personas a actuar y genera un comportamiento que tiene un impacto directo en el desempeño laboral de cada individuo. Las empresas que se encuentran financieramente saludables cuentan con personal motivados y satisfechos con las actividades que les corresponden, las organizaciones que no son tan eficientes y económicamente se encuentran con un personal que no están satisfechos y desmotivados por el trabajo que realizan, esperando en algún momento de una mejor propuesta dejar la organización por buscar mejoras.

El anterior apartado brinda relación con la pregunta No 1 planteada a los colaboradores de la siguiente manera *“¿Los incentivos proporcionados le están permitiendo tener una mejor calidad de vida, piensa que podrían ofrecerle mejores incentivos? En donde los colaboradores manifiestan como está directamente relacionado las estrategias de motivación con su desempeño en la organización. Al respecto manifiestan, “Claro que sí, entre más trabajo más incentivos ganó y esto me permite tener una mejor calidad de vida, para compartir con mi esposa y con mis hijos, y no sabría si la*

*empresa podría permitirse dar más incentivos” (CO1). De igual manera, los colaboradores señalan, “Gracias a los incentivos puedo vivir de una manera mejor, desde que me propusieron trabajar con incentivos voy más motivado al trabajo y tengo más sentido de pertenencia, pienso que otro tipo de incentivos podrían ayudar a querer más la empresa” (CO4).*

Según la pregunta ¿Los indicadores aumentan cuando los colaboradores alcanzan un alto grado de motivación mediante incentivos? La percepción que tenga el individuo de la posible realización de sus metas tributa a la motivación y esta a su vez a la satisfacción. Crear las condiciones adecuadas por parte de la dirección en las organizaciones e influir en los empleados que la integran, implica un gran reto, pero solo así se podrá lograr que las personas se sensibilicen con la importancia de su trabajo, su papel en la organización y sean capaces de afrontar los desafíos que impone el medio en que se desenvuelven (Romero, 2019).

Con respecto a la pregunta direccionada a la gerencia “¿Cuándo los colaboradores son acreedores de estímulos y reconocimientos, realizan su trabajo con una mejor actitud? ¿Ha visto cambios de actitud después de los incentivos? Se podría dar respuesta al cuestionamiento, ya que una persona hace los sacrificios y esfuerzos para llegar a una meta, siendo capaz de dar todo de sí mismo, la motivación que tienen hace que actúen de acuerdo con la necesidad que están pasando, satisfaciéndolas por medio de su vínculo laboral. Lo que percibe el ser humano es que para la realización de las metas se debe a la motivación y satisfacción que experimenta.

En esa lógica, los efectos positivos de un trabajador motivado repercuten directamente sobre su trabajo y a la vez sobre la productividad superlativa de la empresa. Al respecto señalan los trabajadores a la pregunta No 1 ¿Si le brindaran más beneficios usted se esforzaría más por alcanzar las metas de la empresa? *Pensaría que sí, si los incentivos fueran mayores yo me esforzaría más por alcanzar mes a mes las metas de la empresa, ya que como lo dije anteriormente esto me permitiría vivir mejor con mi familia (CO2).* Asimismo, referente a la pregunta No 3 ¿Cuándo la empresa hace entrega de los incentivos se promueve la cultura del trabajo? *“A través de las bonificaciones yo pienso que*



*se está promoviendo la cultura del trabajo, ya que a mayor cantidad de trabajo las bonificaciones son mayores y esto permite un mejor estilo de vida” (CO1).* En ese sentido existe una relación innegable entre sacrificio – recompensa en el marco de la motivado, en lo relacionado con la pregunta No 2 *¿Si le brindaran más beneficios usted se esforzaría más por alcanzar las metas de la empresa? Si me brindaran más beneficios intentaría hacer las cosas aún con más ganas (CO2).*

Según el análisis de la muestra obtenida tanto por la gerencia como por el personal colaborador la organización le está permitiendo a los colaboradores obtener un mejor desarrollo tanto en su vida laboral y personal, gracias al desempeño que han venido alcanzando por medio de las diversas estrategias implementadas para hacer de su trabajo un lugar excepcional, el logro de su satisfacción se vincula directamente con el logro de los objetivos organizacionales (Romero, 2019).

En cuanto a la pregunta No 5 dirigida a la gerencia *¿La empresa socializa con el equipo los objetivos que se deben alcanzar?* El marco del estudio sustenta que es necesario que las organizaciones se convenzan de la necesidad de buscar una participación de todos los trabajadores e integrarlos verdaderamente en un equipo con una concepción distinta del papel del jefe lograr que su equipo, desde su posición contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización. No podría ser de otra forma, ya que a fin de cuentas las organizaciones son “medios para lograr fines”, en los que la necesaria, dinámica, creativa y activa participación del hombre decide en su eficacia, eficiencia y competitividad de una manera trascendental y hacen que hoy sea reconocido el hombre como “recurso” a optimizar y eje central de la ventaja competitiva de organizaciones y naciones (Romero, 2019).

## CONCLUSIONES

Realizado el presente trabajo de investigación llevado a cabo en la empresa *Transportes MVH* considerando los objetivos planteados y la construcción del análisis, se concluye que efectivamente existe una relación directa entre el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa *Transportes MVH* y la aplicación de estrategias de motivación monetaria para incentivarlos. Se concluyó además que a mayores incentivos monetarios, mayor desempeño laboral. De igual manera, este trabajo demostró que los incentivos no monetarios tienen una relación directa en la productividad en los trabajadores de la empresa *Transportes MVH*. A la vez se pudo determinar que la relación es positiva y alta.

Por otro lado, como resultado de la investigación este trabajo puede señalar que existe una relación directa entre la responsabilidad con la que los trabajadores de la empresa *Transportes MVH* asumen sus labores y la aplicación de incentivos no monetarios. Es así como, a mayores incentivos, es mayor la responsabilidad con la que dichos trabajadores asumen sus labores. Asimismo, se concluye que es importante por medio de los indicadores económicos medir la motivación de los colaboradores de la empresa transportes MVH, esto con el objetivo de estar al tanto de la productividad en la empresa.

Dentro de las entrevistas realizadas a los colaboradores del área operativa, se analizaron las variables en relación al desempeño, ya que tienen valor e importancia a la hora de brindar un buen resultado, asimismo en comprensión de la importancia que tiene el reconocimiento a cada colaborador para el cumplimiento de sus objetivos, personales y grupales; existe compromiso y agrado de parte de ellos a la hora de realizar sus tareas ya que sienten que la empresa les brinda el apoyo necesario y las herramientas para desempeñar con éxito sus actividades.

Con base en los resultados obtenidos finalizando el presente trabajo. Esta investigación recomienda profundizar este estudio y adaptar la aplicación de mayor cantidad de incentivos monetarios y no monetarios, de tal manera que los trabajadores puedan realizar sus funciones bajo mayores estándares de motivación. Del mismo modo, al área administrativa y a la gerencia se le recomienda orientar programas de motivación laboral

no solo al interior de la organización, sino también hacia otros sectores: por ejemplo, proveedores, de tal manera que la responsabilidad con la que todas las partes vinculadas sea mayor.

Por otro lado esa investigación recomienda establecer un programa de incentivos no monetarios de acuerdo con las necesidades de los trabajadores (capacitaciones, motivación, campañas de salud, etc.), ponerlo en marcha y, principalmente, monitorearlo a fin de garantizar la rapidez en la entrega de sus tareas asignadas. Se sugiere implementar sistemas que brinden información clara y real para validar los procesos de manera correcta y así mismo saber el nivel de productividad que tiene cada uno de los colaboradores. Finalmente la empresa objeto de estudio debe fortalecer la comunicación de manera asertiva entre los compañeros de trabajo, esto para crear un ambiente idóneo de trabajo, donde se sientan cómodos y puedan realizar sus labores de la mejor manera.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Acevedo, E., Acevedo, P., Quintero, J., Reyes, L., Suarez, P. (2014). Planeación participativa para el diseño de un plan de incentivos no salariales en Lincoln soldaduras de Colombia (Trabajo de grado de especialización). Universidad Piloto de Colombia. Bogotá.

Asch, J. (2015). La evaluación de desempeño en las empresas y la resiliencia. *Fidélitas*, 5, 4-14.

Bayona, M. (2010). Perfiles motivacionales laborales en instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga.

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385)

Cañon, S., Galeano, G. (2013). Factores laborales psicosociales y calidad de vida laboral de los trabajadores de la salud de assbasalud e.s.e Manizales (Tesis de pregrado). Universidad de Manizales.

Cardona, K. (2016). La satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales (Trabajo de grado de especialización). Universidad de Manizales.

Cañon, S., Galeano, G. (2013). Factores laborales psicosociales y calidad de vida laboral de los trabajadores de la salud de assbasalud e.s.e Manizales. Tesis de grado. Universidad de Manizales.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Self-determination research: Reflections and future directions. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 431–441). University of Rochester Press.

Evia, M. J. (2019). Qué motiva a los trabajadores en cada país. EXPOK.

<https://www.expoknews.com/que-motivaba-los-trabajadores-en-cada-pais/>

Gallup (2021). State of the Global Workplace 2021 Report.

<https://lortucoach.com/pdf/state-of-the-global-workplace-2021-report.pdf>

García, V. (2012). La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables (Tesis de pregrado). Universidad de Valladolid.

García, D., Londoño, C., Ortíz, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Revista Psyconex*. Vol. 8, pp. 1-9.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981>

Gibbons, Robert. 1998. "Incentives in Organizations." *Journal of Economic Perspectives*, 12 (4): 115-132. <https://doi: 10.1257/jep.12.4.115>

Gibbons, R. (1998). Teoría económica de los incentivos.

González, L., Amado, M., Moreno, T., Giraldo, J. (2008). Perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs: un estudio de caso. *Revista diversitas*. Vol. 4, pp. 11-24.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982008000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982008000100002&script=sci_arttext)

Herzberg, F., 1954, *Work of the Nature of Man*, Cleveland: The World of Publishing Company, pp. 71-91.

Jensen, M. & Meckling, W. (1992). Specific and general knowledge, and organizational structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8 (2). <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.1995.tb00283.x>

López, G. C. (2015). Las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista científica dominio de las ciencias*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889721>

Lozano, D., & Barragán, J. (2015). La necesidad de apreciar historias dentro de las teorías sobre las necesidades humanas. *Innovaciones de negocios*, 12(24), 295-326. <https://doi.org/10.29105/rinn12.24-7>

Marín, L., Escudero, F., Castañeda, G. (2020). Influencia del liderazgo y la motivación en la percepción del clima laboral en una empresa del sector industrial de Manizales-Caldas. Tesis de grado. Universidad de Manizales.

Mejía, C., Chacón, J., Enamorado, O., Garnica, L., Chacón, S., García, Y. (2019). Factores asociados al estrés laboral en trabajadores de seis países de Latinoamérica. *Rev Asoc Esp Med Trab*, vol 28, Núm. 3, 176-235. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-62552019000300004#:~:text=el%20estr%C3%A9s%20laboral%20se%20asoci%C3%B3,que%2C%20pueden%20generar%20problemas%20serios](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-62552019000300004#:~:text=el%20estr%C3%A9s%20laboral%20se%20asoci%C3%B3,que%2C%20pueden%20generar%20problemas%20serios).

Montes, S. (2019). (20 de febrero de 2019). Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo. *La república*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>

Montoya, O. (2010). Percepción del ambiente creativo en el área administrativa del personal de la Universidad Autónoma de Manizales. Tesis para optar por título de maestría. Universidad Autónoma de Manizales.

Nadler, D. & Tushman, M. (1999). El diseño de la organización como arma competitiva. México: Oxford.

Noriega, M. (1994). Los incentivos salariales. *Revista ingeniería industrial*. N. 12, pp. 1-10.  
<https://doi.org/10.26439/ing.ind1994.n012.2799>

Palomo, T. (2017). Liderazgo y motivación en equipos de trabajo. ESIC

Pucheu, A. (2014). Motivación y clima. *Ediciones UC. Retrieved*, 315-316.

Rubio, T. (2016). Recursos Humanos, Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Octaedro.

Ramírez, J., Abreu., Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista International Journal of Good Conscience*. 3(1) : 143-185.  
[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)

Schultz, D. *Psicología industrial*. Ediciones McGraw-Hill, 1995.

Universia, F. (09 de 07 de 2018). *Motivación Laboral e incentivos*. Obtenido de Orientación Universitaria: <https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/orientacion/empleabilidad-ingresos-tecnoversia/motivacion-laboral-e-incentivos-3593.html>

Uribe, C. (2010). "Motivaciones Sociales, laborales, Estudio de caso: clima Chicamocha S.A", (Tesis de grado), Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia.

Zapata, G. y Hernández, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de la agencia. *Pensamiento y gestión* (N.29) (1-31) n29a04.pdf (scielo.org.co).  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762010000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762010000200004)

Zenteno, Hidalgo, A. C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral.



## 5. ANEXOS

### 5.1. CODIFICACIÓN ENTREVISTAS

CONTRACCIONES COLABORADORES	
Colaborador 1	CO1
Colaborador 2	CO2
Colaborador 3	CO3
Colaborador 4	CO4
Colaborador 5	CO5

### 5.2. GUÍA DE ENTREVISTA

#### Preguntas entrevista incentivos salariales

1. ¿Cuáles son los requisitos en los que se basa para recompensar económicamente a sus colaboradores y estos funcionan correctamente?
2. ¿Los incentivos que se les proporciona a los colaboradores para mejorar su motivación son suficientes para ellos, piensa que aportan a la motivación?
3. ¿La organización dentro su planeación y presupuesto ha contemplado la idea de acoger nuevas estrategias para motivar a sus colaboradores y si es así en cuáles?
4. ¿Los colaboradores han solicitado algún cambio en los incentivos que actualmente la organización ofrece para ellos, escuchó alguna vez una propuesta de lo que es un incentivo para un colaborador?
5. ¿Los colaboradores han manifestado algún descontento por los incentivos que les brinda la organización en el momento, y si es así ha pensado en cambiarlos?

6. ¿aparte de los incentivos salariales que otras estrategias se han desarrollado para mejorar la motivación?

**Preguntas entrevista (categoría desempeño) - Gerencia**

1. ¿Cuándo los colaboradores son acreedores de estímulos y reconocimientos, realizan su trabajo con una mejor actitud? ¿Ha visto cambios de actitud después de los incentivos?

2. ¿Los indicadores aumentan cuando los colaboradores alcanzan un alto grado de motivación mediante incentivos?

3. ¿Los errores de los colaboradores son menores, cuando son reconocidos por su buen desempeño dentro de la organización?

4. ¿Qué indicadores utilizan para medir el cumplimiento de los objetivos y son estos suficientes para la organización?

5. ¿La empresa socializa con el equipo los objetivos que se deben alcanzar?

6. ¿Una vez las metas son alcanzadas, que tipos de incentivos se utilizan para premiar al colaborador?

**Preguntas entrevista (categoría desempeño) – Operarios**

1. ¿Los incentivos proporcionados le están permitiendo tener una mejor calidad de vida, piensa que podrían ofrecerle mejores incentivos?

2. ¿Si le brindaran más beneficios usted se esforzaría más por alcanzar las metas de la empresa?

3. ¿Cuándo la empresa hace entrega de los incentivos se promueve la cultura del trabajo?

4. ¿Qué opina si el salario del colaborador dependiese de alcance de objetivos, está usted de acuerdo?

5. ¿Que hace la empresa para mejorar mi motivación, afecta esto mi desempeño? Que debería hacer la empresa para yo poder mejorar mi desempeño

### **OPERALIZACIÓN DE VARIABLES**

PREGUNTA DE INVESTIGACION	VARIABLE Categorías teóricas centrales de la pregunta de investigación	DIMENSIONES Subcategorías que conforman o componen cada categoría (qué tipo de "categorías podrían existir"	INDICADORES Lo que voy a evaluar, observar o analizar dentro de la subcategoría	PREGUNTAS ¿preguntas o cuestionamientos que usted haría a la fuente? Recuerde que la fuente puede ser una persona o también una fuente documental como videos, documentos, archivos, fotografías etc.	FUENTE (gerente, personal operativo, gerente de RRHH, manual de funcionales, sistema de gestión de calidad, organigrama, diagrama de procesos, página web, prensa)	INSTRUMENTO (revisión documental, observación participante o no participante, entrevista, encuesta, historia de vida)
¿Cuál es el impacto que tiene la motivación sobre el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa Transportes MVH?	MOTIVACIÓN	INCENTIVOS SALARIALES	El Impacto que tienen los reconocimientos económicos en la calidad de vida de los colaboradores	¿ Bajo qué requisitos se basa para poder recompensar a sus colaboradores con otros incentivos salariales?	Gerentes o supervisores de las áreas de la organización	Entrevista semiestructurada
			Estrategias que utiliza la organización para motivar al personal	Los incentivos que se les proporciona a los colaboradores para mejorar su motivación son suficientes para ellos	Personal Operativo	Entrevista semiestructurada
			Implementación de nuevas estrategias motivacionales dentro de la organización	La organización dentro su planeación y presupuesto ha contemplado la idea de acoger nuevas estrategias para motivar a sus colaboradores	Personal Operativo	Entrevista semiestructurada
			Implementación de nuevas estrategias motivacionales dentro de la organización	Los colaboradores han solicitado algún cambio en los incentivos que actualmente la organización ofrece para ellos.	Personal Operativo	Entrevista semiestructurada
			Implementación de nuevas estrategias motivacionales dentro de la organización	Los colaboradores han manifestado algún descontento por los incentivos que les brinda la organización en el momento	Personal Operativo	Entrevista semiestructurada
		Contratación de "millennials"	¿Qué criterios se tienen presentes en la selección de su próximo (a) candidato (a) ? ¿ En la organización se tiene en cuenta la contratación de empleados de esta generación ( "millennials" ) ?	Gerente de RRHH	Entrevista semiestructurada	
		Fomento de Motivación	¿Qué valores son cruciales para usted al momento de liderar? ¿Cómo crees que se perciben por parte de tu equipo?	Personal Operativo	Entrevista semiestructurada	
		Fomento de Motivación	Piensa por un momento, ¿Qué quieres que se lleven de ti las personas con las que trabajas? ¿Cuál es tu legado?	Personal Operativo	Entrevista semiestructurada	
		Gestión de desempeño	¿Cómo te ocupas de motivarte a ti mismo? ¿Invierte en ello antes de motivar a los demás?	Gerente	Entrevista semiestructurada	
		Gestión de desempeño	¿Qué tiempo le dedicas a la gestión del desempeño y al desarrollo del potencial de cada uno de los colaboradores? ¿Cómo podrías abordar mejor a las personas que están teniendo problemas reiterados en su desempeño (Incumplimiento de plazos, bajo rendimiento, desmotivación)?	Gerente de RRHH	Entrevista semiestructurada	
	Feedback	¿Qué es lo más importante para ti a la hora de proporcionar feedback a tus colaboradores?	Gerente	Entrevista semiestructurada		
	Feedback	¿Qué plan puedes preparar para resolver las reacciones negativas o rechazos de un colaborador hacia el feedback de su desempeño?	Gerente	Entrevista semiestructurada		
	Feedback	¿Cómo puedes aumentar las veces que reconoces también actitudes en vez de solo resultados?	Gerente	Entrevista semiestructurada		
	Impacto que ejerce las estrategias que utiliza la organización para obtener un mejor desempeño por parte de los colaboradores	¿Cuándo los colaboradores son acreedores de estímulos y reconocimientos, realizan su trabajo con una mejor actitud?	Supervisores del Área	Entrevista semiestructurada		
	Impacto que ejerce las estrategias que utiliza la organización para obtener un mejor desempeño por parte de los colaboradores	¿Los indicadores de eficiencia aumentan cuando los colaboradores alcanzan las metas propuestas?	Gerente de producción y calidad	Entrevista semiestructurada		
	Impacto que ejerce las estrategias que utiliza la organización para obtener un mejor desempeño por parte de los colaboradores	¿Los errores de los colaboradores son menores, cuando son reconocidos por su buen desempeño dentro de la organización?	Personal Operativo	Entrevista semiestructurada		
	Análisis de los resultados que obtiene la organización por parte del cumplimiento de los colaboradores	¿Qué indicadores utilizan para medir el cumplimiento de objetivos?	Gerente de producción	Entrevista semiestructurada		
	Análisis de los resultados que obtiene la organización por parte del cumplimiento de los colaboradores	¿La empresa socializa con el equipo los objetivos que se deben alcanzar?	Gerente de producción	Entrevista semiestructurada		
	Análisis de los resultados que obtiene la organización por parte del cumplimiento de los colaboradores	¿Una vez las metas son alcanzadas, se les brinda a los colaboradores algún tipo de incentivo?	Gerente de producción	Entrevista semiestructurada		
	Análisis de los resultados que obtiene la organización por parte del cumplimiento de los colaboradores	Los incentivos proporcionados le están permitiendo tener una mejor calidad de vida a los colaboradores	Personal Operativo	Entrevista semiestructurada		
Análisis de los resultados que obtiene la organización por parte del cumplimiento de los colaboradores	¿Si le brindaran más beneficios usted se esforzaría más por alcanzar las metas de la empresa?	Personal Operativo	Entrevista semiestructurada			
Análisis de los resultados que obtiene la organización por parte del cumplimiento de los colaboradores	¿Cuando la empresa hace entrega de los incentivos continúa promoviendo esta cultura? ¿De que manera?	Personal Operativo	Entrevista semiestructurada			
Análisis de los resultados que obtiene la organización por parte del cumplimiento de los colaboradores	Que opina si los devengados del colaborador dependerían de alcance de objetivos	Personal Operativo	Entrevista semiestructurada			

## ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN

### *Sistematización de la información*

Categorización de preguntas

#### ***Colaborador 1***

##### CATEGORÍA MOTIVACIÓN - INCENTIVOS SALARIALES

*1. Pregunta:*

¿Los incentivos proporcionados le están permitiendo tener una mejor calidad de vida, piensa que podrían ofrecerle mejores incentivos?

*Respuesta:*

Claro que sí, entre más trabajo más incentivos ganó y esto me permite tener una mejor calidad de vida, para compartir con mi esposa y con mis hijos, y no sabría si la empresa podría permitirse dar más incentivos.

##### CATEGORÍA DESEMPEÑO - ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

*2. Pregunta:*

¿Si le brindaran más beneficios usted se esforzaría más por alcanzar las metas de la empresa?

*Respuesta:*

Pensaría que sí, si los incentivos fueran mayores yo me esforzaría más por alcanzar mes a mes las metas de la empresa, ya que como lo dije anteriormente esto me permitiría vivir mejor con mi familia.

##### CATEGORÍA MOTIVACIÓN- INCENTIVOS SALARIALES

*3. Pregunta:*

¿Cuándo la empresa hace entrega de los incentivos se promueve la cultura del trabajo?

*Respuesta:*

A través de las bonificaciones yo pienso que se está promoviendo la cultura del trabajo, ya que a mayor cantidad de trabajo las bonificaciones son mayores y esto permite un mejor estilo de vida.

#### CATEGORÍA DESEMPEÑO - ALCANCE DE LAS METAS PRESUPUESTADAS POR LA ORGANIZACIÓN

4. *Pregunta:*

¿Qué opina si el salario del colaborador dependiese de alcance de objetivos, está usted de acuerdo?

*Respuesta:*

Yo estaría de acuerdo si hubiera un sueldo básico y a partir del trabajo realizado se den bonificaciones, porque si no hay trabajo entonces no habría salario.

#### CATEGORÍA MOTIVACIÓN - INCENTIVOS SALARIALES

5. *Pregunta:*

¿Que hace la empresa para mejorar mi motivación, afecta esto mi desempeño?

*Respuesta:*

El jefe nos da permisos y bonificaciones que nos permiten tener una mejor calidad de vida, y esto hace que al menos yo vaya más motivado, y pienso que la empresa debería dar de vez en cuando un día de descanso para realizar mis vueltas personales.

#### **Colaborador No 2**

#### CATEGORÍA DESEMPEÑO - ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

1. *Pregunta:*

¿Los incentivos proporcionados le están permitiendo tener una mejor calidad de vida, piensa que podrían ofrecerle mejores incentivos?

*Respuesta:*

Los incentivos me ayudan a poder vivir mejor, pero para ganarlos tengo que trabajar duro ya que estos son proporcionales al trabajo que realizo como conductor y pienso que si podría haber más incentivos ya que estos motivan.

CATEGORÍA DESEMPEÑO - ALCANCE DE LAS METAS PRESUPUESTADAS POR LA ORGANIZACIÓN

2. *Pregunta:*

¿Si le brindaran más beneficios usted se esforzaría más por alcanzar las metas de la empresa?

*Respuesta:*

Claro que sí, de todas maneras, yo hago mi trabajo con mucho entusiasmo y sentido de pertenencia porque me siento trabajando en familia, pero si me brindaran más beneficios intentaría hacer las cosas aún con más ganas.

CATEGORÍA DESEMPEÑO - ALCANCE DE LAS METAS PRESUPUESTADAS POR LA ORGANIZACIÓN

3. *Pregunta:*

¿Cuándo la empresa hace entrega de los incentivos se promueve la cultura del trabajo?

*Respuesta:*

Pienso que sí, ya que la empresa a través de las bonificaciones y los días de descanso está promoviendo el trabajar con más ganas y más motivado.

CATEGORÍA DESEMPEÑO - ALCANCE DE LAS METAS PRESUPUESTADAS POR LA ORGANIZACIÓN

4. *Pregunta:*

¿Qué opina si el salario del colaborador dependiese de alcance de objetivos, está usted de acuerdo?

*Respuesta:*

No estaría de acuerdo con que el salario solo dependiera del alcance de objetivos, porque entonces si no se llega a los objetivos no hay salario.

#### CATEGORÍA DESEMPEÑO - ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

5. *Pregunta:*

¿Que hace la empresa para mejorar mi motivación, afecta esto mi desempeño? Que debería hacer la empresa para yo poder mejorar mi desempeño

*Respuesta:*

Pues la empresa me presto la plata para comprar mi carrito, entonces esto ayuda a la motivación en el trabajo y yo voy a trabajar con más ganas.

#### **Colaborador No 3**

#### CATEGORÍA MOTIVACIÓN - INCENTIVOS SALARIALES

1. *Pregunta:*

¿Los incentivos proporcionados le están permitiendo tener una mejor calidad de vida, piensa que podrían ofrecerle mejores incentivos?

*Respuesta:*

Los incentivos me ayudan a poder vivir mejor, pero para ganarlos tengo que trabajar duro ya que estos son proporcionales al trabajo que realizo como conductor y pienso que si podría haber más incentivos ya que estos motivan.

#### CATEGORÍA DESEMPEÑO- ALCANCE DE LAS METAS PRESUPUESTADAS POR LA ORGANIZACIÓN

2. *Pregunta:*



¿Si le brindaran más beneficios usted se esforzaría más por alcanzar las metas de la empresa?

*Respuesta:*

Claro que sí, de todas maneras, yo hago mi trabajo con mucho entusiasmo y sentido de pertenencia porque me siento trabajando en familia, pero si me brindaran más beneficios intentaría hacer las cosas aún con más ganas.

#### CATEGORÍA DESEMPEÑO - ALCANCE DE LAS METAS PRESUPUESTADAS POR LA ORGANIZACIÓN

3. *Pregunta:*

¿Cuándo la empresa hace entrega de los incentivos se promueve la cultura del trabajo?

*Respuesta:*

Pienso que sí, ya que la empresa a través de las bonificaciones y los días de descanso está promoviendo el trabajar con más ganas y más motivado.

#### CATEGORÍA DESEMPEÑO - ALCANCE DE LAS METAS PRESUPUESTADAS POR LA ORGANIZACIÓN

4. *Pregunta:*

¿Qué opina si el salario del colaborador dependiese de alcance de objetivos, está usted de acuerdo?

*Respuesta:*

No estaría de acuerdo con que el salario solo dependiera del alcance de objetivos, porque entonces si no se llega a los objetivos no hay salario.

#### CATEGORÍA DESEMPEÑO - ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

5. *Pregunta:*

¿Que hace la empresa para mejorar mi motivación, afecta esto mi desempeño?

¿Qué debería hacer la empresa para yo poder mejorar mi desempeño?

*Respuesta:*

pues la empresa me presto la plata para comprar mi carrito, entonces esto ayuda a la motivación en el trabajo y yo voy a trabajar con más ganas.

#### **Colaborador No 4**

##### CATEGORÍA MOTIVACIÓN - INCENTIVOS SALARIALES

1. *Pregunta:*

¿Los incentivos proporcionados le están permitiendo tener una mejor calidad de vida, piensa que podrían ofrecerle mejores incentivos?

*Respuesta:*

Gracias a los incentivos puedo vivir de una manera mejor, desde que me propusieron trabajar con incentivos voy más motivado al trabajo y tengo más sentido de pertenencia, pienso que otro tipo de incentivos podrían ayudar a querer más la empresa.

##### CATEGORÍA MOTIVACIÓN - INCENTIVOS SALARIALES

2. *Pregunta:*

¿Si le brindaran más beneficios usted se esforzaría más por alcanzar las metas de la empresa?

*Respuesta:*

Pienso que, si los incentivos fueran mayores, todos nosotros nos esforzaríamos más por alcanzar las metas que se propone la empresa.

##### CATEGORÍA DESEMPEÑO - ALCANCE DE LAS METAS PRESUPUESTADAS POR LA ORGANIZACIÓN

3. *Pregunta:*

¿Cuándo la empresa hace entrega de los incentivos se promueve la cultura del trabajo?

*Respuesta:*

Cuando llegan los incentivos en cada quincena pienso que uno se motiva por trabajar más duro para que la siguiente sea más grande y de esta manera poder vivir mejor con la familia que es lo que no busca primordialmente.

#### CATEGORÍA DESEMPEÑO - ALCANCE DE LAS METAS PRESUPUESTADAS POR LA ORGANIZACIÓN

4. *Pregunta:*

¿Qué opina si el salario del colaborador dependiese de alcance de objetivos, está usted de acuerdo?

*Respuesta:*

No estaría de acuerdo con que los incentivos dependan solamente del alcance de objetivos ya que si no se cumplen no habría un sueldo.

#### CATEGORÍA DESEMPEÑO - ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

5. *Pregunta:*

¿Que hace la empresa para mejorar mi motivación, afecta esto mi desempeño?  
¿Qué debería hacer la empresa para yo poder mejorar mi desempeño?

*Respuesta:*

La empresa se preocupa porque este motivado para que trabaje de buena manera y haga las cosas bien, yo en la empresa me siento cómodo ya que me llevo bien con mis compañeros y el jefe es buena persona, en el anterior trabajo me trataban mal y no me sentía cómodo.

***Área de Gerencia***

## CATEGORÍA MOTIVACIÓN - INCENTIVOS SALARIALES

### 1. *Pregunta:*

¿Cuándo los colaboradores son acreedores de estímulos y reconocimientos, realizan su trabajo con una mejor actitud? ¿Ha visto cambios de actitud después de los incentivos?

### *Respuesta:*

Los colaboradores cuando reciben su quincena con las bonificaciones intentan hacer bien su trabajo y esforzarse para que la siguiente quincena sea de mayor cuantía, después de aplicar las bonificaciones monetarias se vio un aumento en la productividad en general.

## CATEGORÍA DESEMPEÑO - ALCANCE DE LAS METAS PRESUPUESTADAS POR LA ORGANIZACIÓN

### 2. *Pregunta:*

¿Los indicadores aumentan cuando los colaboradores alcanzan un alto grado de motivación mediante incentivos?

### *Respuesta:*

los indicadores aumentaron cuando se optó por la estrategia de los incentivos económicos, se notó el cambio de actitud a la hora de trabajar y realizar trabajo extra en la empresa.

## CATEGORÍA DESEMPEÑO - ALCANCE DE LAS METAS PRESUPUESTADAS POR LA ORGANIZACIÓN

### 3. *Pregunta:*

¿Los errores de los colaboradores son menores, cuando son reconocidos por su buen desempeño dentro de la organización?

### *Respuesta:*

Desde que se implementó el pago de bonificaciones los accidentes laborales de tipo como contaminaciones en las estaciones de servicio han disminuido y esto se puede atribuir a la motivación que brindan los incentivos económicos.

#### CATEGORÍA DESEMPEÑO - ALCANCE DE LAS METAS PRESUPUESTADAS POR LA ORGANIZACIÓN

*4. Pregunta:*

¿Qué indicadores utilizan para medir el cumplimiento de los objetivos y son estos suficientes para la organización?

*Respuesta:*

Los indicadores de tipo económico se miden a través de las estadísticas contables que permiten saber si se alcanzan las metas para la empresa.

#### CATEGORÍA DESEMPEÑO - ALCANCE DE LAS METAS PRESUPUESTADAS POR LA ORGANIZACIÓN

*5. Pregunta:*

¿La empresa socializa con el equipo los objetivos que se deben alcanzar?

*Respuesta:*

En la empresa no se socializan los objetivos, ya que cada conductor tiene un objetivo diferente.

#### CATEGORÍA MOTIVACIÓN - INCENTIVOS SALARIALES

*6. Pregunta:*

¿Una vez las metas son alcanzadas, que tipos de incentivos se utilizan para premiar al colaborador?

*Respuesta:*

Casi siempre se utilizan los incentivos económicos, pero también se han ido empleando incentivos de otro tipo como días libres o préstamos que permiten a los empleados vivir de mejor manera.