

INCIDENCIA MOTIVACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DESDE EL CONTRATO  
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE MANIZALES

KATHERINE LÓPEZ MARULANDA  
MARIA DE LOS ÁNGELES OCAMPO LÓPEZ  
MONICA YERALDIN NAVARRETE

Trabajo presentado como proyecto de grado para optar al título de administradoras de empresas

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MANIZALES  
2019

RELACION MOTIVACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DESDE EL CONTRATO  
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CIUDAD DE MANIZALES

KATHERINE LÓPEZ MARULANDA  
MARIA DE LOS ÁNGELES LÓPEZ MARULANDA  
MONICA YERALDIN NAVARRETE

Trabajo presentado como proyecto de grado para optar al título de administradoras de empresas

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MANIZALES  
2019

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	5
JUSTIFICACIÓN.....	10
OBJETIVOS.....	12
OBJETIVO GENERAL .....	12
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
MARCO DE REFERENCIA .....	17
MARCO CONTEXTUAL .....	44
MARCO CONCEPTUAL.....	48
DISEÑO METODOLÓGICO.....	53
CRONOGRAMA .....	55
RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS .....	56
RESULTADOS ENCUESTAS EMPLEADOS .....	57
RESULTADOS ENCUESTAS CLIENTES.....	70
ENTREVISTAS EMPLEADORES .....	82
CONCLUSIONES .....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	93

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1: Frecuencia de respuestas empleados pregunta 1.....	60
Gráfico 2: Frecuencia de respuestas empleados pregunta 2.....	61
Gráfico 3: Frecuencia de respuestas empleados pregunta 3.....	62
Gráfico 4: Frecuencias respuestas empleados pregunta 4.....	63
Gráfico 5: Frecuencias respuestas empelados pregunta 5.....	64
Gráfico 6: Frecuencia respuestas empleados pregunta 6.....	65
Gráfico 7: Frecuencias de respuestas empleados pregunta 7.....	66
Gráfico 8: Frecuencias de respuestas empleados pregunta 8.....	67
Gráfico 9: Frecuencia de respuestas pregunta 9.....	68
Gráfico 10: Frecuencia de respuestas pregunta 10.....	69
Gráfico 11: Frecuencias de respuestas clientes pregunta 1.....	73
Gráfico 12: Frecuencias de respuestas clientes respuesta 2.....	74
Gráfico 13: Frecuencia de respuestas clientes pregunta 3.....	75
Gráfico 14: Frecuencia de respuestas clientes pregunta 4.....	76
Gráfico 15: Frecuencias de respuestas clientes pregunta 5.....	77
Gráfico 16: Frecuencias de respuestas clientes pregunta 6.....	78
Gráfico 17: Frecuencia de respuestas clientes pregunta 7.....	79
Gráfico 18: Frecuencia de respuestas clientes pregunta 8.....	80
Gráfico 19: Frecuencia de respuestas clientes pregunta 9.....	81
Gráfico 20: frecuencias de respuestas clientes pregunta 10.....	82
Gráfico 21: Esquema del ciclo motivacional.....	87

## INTRODUCCIÓN

Sopesar el valor de una empresa, es concebir un medio generador de ingresos, que permite suplir una carencia en un público objetivo, es decir la necesidad de los otros se convierte en el objeto de un emprendimiento que a su vez suple una necesidad propia (así sea la de acumular capital); en consecuencia, todo este engranaje o proceso destinado a satisfacer a los otros, debe conformarse de manera integral, de manera que todos y cada uno de los aspectos sume en eficiencia e idoneidad para que los propósitos proyectados se puedan cumplir a cabalidad.

Lo anterior se enfoca en la empresa como un organismo vivo, cuyos sistemas están destinados a lograr un objetivo común, el mismo que se traduce en el éxito y su vigencia en una dinámica comercial más hostil y con mayores exigencias, desde el mercado mismo por las regulaciones que imponen los modelos con mutaciones permanentes, y desde los clientes como meta final, cualquiera sea su naturaleza o el objeto de la empresa.

En tales instancias el valor de la atención en la cadena de valor comercial, es el propósito del presente trabajo; en tal virtud, el análisis de las causas que pueden originar la actitud en cuanto a esa atención o por el contrario provocan una actitud contraproducente, de manera tal que el cliente se ve afectado y por tanto se constituye en un riesgo en el sentido de perderse como tal. Es decir, uno de los factores que inciden en la afluencia de clientes en una organización es la atención, y si es importante en todos los renglones productivos y en sus procesos, su importancia es prioritaria en aquellas empresas dedicadas a la producción, procesamiento y distribución de comidas y bebidas, especialmente restaurantes y cafeterías.

En ese orden de ideas, se presume que la calidad de la atención al cliente, por lo menos desde el empleado que tiene un contacto directo con este; está supeditada al grado de motivación

que tenga y he ahí donde radica la importancia de atender de manera prioritaria al empleado, como el cliente interno, quien es finalmente sobre quien recae la responsabilidad del éxito o fracaso de la empresa, precisamente porque, teniendo un contacto directo y permanente con él, estimula su presencia o por el contrario lo aleja del establecimiento.

Así las cosas y siendo la atención en primer lugar y en segundo lugar la motivación en el empleado las causas principales de la captación del cliente, la inquietud surge en cuanto a factores que coadyuvan en la motivación y su incidencia en la actitud del empleado frente al cliente a la hora de ejercer su labor, a partir de ello se presume un vínculo que propicia espacios de crecimiento y favorece la oportunidad de suplir necesidades y es precisamente la relación contractual la que estimula al empleado para que pueda proyectar sus expectativas como individuo y como actor que aporta en una comunidad, pero en sentido contrario, las condiciones de la relación contractual que solo benefician al empleador, producen un efecto contraproducente en términos de beneficios, dado que el objeto de la empresa es la captación de clientes y para obtener utilidad de ella necesita, necesita de la afluencia de personas y en ese orden de ideas se crea una dependencia del empleado y de su labor y si el vínculo que surge de la relación contractual (contrato de trabajo), no es equitativo en términos de beneficios para las partes involucradas, el propósito de la empresa y del empresario empleador se diluye en procesos defectuosos.

En tales circunstancias, esta investigación explora una asociación que se establece en tres factores que convergen en un propósito, la captación de clientes. El primero, la atención que se origina en el empleado y su finalidad es de suplir un requerimiento de un tercero y en contraprestación obtener un beneficio por ello (para el empleador la utilidad y el crecimiento; para el empleado, los beneficios que se pueden surtir en la relación contractual, es decir en el

contrato). Un sector factor asociados a las causas que estimulan en el trabajador y que inciden en su desempeño, esto significa en motivantes que lo mueven y determinan la calidad de su desempeño y, en tercer lugar, el vínculo laboral, la relación contractual que es donde se establecen las condiciones en las que el trabajador desarrolla su labor y que es en últimas la que puede incidir en el desempeño, que es el propósito del presente estudio.

Y dado que se piensa en la organización, esta, debe ser fundada en función del cliente, con toda la trascendencia que tal apreciación pueda tener, en tanto siendo éste la meta final, en él debe enfocarse todos los esfuerzos, en particular si se tiene en cuenta la coyuntura actual que abastece a la población de fuentes permanentes de comunicación, lo que permite el acceso inmediato a la información que se da en todo el mundo, hecho mismo que incrementa en nivel de exigencia y en sentido contrario, el nivel de calidad en servicios y productos; es así como a partir de la satisfacción del cliente, representa en sí mismo un objetivo deseable de alcanzar en toda organización y de ello no se salvan ni las micro empresas; tampoco discrimina en el objeto o el tipo de clientes, el hecho inminente es que la materialización de estrategias que mantienen clientes satisfechos, se constituye en una garantía de éxito.

Con base en lo anterior la propuesta aquí presentada, si bien tiene un enfoque en el cliente, el mismo resulta de una acción necesaria desde la empresa, es decir, el primer contacto que tiene un cliente con una empresa, se da a través de un empleado que adquiere la condición de presentación o fachada de la empresa, es por eso que debe cumplir con unas condiciones mínimas para que genere una primera etapa de satisfacción; no obstante en la situación descrita, se hace perentorio aclarar que la acepción a cliente en los acápites anteriores, tiene que ver con el que consume desde fuera los productos o servicios que dicha empresa produce.

Dicha aclaración es necesaria, ya que el abordaje investigativo tiene referencia con el cliente interno, que no es otro que el empleado, su motivación en la atención y la incidencia del tipo de vinculación laboral en esa motivación. De esta forma, la investigación discurre por tres elementos básicos, en primer lugar, la motivación como un factor asociado al comportamiento productivo, concretamente en la atención al cliente; en segundo lugar, la importancia de la naturaleza del vínculo laboral, como un motivador esencial en el desempeño, ya que, si se alude a la atención al cliente, éste factor es determinante como un estímulo que incide en el trabajo e inclusive en el ambiente del entorno laboral y no se puede olvidar que en términos de atención del cliente, es perentorio que se establezcan parámetros de calidad, toda vez que es la manera más expedita de captar o clientes o de disuadirlos y en tercer lugar, la motivación como un factor social que se constituye en un riesgo en la productividad, precisamente porque se establece en una necesidad humana de suma importancia en el desarrollo.

En ese orden de ideas, la investigación fluctúa por un factor psicosocial y su relación con el contrato, debido a que, de un modo u otro, el vínculo se convierte en un símbolo de estabilidad y en consecuencia en un aliciente, cuya incidencia marca la pauta y las condiciones laborales, desde la perspectiva del trabajador, ello significa que un vínculo, que se ajuste a la expectativa del empleado de estabilidad, lo provee de identidad con la organización y en esa dinámica con sentido de pertenencia, esto indefectiblemente va a condicionar positivamente la atención al cliente.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, el presente trabajo establece un análisis cualitativo, con basa en fuentes documentales en primera instancia y un examen posterior desde dos modelos de encuestas semiestructuradas, diseñadas para clientes, empleados



subsecuentemente, esto en la ciudad de Manizales y a establecimientos comerciales de comidas y bebidas, tales como restaurantes y cafeterías.

De manera que la investigación se plantea someter a consideración de los lectores, la siguiente hipótesis de investigación: El índice de aceptación y satisfacción del cliente se mide en proporción a la motivación del empleado y el la naturaleza y condiciones del vínculo laboral, incide en su satisfacción y por ende en su desempeño

En tal virtud la investigación tiene como propósito establecer una relación entre un vínculo laboral integral y la motivación de los empleados, sobre todo en el área de atención al cliente, para ello se hace necesario un análisis de la incidencia de dicha atención en el éxito de la empresa de un lado, de otro, la manera como el contrato de trabajo y sus características afecta el desempeño.

## JUSTIFICACIÓN

La vigencia de factores que favorezcan la estabilidad de las empresas en la coyuntura actual requiere de una constante observación de aspectos que mantengan la fuerza de trabajo con disposición y que garanticen que el trabajo se haga de manera tal que la satisfacción del cliente sea una prioridad. No obstante, en lo cotidiano, las investigadoras, al igual que todas las personas de una ciudad, se ven enfrentados a situaciones propias de sus dinámicas, entre ellos al hecho inminente de su condición de clientes asiduos de restaurantes o cafeterías y por supuesto a la atención consecuente de los empleados de estos locales comerciales.

Y con base en lo anterior tres aspectos inquietan a las interpeladas para engendrar esta investigación, en primer lugar, una asociación inevitable como personas del común que frecuentan el comercio como consumidoras habituales y que las convierte en fuente de primera mano para determinar la calidad en la atención de los diferentes sitios de consumo, entre ellos restaurantes y cafeterías y que les permite determinar las consecuencias de una mala calidad en la atención por sus propias reacciones y el impacto que tales reacciones pueden provocar en estos locales.

El segundo aspecto está asociado a su condición de administradoras que inevitablemente las conduce a pensar en la empresa, cualquiera sea su objeto, como generadora de ingresos y como fuente de trabajo, viendo en la atención al cliente un factor que incide de manera evidente en la captación de clientes potenciales, teniendo en cuenta que la organización está dada para satisfacer necesidades y que su éxito o fracaso está determinado por esa capacidad, de manera que el papel de los empleados y su actitud son concluyentes en este factor. En tercer lugar, porque las autoras del presente trabajo son empleadas y tal papel las coloca en perspectiva y les da la visión de aquellos factores que inciden en su desempeño y que tienen que ver con las

condiciones en las que se puede trabajar y de la importancia del contrato de trabajo en esas condiciones como motivante que inevitablemente generan un impacto en la calidad de su labor.

Martínez (2012) manifiesta que la productividad laboral es muy importante para las empresas, y eso se puede ver reflejado en la diferencia de productividad entre los trabajadores de una empresa, es decir las funciones de cada trabajador y la aptitud en cómo desempeñan esas funciones. No existen registros exactos que muestren una clasificación explícita de la conducta, pero si se puede mostrar la actitud que tienen las personas para llegar o cumplir un objetivo. La necesidad de un colaborador más el objetivo que éste tiene planteado o lo planteó la empresa, constituyen los procesos primordiales para llegar a una adecuada motivación. (Cubas, 2016, p 14).

De lo anterior se puede inferir entonces que las prácticas laborales indefectiblemente están asociadas a la motivación y que estas a su vez, pueden tener una relación directa con las relaciones laborales que se surten en la naturaleza del contrato de trabajo, de manera pues que la justificación del presente trabajo se erige en la condición de empleadas, empresarias y clientes de las investigadoras y en esa proyección necesaria e inevitable en el terreno del mercado y de la administración, desde el recurso humano y la incidencia fundamental de la motivación en su desempeño y del contrato de trabajo en esa motivación.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Determinar la relación de la motivación frente al tipo de contrato laboral y sus repercusiones en la atención al cliente en 15 empresas del sector alimentos de la ciudad de Manizales.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar la importancia del contrato laboral en la motivación de los empleados y su incidencia en la calidad de la atención al cliente en los empleados en 15 empresas del sector alimentos de la ciudad de Manizales.
- Analizar la importancia de la atención al cliente, como característica dinamizadora de la organización desde una empresa del sector servicios en la ciudad de Manizales.
- Examinar la relación del tipo de vinculación laboral, con la motivación, en la atención al cliente en 15 empresas del sector alimentos de la ciudad de Manizales.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la constitución y manejo de una empresa un sinnúmero de aspectos convergen para que esta se destaque o por lo en contrario se diluya en un universo mercantil, donde la competencia es cada vez más difícil, es por esto que el análisis integral evaluativo tiene que concebir relaciones entre el desempeño y su eficacia, esto quiere decir que si bien la empresa está supeditada a la calidad de la labor de quienes desarrollan las actividades inherentes a ella, esa labor, se quiera o no, está íntimamente ligada a la motivación de esos individuos, de manera que en un potencial diagnóstico, el factor recurrente desde el recurso humano, debe ser el grado motivacional de sus empleados.

De lo anterior entonces se puede colegir que persiste una tendencia a la eficiencia en la medida que los elementos motivacionales sean, además de los apropiados, lo suficientes, hecho que incide sustancialmente en el desempeño y en ese orden de ideas, el desempeño también tiene que ver, o mejor tiene sobre todo que ver con la atención al cliente, no obstante, como se alude a una cadena de producción, cualquiera sea el objeto de la empresa, necesariamente se tiene que abordar al cliente interno. Al respecto es ineludible acotar que la satisfacción de ese cliente interno que es lo activa su motivación, está determinado por la naturaleza del vínculo laboral, con el énfasis que puede suscitar el hecho de que el mismo es sinónimo de estabilidad o incertidumbre y con el hecho que esto incide notoriamente en el desempeño del trabajo.

En tal sentido se alude a dos extremos de una balanza laboral que se ajusta en los medios y en las herramientas legales y sociales, dando como resultado una necesidad frenética de producción y consumo y unas relaciones contractuales, en lo que al aspecto laboral, paradójicamente cada vez más complejas y menos comprometidas, de manera que teniendo en cuenta la importancia del trabajo del individuo como medio para aportar a la sociedad, cada vez

el acceso a él se vuelve más confuso, por las condiciones de los contextos cada vez más exigentes y más volátiles en materia de recursos humanos, por cuenta de los avances tecnológicos y las consecuencias sociales que genera.

Por lo anterior en el contrato laboral se consolidan las condiciones sobre las que el trabajador, va a empeñar su fuerza de trabajo y en contraprestación los beneficios que pretender obtener por tal empeño; en otras palabras, la relación contractual, se convierte en el vínculo que como un motivante, está diseñado para determinar la calidad del desempeño y que entre otras cosas se ha convertido en el blanco de todo de tipo de discusiones en tanto que mediante éste se busca evadir potenciales compromisos por parte del empleador, para que los posibles ingresos que pueda obtener por utilidades se incrementen sustancialmente.

Las organizaciones son altamente eficientes y competitivas cuando logran que las estrategias definidas frente al recurso humano estén totalmente alineadas con las estrategias definidas por la dirección; la coherencia de estos dos aspectos implica que los procesos ejecutados por el recurso humano garanticen la consecución correcta, oportuna, eficaz y llena de valor de todas las metas establecidas en la organización. (Montoya y Boyero, 2016, p 5).

Por lo anterior el compromiso que adjudica condiciones contractuales varía sustancialmente, cuando las prerrogativas inclinan la balanza hacía una de las partes involucradas, esto significa una tendencia dentro de la normatividad vigente a favorecer el mercado, en tal sentido el trabajo que siendo necesario para el desarrollo del individuo en la sociedad y de la sociedad misma, se convierte en un problema en su esencia, en tanto que genera tensiones que de uno u otro modo se ven reflejadas en el mismo desempeño, verbi gracia la atención al cliente.

Ahora, para el caso colombiano tenemos que el Código Sustantivo de Trabajo presume que toda relación de trabajo está regida por un contrato de trabajo (Art. 24). En efecto la relación de trabajo no se encuentra previamente definida y ante tales circunstancias puede tomar muchas formas, pero por el contrario el contrato de trabajo estará circunscrito a los tres elementos que normativamente se describen como la prestación personal del servicio, la subordinación y una retribución o salario. Es así que dentro del marco jurídico colombiano se conocen los contratos, que según su modalidad se puede realizar teniendo en cuenta su forma, y que pueden ser verbales o escritos, y cuatro categorías que por su duración en el tiempo y por sus características, estos se denominan a término fijo, a término indefinido, para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio y por obra o labor contratada. (De La Cruz, 2016, p 70).

En tal sentido la presente investigación adquiere sentido en la medida escudriña en los nexos causales que hacen de los contratos laborales la herramienta más expedita para que establezca una relación en primer lugar con la motivación con un factor social que incide poderosamente en el desempeño y en consecuencia el caso materia de estudio, permita determinar la incidencia de esta en la atención al cliente. Lo anterior, en razón a experiencias propias de las investigadoras desde ese rol de clientes que en muchos casos, siendo se ven sometidas a la mala calidad en la atención cuando visitan un restaurante o establecimiento similar.

El hecho se constituye en el problema que da en una proyección motivacional en contravía con las condiciones laborales, de manera que, sobre todo en países como Colombia, la incertidumbre laboral se convierte en una causa de la baja motivación y en ese orden de ideas, el desempeño laboral, puede ser cuestionable, sobre todo, si como en el caso de la Manizales y

concretamente en empresas dedicadas a la venta de alimentos preparados, el vínculo laboral es exiguo.



## MARCO DE REFERENCIA

En ese ejercicio de la administración de empresas, todos los aspectos que tienen que ver con los procesos productivos son fundamentales a la hora de fijar parámetros de acción o intervención, sobre todo porque los gestores de empresas, en su ejercicio como sujetos sociales, adquieren un doble rol, así como producen y comercializan productos o servicios, también consumen, de manera que siendo productores y empresarios, son clientes activos, sobre todo en la coyuntura actual donde la hegemonía y la influencia en un mundo cada vez más globalizado, la ejerce el mercado.

En tal sentido y en una función meramente de consumidoras, las investigadoras, observan una conducta recurrente en restaurantes y otros locales destinados a vender alimentos en la ciudad de Manizales, se trata de las displicencia y falta de consideración con el cliente que accede a los servicios de este tipo de negocios, sea un restaurante donde se consume gourmet, sea en una cafetería donde venden almuerzos ejecutivos, las personas encargadas de prestar el servicio en la mesas tienen el mismo comportamiento, sin que ello signifique que las autoras del presente trabajo pretendan una atención con excesos, es decir, se trata simplemente de responder a una necesidad propia de mantener una empresa con una labor eficiente y en este caso la eficiencia tiene que ver con una atención al cliente integral, porque el producto y el servicio se venden en la actitud.

En todo caso las interpeladas como profesionales en administración de empresas, como productoras de servicios y/o simplemente como usuarias o clientes, se les genera una inquietud y en con base en ello se les despierta un interés asociado, a las causas de una atención al cliente deficiente y a las consecuencias de una mala atención. Como profesionales por el simple hecho que en la admiración como ejercicio profesional esta la génesis del éxito o fracaso a la hora de emprender, dado que la empresa, como ya se dijo con anterioridad es una unidad, cuyas partes, cada una de ellas, son vitales en la construcción de gestión y la responsabilidad de dicha gestión recae precisamente en la

administración, de manera que es de su competencia que las partes, los componentes de la organización estén bien calibrados, logrando así una satisfacción plena de los clientes y en un crecimiento garantizado de la empresa.

Y en ese sentido de la satisfacción del cliente, persiste, se quiera o no, un factor que repercuta poderosamente para que una empresa funcione como debiera. Entonces surge un interrogante que se surte en la experiencia de las auroras como clientes ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente interno, para que su desempeño sea idóneo? Y a partir de tal interrogante, la motivación se vuelve un propósito de estudio, por cuanto y según los expertos en desarrollo de la personalidad, es determinante en la evolución social de los individuos, tal como la define María Luisa Naranjo Pereira (2009), de la Universidad de Costa Rica:

García (2008) establece diferencias entre motivadores y motivaciones señalando, por una parte, que los motivadores son cosas que inducen a la persona a alcanzar un alto desempeño; por otra parte, las motivaciones son reflejo de los deseos del individuo, por lo que los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que aumentan el impulso a satisfacer esos deseos. Un motivador es algo que influye poderosamente en la conducta de una persona. Asimismo, se señalan diferencias entre motivación y satisfacción. La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por lograr una meta, mientras que la satisfacción al gusto que se experimenta una vez alcanzada la meta. Es decir, la motivación implica un impulso hacia un resultado, en tanto que la satisfacción es la experiencia del resultado. (Naranjo, 2009, p 156).

Teniendo en cuenta la anterior definición, la mejor justificación de este trabajo tiene que ver, a propósito de esta cualidad, con la motivación que puede representar el hecho de concebir la

atención al cliente, como uno de los mayores garantes del éxito empresarial en cualquier medida y en tal contexto en una relación implícita con una atención sinérgica con los clientes principales de las empresas, sus propios empleados, para que su desempeño sea eficiente e integral y para que a partir de ello el den soporte funcional a la empresa, de manera que esta pueda proyectarse.

En consecuencia, el trabajo de suyo representa uno de los motivantes de mayor incidencia en el individuo y de la comunidad donde éste se desempeña, ahora bien, la labor o mejor la actividad en sí misma no debe constituirse en un motivo de satisfacción, en ella otros factores establecen parámetros de diferencia entre el desempeño óptimo, como resultado de los factores adyacentes a las condiciones de ese trabajo; es decir, se alude a un conjunto de valores psicosociales, que proveen de argumentos facticos a un individuo, para que realice satisfactoriamente una actividad, habida cuenta que persisten en ser humano, un sinnúmero de necesidades que se constituyen en motivantes y motivadoras, en la medida en que estas puedan ser satisfechas por el trabajo.

Se aborda entonces, desde esta perspectiva la motivación como un factor que coadyuva a la autorrealización, teniendo en cuenta que esta se convierte en un componente psicosocial que afecta directamente el desempeño. En ese orden de ideas y desde la perspectiva organizacional, se infiere un factor de incidencia en la calidad de la labor, teniendo como referente una motivación que permite alcanzar la autorrealización, por medio de un trabajo realizado, ello supone una relación que directa que puede surgir en el vínculo laboral, toda vez que es a partir de este que se establecen las pautas para que un individuo satisfaga sus expectativas desde todos sus escenarios de desarrollo.

Por su parte, la probabilidad subjetiva de obtener el incentivo dependería, al menos, de la relación de contingencia entre conducta y el refuerzo, de las expectativas de resultado y de

la atribución de causalidad. En cuanto a cada uno de los sub-factores implicados en la necesidad, las variables principales de las que dependen son las siguientes. Los elementos a tener en cuenta de las variables biológicas son activación, homeostasis e instinto. Las variables cognitivas estarían explicadas por propósitos, metas, planes, intención conductual, o congruencia-consistencia entre cognición y conducta. Las principales características de las variables emocionales serían el hedonismo, la búsqueda de sensaciones, indefensión y holgazanería aprendida. Las variables situacionales estarían definidas principalmente por los antecedentes situacionales (estímulos señal, condicionados y discriminativos). Finalmente, de entre las múltiples características de las variables de personalidad (tendencias de acción) responsables de la conducta motivada podemos destacar los rasgos de personalidad (normales o patológicos), motivos y motivación intrínseca. (Chóliz, 2004, p 17)

Con base en lo anterior, es posible afirmar que el desempeño es una de los aspectos que influyen en desarrollo humano y en consecuencia no se da como un hecho aislado y ajeno al sujeto, a su historia de desarrollo, a sus características intrasubjetivas. Todo lo contrario, se puede colegir una relación de procesos que le dan sentido, en tanto que con ellos logra propósitos y provee de herramientas a un congénere para que este supla carencias. En términos de empresa se puede decir que la labor de uno (el empleado), es el factor mediante el cual se establecen vínculos y al mismo tiempo provee de recursos a un contexto social. Bajo tal premisa se establece en el trabajo, una amalgama de factores que direccionan a los individuos hacia el logro de sus metas. Esto en el caso que las condiciones sean propicias.

El ser humano, perteneciendo en un medio social, establece una red conexiones que lo habilitan para ser y para pertenecer de manera natural; en el caso materia de análisis y bajo la perspectiva de

la organización empresarial, se conjugan factores que le permiten al individuo desarrollar toda su capacidad al servicio de un empleador, esto indica que el medio le da la oportunidad de hacer para pertenecer, el medio (la empresa u organización), en contraprestación, le ofrece los medios para que mediante esas capacidades el satisfaga todas sus necesidades. En ese sentido hace referencia a un intercambio justo de valores, donde por la fuerza del trabajo, en condiciones óptimas de las partes, cada uno obtiene lo suyo, es precisamente bajo ese contexto que la motivación adquiere importancia vital.

Podemos afirmar que existe una evidencia razonable, teórica y práctica, afirma Abraham Maslow (1988), para admitir la presencia en el ser humano de una tendencia o una necesidad de crecimiento en una dirección que puede expresarse en general como autorrealización y, más específicamente, como un desarrollo que se dirige a todos y cada uno de los sub-aspectos de la autorrealización; es decir, posee en su interior una fuerza conducente a la unidad de la persona, hacia su identidad e individualidad plenas, hacia la contemplación de la verdad, hacia la creatividad, hacia la bondad, etc. Formulado de otra manera, diríamos que el ser humano está estructurado de tal forma que presiona hacia un ser más pleno, lo cual significa una tendencia hacia aquello que la mayoría de nosotros calificaría de valores positivos, hacia la serenidad, hacia la amabilidad, la valentía, la honestidad, el amor, el altruismo y la bondad (Maslow, 1988). (Garza y Patiño, s f, p 3).

No obstante, en este ejercicio de reflexión, más que necesario se hace perentorio, establecer unas condiciones laborales fundadas en una coyuntura netamente mercantil, que indiscutiblemente han generado un profundo cambio en las relaciones laborales, de manera que el orden de prioridades a variados ostensiblemente y esto a originado que la naturaleza y la intención en un eventual vínculos, también cambian. Así las cosas, la prioridad no es el recurso humano, sino los índices de

utilidad que su fuerza de trabajo pueda generar, hecho que parece paradójico, sobre todo si se tiene en cuenta es precisamente ese ser humano que provee las condiciones para que la labor que planea el empleador, arroje los resultados esperados, esto significa que en el empleado permanecen latentes un conjunto de necesidades (aun siendo dependiente) que necesita suplir, las mismas que trascienden lo básico.

Por lo anterior Maslow expone una pirámide de necesidades donde la autorrealización ocupa la cúspide, siendo un foco de atención de humanistas y académicos por sus repercusiones en términos de desarrollo y concretamente (por lo que representa para las investigadoras. En ese de ideas la autorrealización, es, o mejor, tiene que ser consecuencia de motivaciones alternas y permanentes en los procesos de construcción humana, pero lo más importante, en la misma arquitectura social

Si definimos al desarrollo como el conjunto de los diversos procesos que conducen a la persona hacia la auto-realización definitiva, dicha definición se ajusta mejor al hecho observado empíricamente de que realmente se extiende a todo el período de la vida de la persona. Desvirtúa también la concepción escalonada, todo o nada, por saltos, de la progresión motivacional hacia una auto-realización en la que todas las necesidades básicas se ven satisfechas, una por una, antes de que el próximo escalón surja ante la conciencia. Así pues, se considera el desarrollo no sólo como la satisfacción progresiva de las necesidades básicas hasta el punto de lograr su «desaparición», sino también como motivaciones específicas de desarrollo más allá y por encima de estas necesidades básicas, vgr. talentos, cualidades, tendencias creativas, potencialidades innatas. Nos vemos también compelidos a darnos cuenta de que necesidades básicas y auto-realización no se contradicen mutuamente más de lo que puedan hacerlo niñez y madurez. Una desemboca en la otra y es requisito previo de ella. (Maslow, 2007, p 28)

Al respecto de lo afirmado por Maslow desde la coyuntura actual, es plausible afirmar que el orden jerárquico de estas necesidades se diluye en una estructura social, cuyos niveles de asociación y el ejercicio de convivencia se establece sobre parámetros completamente ajenos a las expectativas del individuo. La prioridad en este contexto recae sobre la renta o la utilidad que el desempeño pueda generar y no sobre el sujeto que aporta para que esta utilidad sea posible.

El hecho de que distingamos entre necesidades del desarrollo y necesidades básicas, se debe a la percepción clínica de diferencias cualitativas entre las vidas motivacionales de quienes se auto-realizan y las de las demás personas. Estas diferencias, citadas más adelante, pueden describirse con bastante exactitud —no con perfección— mediante los términos de necesidades fisiológicas, por ejemplo, son déficits, vgr. el sexo, la evacuación, el sueño y el descanso. En cualquier caso, la vida psicológica de la persona en muchos de sus aspectos se desenvuelve de manera distinta cuando está ligada a la satisfacción de sus necesidades deficitarias y cuando está dominada por el desarrollo, «meta-motivada», motivada por el desarrollo o auto-realizándose. (Maslow, 2007, p 28)

Cuando se trata del análisis de la motivación como factor que incide en el desempeño, en el caso materia de investigación, auscultar conceptos adyacentes, se hace indispensable en aras de identificar factores que convergen en la productividad, en especial porque el presente trabajo alude a una productividad específica asociada al contacto directo y permanente con el cliente a través de la oferta de alimentos y bebidas, esto significa que el desempeño es fundamental en el crecimiento de la empresa. De manera que la motivación está supeditada a la autorrealización, como un efecto que incide en la atención al cliente y como una necesidad que conduce al crecimiento personal en condiciones plenas.

La tendencia a simplificar las estructuras organizativas implica que el éxito profesional no puede definirse por más tiempo en términos de ascensos porque muchos no serán posibles. Las empresas deben hacer entender a sus trabajadores que hay otras formas de desarrollo profesional (rotación de puestos, movimientos laterales) que son signo de mejora profesional y no de fracaso. Aplanar las estructuras organizativas puede incrementar la percepción de estancamiento profesional de los trabajadores. Para contrarrestar dicha percepción, los directivos de recursos humanos deben emprender acciones que aseguren la asignación de tareas retadoras y de mayor responsabilidad (Maté, 1999). Con el objetivo de adaptarse a un entorno enormemente cambiante y competitivo, algunas empresas han reducido su compromiso de permanecer en un negocio específico. Una consecuencia es que las personas necesitan asegurarse de que si pierden el puesto de trabajo sus habilidades estarán actualizadas. (Fernández, 2002, p 65).

Ya con anterioridad se hizo referencia a la motivación como factor personal, enmarcada en unas condiciones laborales, de manera que esta es inherente al bienestar, bajo una perspectiva administrativa y teniendo como foco de atención, el recurso humano, por cuanto, los logros y el objeto de la empresa es posible, en la medida en que se potencialice a ese recurso humano, por ende se requiere replantear las premisas de producción, esto se logra redimensionando el papel de los trabajadores, en el marco de sus propias particularidades. En ese sentido la sociedad moderna, la que centra sus esfuerzos en las tecnologías, en la comunicación y en el mercadeo, requiere transformar (nuevamente) los criterios con los que se mide ese desempeño, de manera tal que se conciba el equilibrio social como una posibilidad.

Con base en lo anterior la motivación y su enfoque, adquieren sentido y significado en una investigación que pretender rescatar su importancia, redimiendo la concepción humana de



producción, para que persista lo que se podría denominar una productividad integral, en el sentido de que la mismas beneficie armoniosamente y equitativamente a todos sus actores, llámese empleados, empleadores y/o clientes, ya que esto es finalmente todo el mercado y su pone en contexto, procesos, productos y/o servicios y clientes son los propósitos de toda la concepción de producción y se observa detenidamente, la injerencia del individuo, cualquiera sea su papel es inevitable.

La tecnología puede importarse, pero los operarios y los ingenieros deben adiestrarse y formarse. Una mano de obra cualificada desempeña un papel fundamental en el crecimiento económico y de la productividad. Ni siquiera las que se consideran empresas de excelencia en el mundo de hoy, con gran capital humano, pueden asegurar la continuidad de su competitividad, si no empiezan a atender las necesidades sociales y psicológicas de sus trabajadores. La inversión en capital humano en una economía genera importantes beneficios sociales al conjunto de la economía que superan los beneficios individuales. Estos beneficios sociales están relacionados con a complementariedad de las cualificaciones y del conocimiento para el desarrollo de nuevas tecnologías, con el nivel de innovaciones y con la creación de mayores conocimientos que amplían la gama de oportunidades tecnológicas y económicas. El capital humano abarca un amplio abanico de cualificaciones y de competencias que afectan al conjunto de la mano de obra, y de las cuales depende el crecimiento de la productividad y la prosperidad económica. (Valencia, 2005, p 23).

Bajo una perspectiva universal en el trabajador, el cliente y el empleador, confluyen una identidad humana, cuyas necesidades se convierten en afinidades y aquí se alude a la motivación y a las consecuencias de dicha motivación, siendo así el desempeño del empleador en el empeño para

sacar adelante su empresa, obedece a una serie de factores motivantes y en la mismas dirección el comensal que atiende un mesero, es el individuo que motivado está a la expectativa por obtener un beneficio a cambio de peculio que ofrece. Y en este caso del mesero que se constituye en empleado, pretende con su labor obtener la satisfacción de proveerse y proveer desde los diferentes aspectos.

Las relaciones de producción están determinadas por la capacidad de intercambiar recursos, en estas circunstancias se establecen intereses conjuntos y particulares, con el fin de suplir una carencia y satisfacer un deseo y esto en términos de dispositivos electrónicos en la época actual o en aquellas relaciones comerciales por el trueque que pudieron realizar los ancestros. El asunto es que todos los seres humanos esperan obtener un beneficio de la relación con el otro y toda esta red compleja de relaciones se establecen con un solo el fin de autorrealización. Así ello implique amasar una inmensa fortuna o someter a todo un grupo de congéneres o porque no, obtener un título universitario.

De lo que se trata entonces, es que, pese a la jerarquización y desigualdad social, básicamente la motivación es un factor implícito en el ser humano y es a partir de ella que logra direccionar su actividad para obtener un beneficio. Por ello la interacción que propone enajenarse de lo humano y cuyas bases se sostienen en el mercado tienden a desfallecer, en la medida que se desconozca el valor y el propósito del mercado en función del ser humano y no al contrario.

Se habla pues de una transformación del concepto y también en su aplicación, donde el aporte se mide desde el factor poder y/o utilidad, negando con ello el impacto a la persona humana y en pese a ello en detrimento de su bienestar; se trata entonces desde esa perspectiva de mercado de fomentar la competencia productiva:

Esta visión reduce y simplifica interacciones obviando la influencia de lo cultural en tales procesos, por tanto, las sociedades occidentales más avanzadas construyen espacios que son publicitados por las industrias culturales y la cultura de masas, como ideales respecto a una visión de unidad global que en realidad no existe. (Pérez y Milano, 2006, p 15).

Cuando se hace referencia a prácticas globalizadoras, estas encaminan sus esfuerzos hacía la capacidad y el potencial de lo que se produce, entonces el individuo se convierte en un instrumento productor, y la riqueza que abastece el bagaje cultural se desvanece en eufemismos que niegan el verdadero valor de la identidad. Por ello el enfoque profesional del administrador debe retomar el valor del recurso humano, desde sus necesidades y desde sus motivaciones. Por esta razón Ximena Agudo Y Daniel Mato; citados por Jesús Pérez Castellanos y Sergio Milano (2006), identifican algunas premisas propias, del discurso globalizador, entre ellas las siguientes:

“a) Se presenta como un fenómeno unidimensional en términos exclusivos de negocios o, económico, b) Como flujo autónomo y anónimo, que no toma en cuenta a los actores que lo promueven, c) Este carácter “desterritorializa” el fenómeno, d) Se le plantea como ajeno a las relaciones de poder y a las posiciones en la misma, de los diferentes actores; por último, e) Se le considera como productora de homogeneización, particularmente cultural” (op.cit:21). ((Pérez y Milano, 2006, p 15)

En tal virtud las cualidades inherentes al empleado, no se pueden potencializar, desde la cultura del mercado, cuando se asumen en función de la productividad como único propósito, dejando de lado necesidades y aspiraciones de éste o en aras del bienestar, indica esto, que, desde esta perspectiva, es irrelevante el bienestar del recurso humano, si este no conduce al rendimiento óptimo., pese a ello, no tienen en cuenta que la calidad laboral, incluso en aquella que requiere un contacto directo

con el cliente, el desempeño está supeditado a la motivación que provee autorrealización, o si se quiere en viceversa. En ese sentido, incluso cuando se aborda la atención al cliente, la concepción de equipo se redimensiona en una doble connotación que si bien parte de compañeros, se extiende a una relación comunicacional con el cliente, como referente principal, como quiera que éste se constituye en el objetivo principal de cualquier proceso productivo.

La motivación lleva implícita una condición de interacción y si de atención al cliente se trata, esta necesaria en la medida en que con ellos se favorece y se fortalece la comunicación, es por esto que un factor que tiene una gran injerencia en esa comunicación, es la capacidad o mejor la habilidad para relacionarse con los otros, lo que indefectiblemente, incluye la capacidad para trabajar en equipo, en el contexto de los empleados que atienden clientes, se trata de un proceso productivo que involucra tres agentes bien definidos. De un lado el superior que es quien coordina y vigila las actividades, en segundo lugar, los compañeros o pares con quienes se establece una línea de acción para acordar tareas y con el cliente, porque está supeditado a sus demandas, de manera que sus requerimientos sean cubiertos satisfactoriamente, bajo esta premisa se alude a un grupo de trabajo, el que debe tener las siguientes características según Aguilar y Vargas (2010)

Características fundamentales de un grupo de trabajo Un grupo que funciona de manera armoniosa tiene las siguientes características

Cohesión: Unión física y emocional al enfrentar diferentes situaciones y en la toma de decisiones de las tareas cotidianas.

Roles: Es decir tareas aceptadas por cada uno de los miembros del grupo.

**Adaptabilidad:** Que se refiere a la habilidad del grupo para cambiar de estructura de poder, relación de roles y reglas ante una situación que lo requiera.

**Permeabilidad:** Que se refiere a la capacidad del grupo para brindar y recibir experiencias de otras instituciones

**Comunicación:** Que se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para transmitir sus experiencias de forma clara y directa

**Afectividad:** Que se refiere a la capacidad de los integrantes del grupo para vivenciar, demostrar sentimientos y emociones positivas unos a los otros.

**Armonía:** Que se refiere a la correspondencia entre los intereses y las necesidades individuales con los del grupo en un equilibrio emocional positivo. (Aguilar y Vargas, 2010, p 3).

Huelga decir, que si de atención al cliente se trata, las características descritas con anterioridad, se convierten en atributos esenciales, porque aquello que comunica o se transmite al interior de la organización, se refleja inevitablemente hacia los clientes potenciales y como ya se dijo con anterioridad, el cliente desde su captación, se convierte en el termómetro que mide el éxito o fracaso, no obstante y en sentido contrario, el empleado (como cliente interno), es el facilitador de su satisfacción).

Woodruff (1997) afirma que la generación de valor superior para el cliente es la fuente de ventaja competitiva del siglo XXI, destacando además la carencia de herramientas operativas de gestión del valor que tienen actualmente las organizaciones. De este modo, el valor percibido por el consumidor es el eje sobre el que se mueven los planteamientos de

gestión relacionales. Por ello esta variable ha adquirido una gran importancia en la gestión de cualquier tipo de negocio. Las empresas se han dado cuenta de la importancia que tiene coordinar sus actividades internas con la finalidad de crear las sinergias necesarias para la creación y distribución de valor a los consumidores de forma continuada. Por tanto, el valor percibido, resultado esencial de las actividades de marketing, se perfila como un elemento de primer orden dentro del marketing de relaciones ya que de su evaluación dependerá la actitud generada en el individuo y su lealtad hacia la marca (Peterson 1995; Huber, Hermann y Morgan 2001; Callarisa, Moliner y Rodríguez 2002). El individuo necesita realizar toda una serie de evaluaciones cognitivas para formarse una opinión o sentimiento general hacia una empresa. De este modo, el cliente, a partir de su experiencia directa, realiza juicios del valor recibido en sus encuentros con la entidad y éstos serán los que a la postre determinarán si esta persona vuelve o no a recomprar al mismo proveedor. (Tena, 2016, p 66).

Cabe aclarar que en la motivación y la autorrealización persiste una correlación profunda, en tanto que la una es consecuencia de la otra, es decir, si el empleado desde el vínculo laboral, está motivado integralmente desde todas las necesidades sociales y además puede suplir sus necesidades (incluyendo su grupo familiar), éste tiene la suficiente motivación, para desenvolverse laboralmente con idoneidad.

Sumado a ello el constructo que surge de la expectativa del cliente y los valores agregados que obtiene por su dinero son determinantes a la hora de evaluar su grado de fidelidad y un porcentaje de ese valor está dado en la calidad en la atención del servicio que utiliza o del producto que adquiere, en el mismo sentido y desde la perspectiva del trabajador, la calidad en la atención está supeditada a la motivación que tenga al desempeñar su labor y en ese orden de ideas la condiciones

que le ofrece el empleador a la hora de pactar una relación contractual legalizada mediante un contrato de trabajo.

Ahora bien, el abordaje de la motivación requiere, necesariamente de una serie de elementos que se consolidan en rastro identitario que asigna rasgos de carácter particulares y adicional a ello, una historia de desarrollo que se apoya en los contextos sociales y que aportan un componente de aprendizajes, de manera que esa necesidad de autorrealización que en realidad es el motivante principal se catapulta hacia el exterior, en el desarrollo de la personalidad, siendo activos con un propósito, así que construcción de identidad y comportamiento están ligados íntimamente y esto no se puede obviar, incluso a la hora de evaluar el perfil de un desempeño.

Siendo conscientes desde el ejercicio profesional en materia de administración, la competencia se extiende sobre todo al recurso humano, y cuando se habla de dicho recurso se aborda un comportamiento que se activa, cuando las condiciones del entorno son propicias, ello indica que se establecen parámetros de reciprocidad en las relaciones, en particular teniendo en cuenta que las “las aspiraciones” que no son otra cosa que motivaciones, son inherentes al individuo que funge como empleado y al que lo hace como empleador e incluso a las administradoras autoras de esta investigación.

Llevar a cabo una actividad por inercia, con decidía o displicencia, puede representar una señal que indica que la persona que la realiza carece del estímulo necesario para hacerlo, en primer lugar, la reacción del superior jerárquico o del administrador, puede ser prescindir sin mayores contemplaciones de dicho individuo, no obstante, la responsabilidad del empleador es velar por el funcionamiento de su empresa, en consecuencia, el análisis de las causas que ocasionan la conducta descrita, debería ser una de las primeras acciones que emprenda el o la susodicha, ya que la persona

que tiene bajo su cargo, siendo apto y provechoso para la organización, puede carecer de la motivación necesaria y las razones que la originan, en algunos casos, surgen de las condiciones en las que está trabajando. En tal virtud Maslow (2006), describe algunas características del comportamiento de las personas motivadas:

Maslow a través de sus estudios describió 16 características propias de las personas autorrealizadas: (a) Deben presentar un punto de vista realista ante la vida; (b) aceptación de ellos mismos, de los demás y del mundo que les rodea; (c) espontaneidad; (d) preocupación por resolver los problemas más que pensar en ellos; (e) necesidad de intimidad y un cierto grado de distanciamiento; (f) independencia y capacidad para funcionar por su cuenta; (g) visión no estereotipada de la gente, de las cosas y de las ideas; (h) historia de profundas y excepcionales experiencias espirituales; (i) identificación con la humanidad; (j) relaciones profundamente amorosas e íntimas con algunas personas. (k) valores democráticos (l) habilidad de separar los medios de los fines; (m) vivo sentido del humor sin crueldad; (n) creatividad, (ñ) inconformismo; (o) habilidad para elevarse por encima de su ambiente más que adaptarse a él; (p) necesidades de trascendencia: es el grado final de motivación, se refiere a un sentido de la comunidad y a la necesidad de contribuir a la humanidad; también incluyen las necesidades asociadas con un sentido de obligación hacia otros, basada en nuestros propios dones. (Elizalde, Martí y Martínez; 2006, p 6).

Las características descritas, pueden corresponder a una persona motivada, en cualquier situación, pese a ello, es necesario tener en cuenta que tal descripción, si bien puede ajustarse parcialmente a las condiciones sociales de contextos como el colombiano y a la coyuntura actual, algunos aspectos difieren, debido precisamente que tanto los estímulos, como los medios para



alcanzar propósitos, son diferentes. Dicho de otra manera, las condiciones medioambientales han cambiado, y eso hace que las motivaciones, también.

En las últimas décadas, en las sociedades industrializadas han ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las diferentes esferas del desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece. Se está viviendo un proceso de modernización y crecimiento económico acelerado, con economías abiertas y competitivas y con procesos cada día más emergentes en el uso de tecnologías para la producción de bienes y servicios. (Bedodo y Giglio. 2006, p 6).

De la cita de Bedodo y Giglio (2006), se puede colegir un énfasis, que desde la perspectiva de las investigadoras, somete a la personas como parte de un organismo mecanizado al que debe adaptarse, tal apreciación lo enajena de sus propias características y en su defecto de sus motivaciones, en suma la importancia de la sociedad se concentra en la industria que produce, no en el hombre que produce, de suyo los vínculos laborales, están diseñados para satisfacer la producción y no al que produce, de manera que los valores de siendo inherentes al individuo como productor se trasladan a la organización y siendo seres humanos, esto termina siendo un perspectiva contradictoria.

Partiendo de esa reflexión anterior, al administrador le cabe una enorme responsabilidad, en aras de mejorar el desempeño, porque se presume en la condición de persona, una conjunción de factores que impulsan o inhiben su comportamiento y en este punto se enfatiza nuevamente en una serie de expectativas que le dan argumentos al empleado (ser humano) para realizar una labor,

en la medida en que considere que la labor le permita alcanzarlas. Pero cuando la conexión con el escenario donde desempeña dicha labor es incierta, precisamente porque no hay claridad en cuanto a que, sus expectativas están por encima de lo que el medio le pueda ofrecer.

Y claro que el tema central de este ejercicio investigativo sigue siendo la motivación para el desempeño y su relación con el vínculo laboral, pero como se manifestó con anterioridad al administrador le cabe la responsabilidad de potencializar los recursos con los que cuenta la organización, sobre todo (por lo menos para el presente caso), el recurso humano que está compuesto por personas y a las que desde el punto de vista productivo se les debe ciertas consideraciones contractuales para produzcan satisfactoriamente como una relación simbiótica justa donde cada una de las partes que la componen reciban lo justo.

Estas alturas y como un valor adicional en esos factores sociales cuya injerencia en la producción se tiene que hablar, el reconocimiento se establece como un complemento básico en la motivación, y en materia laboral y de desempeño, ese reconocimiento tiene que ver con la capacidad de ver en esas relaciones, que el aporte del empleado es fundamental en el crecimiento empresarial y que éste se debe ver reflejado en las condiciones laborales que están expresadas en el vínculo contractual que se establece, de manera que este pueda alcanzar sus expectativas.

El término reconocimiento proviene de la filosofía hegeliana, especialmente de la Fenomenología del Espíritu, que designa una relación recíproca entre individuos, en la cual cada sujeto ve al otro como igual. Es el reconocimiento la garantía de la individualidad, pues sólo se es sujeto en la medida que exista otro igual que reconozca tal condición. Por consiguiente, el concepto puro de reconocimiento remite a una relación de identidad simétrica entre dos autoconciencias libres. El movimiento del reconocimiento en la

dialéctica Hegeliana representa esa identificación del otro, ese verse en él. Sólo una autoconciencia asegura su libertad en la medida que reconoce a otra autoconciencia como libre y la acepta como su idéntica, como persona, como individuo independiente. (Orozco, 2013, 116).

Y es Hegel, citado por Sindy Orozco Sepúlveda (2013), quien ofrece la oportunidad de establecer un análisis directo en el comportamiento (desempeño) y su estrecha relación, con un vínculo de igualdad, cuando el trabajo desde todo punto de vista y de manera integral, recibe por su trabajo, y el énfasis recae en lo motivante de la integralidad porque a dicho concepto en la praxis no le basta el recurso económico, sino una dimensión mucho más amplia de ese motivante, que tiene en cuenta a la persona y a esas necesidades de las que habla Maslow y el mismo Hegel. Por ello se afirma de la identidad simétrica y simetría tiene que ver con reciprocidad, de manera que se reconocen dos sujetos en una misma estructura, la empresa como ésta y los trabajadores y empleadores como parte de ella, pero en igualdad de condiciones.

En ese orden de ideas, cuando se analizan conceptos como desempeño, motivación o vínculo, estos confluyen en una dimensión mayor que en términos laborales se denomina factores psicosociales, y es de esperarse que la condición de empleado, no suprime del individuo la condición de persona, de manera que persiste irrestrictamente una incidencia de dichos factores en la salud psicológica o mental de esta, en consecuencia se podría sostener que si no se tienen en cuenta tales factores en las relaciones contractuales, no puede haber una óptima salud mental, y por descarte se presume un desempeño mediocre.

Mi intención es subrayar un punto que podría pasar desapercibido en la habitual marea de discusiones acerca de la salud mental. El peligro que intuyo es el del resurgimiento, bajo

aspectos nuevos y más sofisticados, de la antigua identificación entre salud psíquica y adaptación, ya se trate de adaptación a la realidad, a la sociedad o a las demás personas. Es decir, la persona auténtica o saludable no puede ser definida ahora por sí misma, en su propia autonomía, de acuerdo con sus propias leyes intrapsíquicas y no-ambientales, como distinta del medio ambiente, independiente u opuesta a él; sino más bien en términos referentes al medio ambiente, es decir, capacidad de manejarlo, ser capaz, adecuado, eficiente y competente en relación a él, realizar una labor positiva, percibirlo bien, estar en buenas relaciones con él, tener éxito de acuerdo con sus premisas. Digámoslo de otra manera, el análisis de la tarea y las exigencias de la labor, no deberían ser el criterio principal para juzgar el mérito o salud del individuo. Existe no sólo una orientación hacia el exterior sino también hacia el interior. No puede utilizarse un punto central extrapsíquico para realizar la labor teórica de definir la psique saludable. No debemos caer en la trampa de definir el buen organismo en términos de aquello «para lo que sirve», como si fuera tan sólo un medio para una finalidad extrínseca. (Tal como yo entiendo la psicología marxista, es también expresión clara e inconfundible del punto de vista de que la psique es un espejo de la realidad). (Maslow, 2007, p 126).

La reflexión anterior, planteada por Maslow, le da licencia a la autoras de la investigación en curso para colegir en el ser humano, en la organización (cualquiera sea su objeto) y en la sociedad; una confluencia de identidades, que obligan a repensar los términos y los objetivos de mercado, teniendo en cuenta que la producción (en este caso, la atención al cliente), está supeditada a la capacidad de producir y en esa cadena, quien produce es el ser humano y produce para abastecerse y abastecer sus entornos y en esa medida se nivelan en la escala de factores psicosociales aquellos que proveen empleo y de aquellos que se emplean.

Partiendo de lo anterior, ingentes esfuerzos realizan empresarios y especialistas en recurso humanos, para encontrar un punto de equilibrio entre una productividad coherente con una inversión y un recurso humano cada vez más menos valorada en términos de contratación y con una exigencia más alta en cuando a preparación técnica se refiere, al respecto el énfasis recae en las expectativas que puede tener el empleador con respecto a las que tiene el empleado, entendiendo que a ambos los impulsa como factor común una motivación, cada uno desde sus capacidades y de las oportunidades que el medio les da.

En tal sentido el tema central, para que el objeto empresarial se cumpla, centrar la atención en el empleado como gestor de producción, pero condicionado por el entorno y al mismo tiempo por unas expectativas que son finalmente las que lo motivan a hacer o a obviar acciones en procura de lograr propósitos personales y profesionales, en tanto que la vinculación laboral, por sus características, así se lo permitan, en particular, porque el desempeño está íntimamente ligado a la capacidad de poder llevar a cabo de suplir sus carencias de manera integral, tanto en sus necesidades básicas, como en las otros niveles de necesidades humanas, tal como lo refiere Abraham Maslow:

Si examinamos los deseos que, por término medio, tenemos en la vida cotidiana, comprobamos que tienen una característica importante: son generalmente medios para alcanzar un fin más que fines en sí mismos. Queremos dinero para poder comprar un coche. A su vez, queremos un coche porque los vecinos tienen uno y no deseamos sentirnos menos que ellos, y conservar así nuestro propio respeto y ser amados y respetados por los demás. Normalmente cuando un deseo consciente se analiza vemos que, tras él, podemos llegar, por así decirlo, a otros fines más fundamentales del individuo. (Maslow, 1991, p 6).

Básicamente las mismas pulsiones acompañan a todos los seres humanos, a lo largo de su vida, siempre existe una motivación para hacer y para omitir comportamientos, ya sea una humilde o un magnate, la motivación, siendo un factor común, es determinante en la conducta, razón de más para analizarla como un elemento que incide directamente en el desempeño, dado que es a través de éste que se establecen criterios de rendimiento laboral. En consecuencia, la atención se centra en tal aspecto en relación con la naturaleza de un vínculo laboral que es condicionante del desempeño y que, por supuesto afecta la productividad, en el caso propuesto desde la atención al cliente con las consecuentes repercusiones en el desarrollo de la empresa. Por tal razón es fundamental indagar en estudios similares que den cuenta de investigaciones anteriores.

Con el pasar del tiempo, el estudio de la conducta humana en diversos contextos empezó a tomar relevancia y desde entonces cada vez más autores (Guzmán & Yonile, 2017; Iglesias & Sánchez, 2015; Ospina, 2013) han considerado la importancia de la salud mental en el contexto laboral, ya que esta influye directamente en las conductas y comportamientos del individuo (Encalada, Zegarra, Malca & Tello, 2016). La psicología del trabajo busca preparar a los trabajadores por medio de la motivación, para que puedan mejorar sus aptitudes y fortalecer sus habilidades, mejorando así su motivación, desempeño y relaciones interpersonales (Mora, Gómez & Orozco, 2016). Debido a que actualmente son más las exigencias presentes en el medio, lo que ocasiona diversos cambios en el ámbito socio laboral como la fragmentación y difusión del trabajo (Samanez & Medina, 2017), la descentralización de la producción y el aumento del individualismo (Sánchez, Sánchez, Cruz & Sánchez, 2014), pues las empresas tienden a enfatizar en las ventajas competitivas, orientándolas al mercado, reduciendo todo a una realidad económica de oferta, demanda, competencia y eficiencia (De Carrasquel, 2016). Estos cambios tienden a influir de manera

directa en la vida cotidiana de los individuos, afectando de manera significativa las actividades de la vida diaria, las relaciones y los valores sociales. (Rivera, et al, 2018, p 3).

La satisfacción esta determinada por la capacidad y la posibilidad de alcanzar metas para lograr un grado de plenitud y en el plano laboral, estas metas es posible alcanzarlas si las condiciones están dadas para ello y en el contrato y en la manera de fijarlo que se logra una verdadera consecución de los medios para alcanzarlas, en tal sentido el contrato como formalización de los medios se constituye de suyo en un motivante lo suficientemente válido para estimulas la conducta que se refleja en la buena calidad en el desempeño, en el caso materia de estudio en la atención al cliente.

### **CONTRATOS LABORALES EN COLOMBIA**

Para entender la incidencia del contrato laboral en Colombia, es necesario determinar la naturaleza y las condiciones de los contratos constituidos por la ley y que son determinantes a la hora de analizar, bajo qué escenarios pueden trabajar los empleados y en su defecto cuales son las repercusiones del trabajo en la motivación que incide en el desempeño en especial, en aquel que tiene que ver con la atención al cliente, para ello se hace necesario el estudio de los principios constitucionales que marcan el derrotero de la norma en materia laboral y que busca validar los derechos de los trabajadores sin que persista menoscabo de los interese que puedan tener los empleadores a la hora de contratar.

El marco jurídico de los principios del Derecho Laboral encuentra su fundamento principal en el artículo 53 de la Constitución Política de Colombia, el cual indica: “El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad

de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El Estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores”. (Subrayado fuera del texto original). (Diazgranados, 2018, p 16).

Cabe destacar que de los principios constitucionales, surge una responsabilidad en el legislador y en el empresario de asegurar que los derechos sean cumplidos a cabalidad y que esas condiciones de trabajo enmarcadas en código sustantivo de trabajo, sean justas y equitativas y que las expectativas que pueda tener el trabajador sean suplidas satisfactoriamente, sin embargo el modelo de contratación que potencializa las ventajas para unos y limita desde la flexibilización para otros, van en detrimento de la calidad del trabajo y del actitud del trabajador en su desempeño.

El postulado de coordinación económica y justicia social se fundamenta en el objeto mismo del Derecho Laboral, al buscar la equidad entre empleadores y trabajadores, reconociendo de esta manera la existencia de dos clases sociales: la de los primeros, identificada como aquella que posee los medios de producción; y la de los segundos, que



es la de quienes proveen, a cambio de un salario, sus capacidades, conocimientos y aptitudes físicas e intelectuales, para mantener y hacer más productivos los medios con los que cuenta el empleador. (Diazgranados, 2018, p 18).

En tales condiciones se alude a unas relaciones laborales, determinadas por la norma y que la hora de abordar la eficacia en materia de productividad, exigen un análisis de los motivantes en el desempeño y que se convierten en una razón que obliga al administrador a repensar en recurso humano desde la perspectiva de sus expectativas, sin embargo, al respecto se expone los tipos de contrato para invitar a un análisis más amplio y profundo.

La constitución política Colombiana otorga a los ciudadanos, ciertos derechos que por su naturaleza, representan en ellos las garantías de bienestar en todos los ámbitos de su quehacer, tanto en su calidad de ciudadanos, como en su condición de seres humanos; uno de esos derechos es precisamente el del trabajo, que en todo caso le da la posibilidad de desarrollarse en todo en todas la facetas de su vida; este derecho en consecuencia está regido por unos preceptos, que como principios lo avalan y comprometen al Estado a su estricto cumplimiento, dado que en los mismos se cimentan las normas que dan solidez a su ejecución y cumplimiento, de los principios mencionados reza la Constitución:

ARTÍCULO 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: El Estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de

trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores. (Constitución Política, Art. 53).

Cabe destacar que los principios enumerados en el artículo citado, incluyen todos aquellos que proyectan la esencia de cualquier legislación concerniente a la normatividad laboral y siendo así, destaca por su naturaleza, es decir por la manera de concebirse en el país, se trata del principio de equidad, que asegura o por lo menos debe asegurar la certeza que todo ciudadano, va poder acceder a los medios necesarios, para proveer de una vida digna a su familia o a las personas que dependen de ella. y que en esa medida cuenta con los suficientes motivantes para desarrollar su labor de manera idónea.

Cabe destacar que la calidad del desempeño es directamente proporcional a los motivos que impulsan al trabajador y que son motivos están reflejados en la realidad de lo que puede materializar en contrato, que en términos normativos es básicamente lo que contiene el artículo 53 de la constitución política y que resume la reciprocidad de las relaciones laborales en cuanto a expectativas y a propósito del tema, un seminario dictado en la Universidad de la Manizales (2017), sobre motivación en una maestría de gerencia de talento humano, da cuenta de la importancia de esta.

El estudio de la motivación laboral es inherente a la gestión del Talento Humano, y en este predominan las concepciones del ser humano como un conjunto de procesos con características organizadas de acuerdo a los requerimientos del medio, con motivos predeterminados biológica y/o culturalmente. Estas concepciones deterministas plantean la homeostasis como el eje de los conceptos de la motivación cuando se refieren al ser humano en su relación laboral, conciben las necesidades humanas como un continuo de

insatisfacción-satisfacción pasando por un punto de homeostasis, en un rango de amplitud de necesidades predeterminadas; son modelos mecanicistas y contingentes. (Universidad de Manizales, Maestría gerencia de Talento Humano, 2017, p 2).

Y al respecto se podría que la inherencia adquiere una dimensión más amplia, cuando abarca las condiciones estipuladas en el contrato laboral, que son finalmente las que inciden en el comportamiento y la actitud del empleado a la hora de relacionarse con el cliente.

### **MARCO CONTEXTUAL**

Tal como se manifestó con anterioridad, sin bien el énfasis del estudio aborda la motivación como una categoría, el análisis se establece en aquellos factores de mayor incidencia en ella y particularmente el tipo de vínculo laboral, por cuanto éste determina la certeza de estabilidad, así como las condiciones de bienestar que puede generar dicho vínculo, no obstante, algunos estudios a tener en cuenta como soporte documental, tienen que ver con la motivación, como aspecto que repercute en el desempeño.

Mónica García Rubiano y Carlos Forero Aponte de la Universidad Católica de Colombia, hacen referencia en su estudio a las “Ecuaciones Estructurales”, para abordar la motivación y la satisfacción laboral, como alternativa de un replanteamiento del cambio organizacional desde la perspectiva del recurso humano. La investigación, está encaminada a determinar la motivación como un aspecto que incide el desempeño.

En el orden organizacional, la motivación es uno de los factores que influyen en el desempeño laboral de las personas. El empleado se comporta de cierta manera particular, de acuerdo con el grado de motivación que posea. Para Robbins (2004), las personas que cuentan con una motivación elevada expresan su buen desempeño a través del esfuerzo que emplean para desarrollar sus actividades. Por otro lado, así puede evidenciarse el grado de identificación de los colaboradores respecto a las metas y objetivos organizacionales. (García y Forero, 2014, p 121).

El estudio titulado “Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional una explicación desde las ecuaciones estructurales” y realizado en la ciudad de Bogotá, fue estructurado teniendo como instrumentos de recolección de información tales como “...el Cuestionario de Motivación en el Trabajo (CMT), el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional (IMC) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23.” (García y Forero, 2014, p 120). Con un enfoque investigativo:

La investigación se realizó bajo un diseño ex post facto retrospectivo de grupo único. Los resultados evidencian que los factores de motivación más relevantes en cuanto al cambio organizacional son el poder y el reconocimiento; adicionalmente, la cultura de cambio se relaciona de manera positiva con la motivación de logro. (García y Forero, 2014, p 120).

Así mismo, se tiene en cuenta en la presente investigación, un trabajo realizado por Gloria Amparo Gómez López (2014) y titulado “Relación entre la satisfacción laboral, el contrato psicológico, el tipo de vinculación y la antigüedad en docentes de una universidad privada.”

Aborda la relación entre el tipo de contrato laboral, la antigüedad y el sentido de pertenencia de los trabajadores, debido a que los aspectos descritos influyen en el desempeño y en consecuencia del desarrollo de la empresa.

En la literatura consultada se ha manifestado que la satisfacción laboral es determinante en aspectos como la relación empleado - organización, en cuanto al grado de apoyo que se le brinda al trabajador y el grado percibido por éste, del nivel de bienestar dentro de la organización (Bravo & Jiménez, 2011; Solanes, 2010). Lo mismo que la satisfacción laboral se relaciona con las actitudes y acciones de los empleados en el trabajo como resultado de la creencia en la obligación del cumplimiento de obligaciones mutuas empleado - empleador, situación que probablemente impactará en la productividad laboral (Dabos, & Rousseau, 2004; Rousseau, 2000). (Gómez, 2014, p 15).

Cabe destacar que el estudio basa su propósito en una relación de eficacia y eficiencia, que surge de factores multicausales, entre los que se cuenta la percepción de un aporte recíproco entre empleado – empleador, con un doble beneficio, el primero desde su capacidad y destreza, como fuerza de trabajo y el segundo desde la participación activa en el bienestar del trabajador, proveyéndolo además de un ambiente laboral idóneo, los recursos necesarios para su desarrollo personal, en todos los entornos donde se desenvuelva, toda vez que desde la dimensión laboral de

la sociedad moderna, el escenario de trabajo es determinante en un contexto integral del ser humano.

Nora Milena Ardila Osorio y Johana Andrea Ortiz (2013), establecen indagando sobre el desempeño laboral con base en la relación existente entre la motivación y el rendimiento, teniendo en cuenta los índices de rotación tan altos que genera los nuevos modelos de contratos de trabajo y que efectivamente afecta en primera instancia la estabilidad, cuya consecuencia se traduce en un sentido de pertenencia ambiguo y por ende una eficacia laboral mediática, en el sentido de ejecutar una labor, conforme a unas exigencias mínimas, sin que ello garantice una integralidad en el cargo.

Este crecimiento desbordado generó una serie de consecuencias como la alta rotación y poca identidad del personal con la empresa, reflejado en el incumplimiento de los objetivos de cada área, demostrando una desmotivación de los colaboradores frente al desempeño de sus labores, lo cual no ha permitido una consolidación de grupos de trabajo estables, generando retrocesos en los procedimientos desarrollados y por tanto afectando directamente el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Esta dinámica organizacional llevó a que se indagara sobre los factores motivacionales que caracterizan a los colaboradores, los cuales direccionan la forma en que se relaciona cada persona con el ambiente laboral y de lo cual depende su adaptación al contexto ocupacional. (Ardila y Ortiz, 2013, p 7).

Se trata entonces, bajo las circunstancias, en el cumplimiento de la función, con estándares apenas exigibles, en el cumplimiento de las tareas asignadas, sin que se observe

proactividad o el deseo de trascender laboralmente ejecutando tareas adicionales que redunden en el beneficio de la empresa. En consecuencia, la investigación titulada “Incidencia de la motivación en la estabilidad laboral del personal de la empresa Servimercadeo regional Pereira.” Indaga sobre factores motivantes en el desempeño laboral concretamente en lo que al tipo de vínculo laboral se refiere. Del mismo modo, otras investigaciones con enfoque similares, aportaran al presente análisis, en aras de fortalecer la reflexión.

### **MARCO CONCEPTUAL**

La productividad de una empresa, está supeditado al desempeño de su recurso humano, incluso en aquellas organizaciones donde existe altos índices de automatización, dado que persiste la necesidad de la mano de obra humano, para el manejo de la sistematización de la producción, no obstante, este no es el caso de la investigación, por cuanto de lo que aquí se trata, es de determinar un desempeño laboral en un área fundamental en el desarrollo exitoso de la empresa, se trata de los encargados de la atención al cliente, quienes se constituyen per se, en la imagen corporativa y en la causa principal de la captación de potenciales clientes.

Lo anterior permite inferir entonces, que si bien en todas las áreas que conforman una empresa la motivación de los empleados debe ser un objetivo, el énfasis en cuanto a incentivos integrales que motiven se convierten en una prioridad, sobre todo desde la naturaleza del contrato laboral que vincula al trabajador con una un estatus social, con unas expectativas y por ende con

un proyecto de vida que abastece de bienestar, no solo al mismo trabajador, sino a un círculo de influencia, es decir, al núcleo familiar e inclusive social que además de requerir que necesidades básicas se suplan, adquieren otras necesidades motivantes que trascienden esa familia y que son determinantes a la hora de realizar un conjunto de tareas, que satisfagan a un tercero que funge como empleador.

De lo anterior se puede percibir la importancia que radica en la necesidad que representa para la organización, que el recurso humano encuentre un equilibrio entre los contextos de su vida, refiriéndose al contexto laboral y el contexto familiar, buscando en la mayor medida, que el impacto que se tenga por parte del contexto laboral sobre el personal y viceversa, sea lo más positivo posible. Esto es porque, la realidad personal del recurso humano, generará percepciones y expectativas en sus labores, que repercutirán en su desempeño directamente. (Marrugo y Pérez, 2012, p 13)

En consecuencia, se aborda el presente trabajo desde tres categorías principales, entre ellas, la motivación la que más se destaca y a partir de ésta, un comportamiento asertivo o no, en la atención al cliente y la incidencia de tipo de contrato laboral que además de generar un vínculo práctico, que provee un estímulo que favorece el desempeño, con la particularidad en el caso analizado, que los empleados encargados de atención al cliente. Así las cosas, los conceptos abordados se establecen desde la motivación como necesidad humana y concluyen con el desempeño como una consecuencia inherente, que determina su calidad.

El análisis recae sobre dos conceptos relacionados, a partir de las expectativas del trabajador de un lado y del otro de la capacidad de responder a ellas por parte del empleador en aras de responder a una necesidad corporativa, en tal virtud la motivación es un estímulo de fuera



interno del individuo que le condiciona la acción, es decir, la conducta o mejor la labor se abastece en el impulso de hacer, pero dicho impulso que termina siendo voluntario, es eficaz en la medida en que exista un activador, que en el caso materia de estudio es lo que denomina como motivación,

No obstante, un concepto ligado a la motivación, amerita un aparte del presente, por cuanto se establece una convergencia de factores, para que de manera natural se genere un vínculo tal que el rendimiento que se espera del empleado, sea además de óptimo, integral, en el sentido de su disposición al empoderamiento organizacional. Se adjudica al término incidencia y valor superlativo, en el sentido de permitir a la que dos factores se complementen en aras de favorecer los intereses de la organización, favoreciendo los de sus empleados. En particular porque el concepto en su acepción más amplia tiene que ver con la capacidad de las relaciones entre individuos en el caso que nos ocupa y en razón a ello, sobre en el caso materia de estudio; la incidencia es inherente desde el empleado, al cliente y a la empresa de manera que es tal concepción que permite una conexión vital entre motivación y desempeño. Y si bien al consultar el término, las referencias tienen que ver con una connotación estadística o política, desde la perspectiva de las relaciones, no medibles en términos matemáticos, se infiere un medio que regula las relaciones entre dos factores.

Un proceso deliberado y sistemático que contempla la realización de un conjunto de acciones políticas de la ciudadanía organizada, dirigidas a influir en aquellos que toman decisiones sobre políticas mediante la elaboración y presentación de propuestas que brinden soluciones efectivas a los problemas de la ciudadanía, con la finalidad de

lograr cambios específicos en el ámbito público que beneficien a amplios sectores de la población o a sectores más específicos involucrados en el proceso. (Rodríguez, 2003, p 12).

Ahora bien, si se suprime el factor político a la definición transcrita con anterioridad, la misma es aplicable a esa triada, empleador – empleado - cliente; debido a que, si bien la incidencia se concita desde esa relación, es susceptible de medición en el plano de la instrumentalización estadística. En consecuencia, es a través de ella que se influye desde y para el proceso, esto significa que la incidencia, libre de sesgos margina o promueve la participación activa y positiva, esto en términos laborales y concretamente de motivación para el desempeño en atención al cliente.

Entonces se establece una relación partiendo de la incidencia de factores, entre dos aspectos, cuya proporcionalidad está relacionada con las características de uno y otro (Motivación es proporcional, en ese sentido la motivación se constituye en el dinamizador de una actividad realizada para que esta prospere satisfactoriamente o genere un efecto contrario. En ese orden de ideas la motivación es el atributo o cualidad, considerada, en el caso de los seres humanos como una necesidad, para que este sea productivo. En tal virtud la motivación se erige desde la perspectiva que sugiere la necesidad de alcanzar metas y suplir necesidades, ello desde las oportunidades que le ofrezca el medio.

Lo anterior significa que la motivación está supeditada a la expectativa de logro y que es éste es posible solo si existen las condiciones para hacerlo. Ahora bien, en términos de posibilidades en el individuo está latente una aspiración por ese logro y en términos laborales, el empleado espera que su trabajo supla sus necesidades de manera integral, en el empleador que el

desempeño del trabajador siendo satisfactoria satisfaga sus propios intereses y en el cliente, que obtenga lo que desde por unos recursos que otorgó.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral. 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, que 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. (Lagos, 2015, p 13).

Básicamente, se deduce una relación entre las pretensiones de un trabajador, sin que en ello tenga incidencia el patrón, es decir, la margen de los intereses de la empresa, el empleado trae consigo una carga de expectativas sobre necesidades que espera que su actividad satisfaga, la motivación se efectiviza en la capacidad que puede tener ese vínculo laboral, sea por la relación contractual, sea por argumentos adyacentes que determina el desempeño.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

El presente trabajo se construye con base en incidencia del contrato laboral en la motivación de los trabajadores, por tanto, contó con un componente metodológico hermenéutico, ya que para completar el análisis de la herramienta estadística, se requirió de la selección y análisis documental que complementó la motivación como factor y su relación con el desempeño; cuyo contenido de atributos corresponde a la calidad de la labora (atención al cliente. Así mismo tiene una condición de investigación correlacional, ya que se cotejan los resultados de las variables evaluadas en la encuesta, con la información bibliográfica existente al respecto y con base en las necesidades motivación dándole de facto la característica de descriptiva.

### **DISEÑO**

La investigación desarrollada es cualitativa, descriptiva, explicativa ya que estas responden a preguntas de tipo comportamental, no se limita a la simple descripción de unos datos

obtenidos o de una información recopilada; de manera tal que ésta se concentra en explicar la causa de los eventos o fenómenos y la relación de ellos, con ciertas influencias.

### **UNIDAD DE ANÁLISIS**

52 trabajadores de 15 empresas dedicadas a la prestación de servicios, dentro de los que se incluye, restaurante y catering. 60 clientes, consumidores habituales en 15 empresas dedicadas a la prestación de servicios, dentro de los que se incluye, restaurante y catering. Dos empleadores propietarios de empresas de alimentos.

Ya teniendo la interpretación de los datos obtenidos, después de los estudios previos; y su consecuente comprensión y articulación del material, se otorga sentido a estos, que cohesione las etapas previas y den respuestas a esa realidad.

Considerando las características de la población y la naturaleza de la investigación, su enfoque será cualitativo de tipo descriptivo a partir de la cual se pueden identificar fenómenos que sirven de referente para estudios posteriores. En tal sentido la investigación descriptiva:

“... consiste en la determinación de las características de un evento de estudio. La categoría de su objetivo es describir, es decir, identificar, clasificar o caracterizar un evento. [...] La investigación descriptiva está dirigida a lograr la descripción y caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular. Se efectúa cuando tal descripción y caracterización no existen, son insuficientes u obsoletas.” (Fernández, 2007; p. 226). (Ortiz, 2015, p 35).



## **RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS**

Algunos factores en la dinámica económica de una ciudad de las características de Manizales, entre ellas su capacidad de producción desde el desarrollo industrial o su capacidad de comercializar bienes y servicios y en ello se enfoca el presente análisis, teniendo en cuenta que en este tipo de ciudades, la comercialización de comidas y bebidas es determinante como eje económico y social, de manera que la actividad que se genera a partir de restaurantes, además de ser uno de los renglones que más ocupación laboral, le suman atributos a la ciudad desde el punto de vista turístico y comercial.

La cuestión aquí, pasa por una relación inevitable entre tres componentes básicos de la actividad comercial, que están al margen del tipo de producto o servicio que se ofrezca y se trata de un vínculo entre empleado y empleador que determina la calidad en la atención y consecuentemente en el éxito o fracaso de una empresa. Por el tal motivo los datos que se

muestran a continuación, tienen que ver con dos encuestas realizadas tanto a clientes como a empleados sobre su opinión con respecto a la incidencia del vínculo laboral en el desempeño, es de anotar el instrumento se aplicó a empleados de algunos restaurantes de la ciudad de Manizales aleatoriamente y a los clientes de dichos locales.

Con base en lo anterior se diseñaron dos encuestas, cada una con 10 preguntas alusivas a la atención al cliente y su relación con la motivación. En lo que respecta a los empleados la siguiente es la tabulación, y los resultados fueron los siguientes.

### RESULTADOS ENCUESTAS EMPLEADOS

Tabla 1: Tabulación encuesta empleados

TABULACIÓN CUESTIONARIO EMPLEADO											
DATOS GENERALES		PREGUNTAS									
NRO ENCUESTA	pr 1	pr 2	pr 3	pr 4	pr 5	pr 6	pr 7	pr 8	pr 9	pr 10	TOTAL
1	5	4	6	10	7	10	8	6	7	4	67
2	7	10	7	10	6	9	7	7	6	4	73
3	9	10	8	10	9	10	6	6	8	4	80
4	5	10	7	10	7	10	7	8	8	4	76
5	4	9	9	9	7	9	6	8	7	5	73
6	5	10	8	10	8	10	6	5	8	4	74



7	4	10	8	10	7	10	6	7	8	4	74
8	7	9	8	10	6	9	6	6	8	4	73
9	10	9	8	10	5	9	6	8	8	4	77
10	4	10	8	10	9	10	6	8	8	4	77
11	6	9	10	9	9	10	7	7	6	3	76
12	5	10	8	10	8	10	6	8	8	4	77
13	7	8	10	10	8	8	6	8	8	2	75
14	6	10	10	10	9	10	6	6	8	4	79
15	6	10	8	9	9	10	6	6	8	7	79
16	5	8	8	10	6	10	6	6	8	7	74
17	6	7	8	10	8	10	7	6	8	7	77
18	9	9	8	10	7	10	8	6	8	7	82
19	5	10	9	9	8	9	6	6	7	7	76
20	6	10	9	9	7	10	6	6	7	7	77
21	6	10	9	10	7	10	5	5	7	7	76
22	5	10	9	10	7	10	3	1	7	7	69
23	4	9	9	10	8	10	3	4	7	10	74
24	5	10	7	10	9	10	10	5	7	2	75
25	6	10	4	10	9	10	9	5	4	2	69
26	6	8	9	10	9	10	6	5	7	2	72
27	5	10	9	10	9	10	6	5	7	2	73
28	7	10	9	10	9	10	6	5	7	2	75
29	4	10	7	8	10	10	6	5	7	6	73
30	4	10	8	10	7	10	7	8	7	7	78
31	5	9	10	10	9	10	7	6	6	6	78
32	7	8	8	10	6	10	7	6	6	7	75
33	9	10	8	10	4	10	7	6	7	6	77
34	5	10	8	10	2	10	7	6	8	8	74
35	5	10	9	10	5	9	9	6	8	9	80
36	5	10	9	10	9	10	9	6	8	5	81
37	6	10	8	10	9	10	7	6	8	5	79
38	5	10	9	10	9	9	6	6	8	6	78
39	6	7	10	10	9	10	6	6	7	5	76

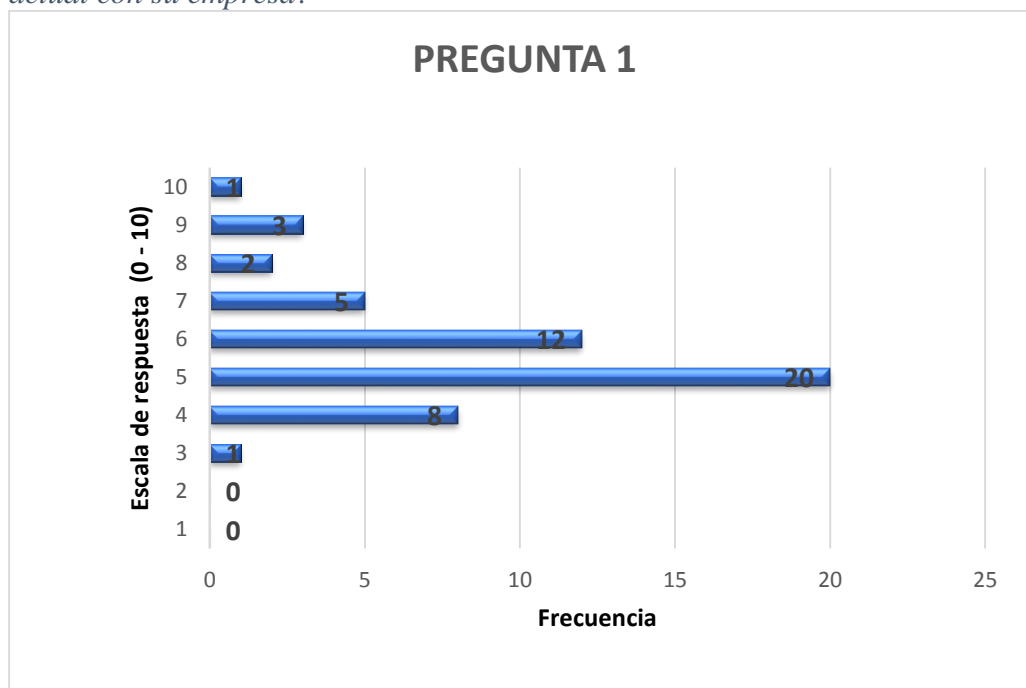
40	3	10	10	10	9	10	8	6	7	5	78
41	5	10	9	10	6	10	2	6	7	6	71
42	4	9	6	10	8	10	8	4	7	5	71
43	5	10	8	10	7	9	6	6	8	7	76
44	8	10	9	10	8	10	8	4	7	6	80
45	5	10	9	10	8	10	9	6	7	5	79
46	4	8	7	9	9	10	7	7	6	6	73
47	6	10	9	10	8	10	7	5	7	5	77
48	5	9	9	10	6	10	7	6	7	5	74
49	8	9	9	10	9	10	4	5	7	5	76
50	5	9	7	10	10	10	10	5	7	4	77
51	6	10	10	10	10	10	4	6	7	7	80
52	5	10	10	10	10	10	4	7	7	5	78
<b>VALOR</b>	<b>FRECUENCIAS ABSOLUTAS POR PREGUNTA</b>										<b>TOTAL</b>
1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
2	0	0	0	0	1	0	1	0	0	6	8
3	1	0	0	0	0	0	2	0	0	1	4
4	8	1	1	0	1	0	3	3	1	12	30
5	20	0	0	0	2	0	1	11	0	11	45
6	12	0	2	0	6	0	21	25	5	7	78
7	5	2	6	0	10	0	13	5	26	12	79
8	2	5	17	1	10	1	5	7	20	1	69
9	3	11	18	6	18	8	4	0	0	1	69
10	1	33	8	45	4	43	2	0	0	1	137
<b>TOTAL</b>	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	

Fuente: Propia

La tabla número 1, refleja la frecuencia de las respuestas de cada una de las preguntas realizadas a los empleados, teniendo en cuenta que las respuestas correspondían a un valor de 1 a 10, donde uno equivalía a estar totalmente en desacuerdo con el enunciado planteado y 10 era totalmente de acuerdo, no obstante, el siguiente corresponde a la descripción pregunta a pregunta

y sus correspondientes resultados, teniendo en cuenta que se entrevistaron 52 empleados de empresas que prestan servicio de alimentación.

Gráfico 1: Frecuencia de respuestas empleados pregunta 1. *¿Está satisfecho con el vínculo laboral actual con su empresa?*

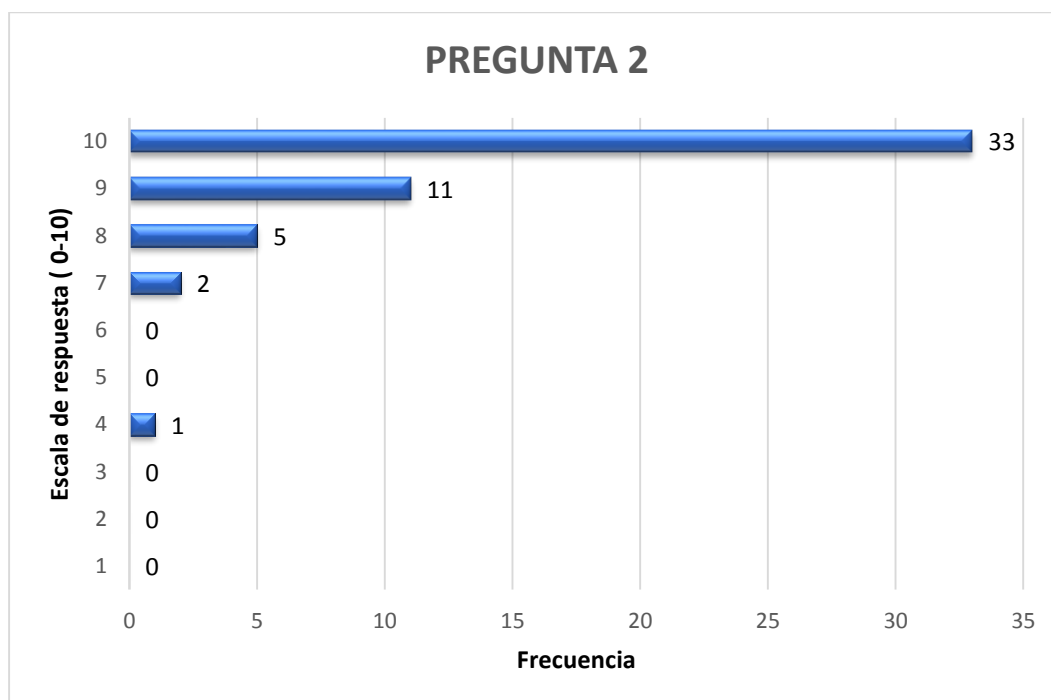


Fuente: Elaboración propia

A la pregunta sobre *¿Está satisfecho con el vínculo laboral actual con su empresa?*, al respecto de los resultados es necesario tener en cuenta que el total de las personas encuestadas (52), están vinculadas, por contrato de prestación de servicios y que 20 personas que eligieron el 5 como respuestas es decir el 38,46 % del total de esta población manifiesta esta medianamente conformes, dado que según agregan, las condiciones de trabajo y el vínculo de trabajo consecuente, no les permite desarrollar todo su potencial, como empleados y como personas, prueba de ello es que si se suma el índice porcentual de los que se encuentran por encima de 5, es decir, de aquellos, el mismo difícilmente supera el 44% y en oposición la tasa porcentual de los

inconformes, esto es por debajo de los que responden 5 y de los que están por debajo que suman el 17%, es decir un total de 9 encuestados.

Gráfico 2: Frecuencia de respuestas empleados pregunta 2. *¿El tipo de vinculación laboral resulta relevante en la motivación laboral?*

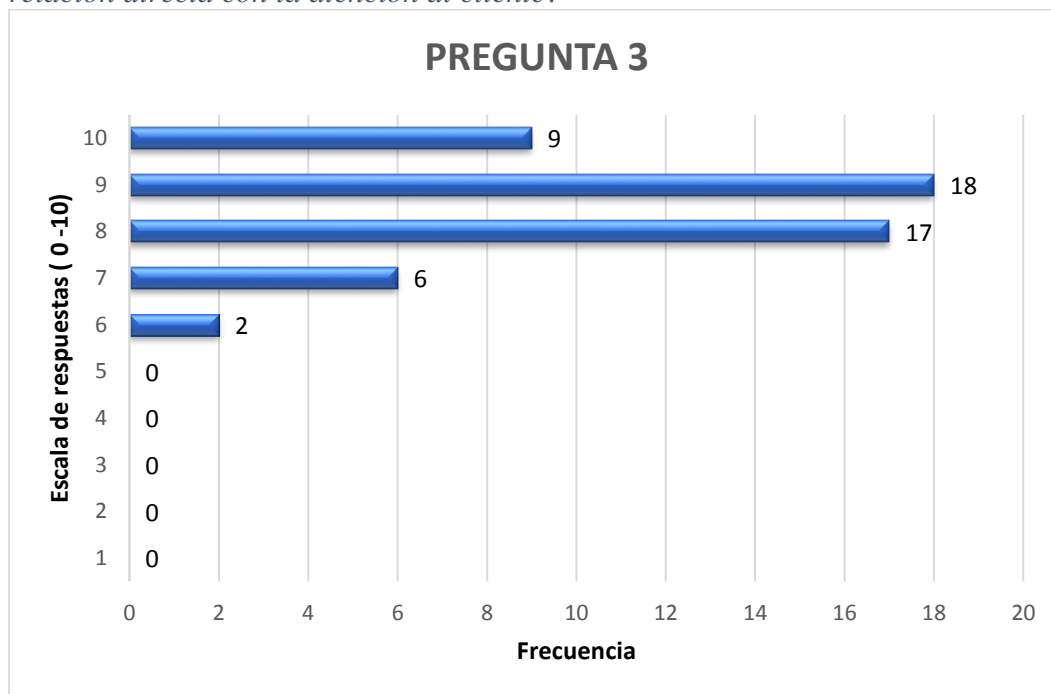


Fuente: Elaboración propia

En lo que hace referencia a la pregunta dos, los índices porcentuales muestran una incidencia evidente sobre el consenso general de los individuos encuestados, puesto que la pregunta tenía relación con el tipo de vínculo, como motivante laboral (¿El tipo de vinculación laboral resulta relevante en la motivación laboral?). Como se puede observar el 63,46 % (33 encuestados), está totalmente de acuerdo en que el vínculo laboral es determinante como motivante en el desempeño laboral, cifra que queda reforzada con 11 personas que estando de acuerdo eligieron la opción 9, es decir, el 21%, la población restante (13,42%), si bien se distribuyó entre la opción 8 y 7, mantiene la tendencia que le da la importancia a la relevancia de

la naturaleza del contrato laboral y su influencia en el desempeño. Cabe destacar que, de los encuestados, solo un individuo que estuvo por debajo de la media, ya que evaluó con 4 la importancia del vínculo laboral.

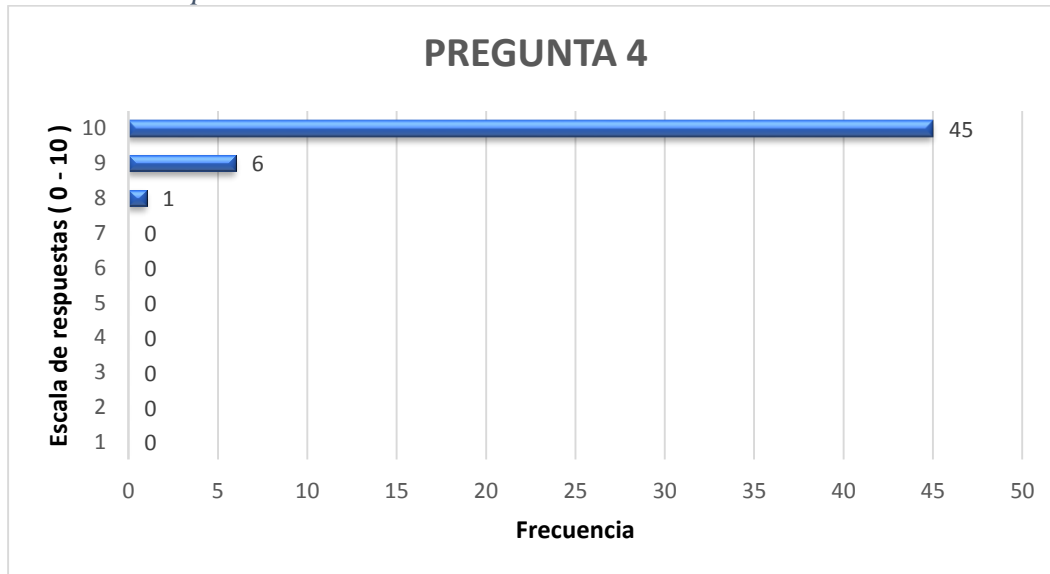
Gráfico 3: Frecuencia de respuestas empleados pregunta 3. *¿La motivación laboral tiene relación directa con la atención al cliente?*



Fuente: Elaboración propia

En relación con la pregunta 3, ¿La motivación laboral tiene relación directa con la atención al cliente?, persiste la tendencia en el acuerdo de la importancia motivacional en la atención, ya que, si bien el índice porcentual osciló en su mayoría entre las opciones 8 y 9, 17 (32,69%) y 18 (34,61%) respectivamente, sumando el 35 de los 52 encuestados que coincidieron, el total de las respuestas se mantuvieron por encima de 6, ello indica, una tendencia en la concepción de los empleados de la injerencia de la motivación en la atención al cliente.

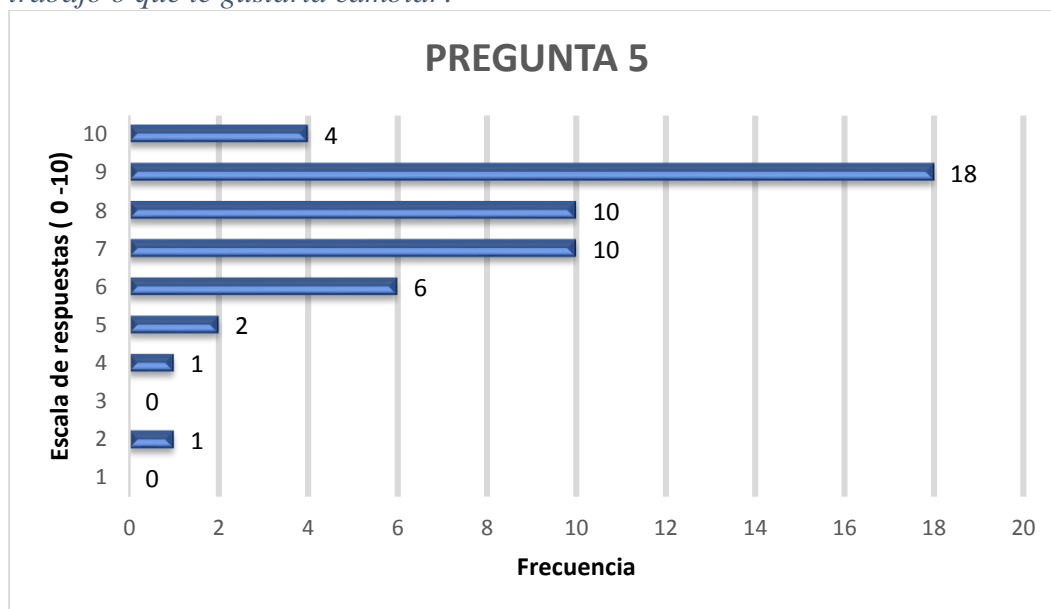
Gráfico 4: Frecuencias respuestas empleados pregunta 4. *¿Para usted como empleado la atención es importante?*



Fuente: Elaboración propia

La cuarta pregunta por su parte, indaga sobre la relevancia de la atención en la captación (*¿Para usted como empleado la atención es importante?*); si bien hubo una mínima rebaja, por cuenta de 7 encuestados (13,46%), la tendencia en el acuerdo absoluto es irrefutable, toda vez que 45 sujetos, es decir 86%, consideran la importancia máxima de la atención al cliente, teniendo en cuenta que si bien las circunstancias que originaron la presente investigación, los ubica como empleados, ellos de uno u otro modo también tienen experiencias como clientes.

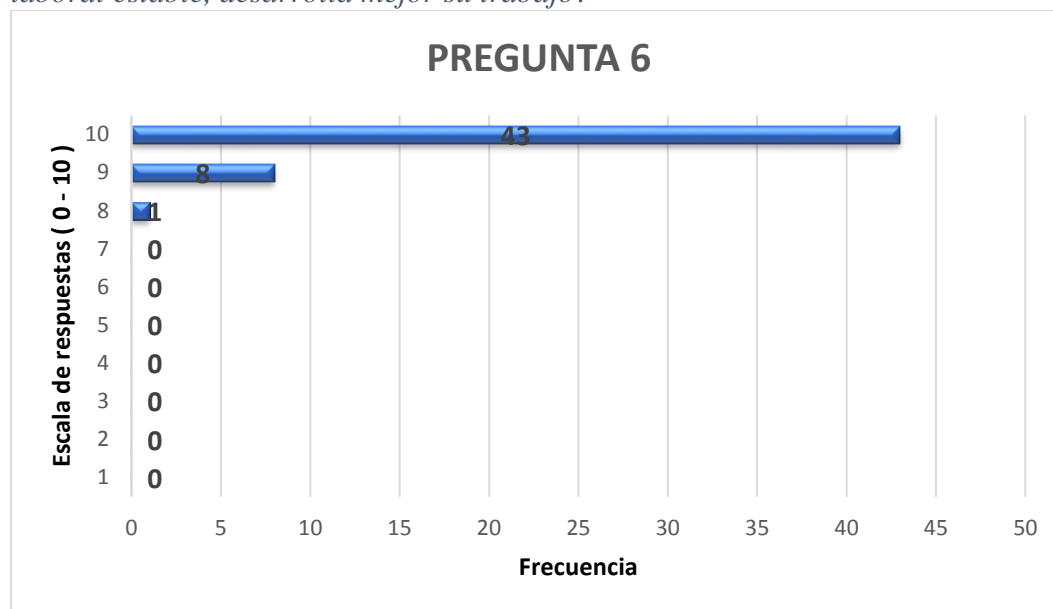
Gráfico 5: Frecuencias respuestas empelados pregunta 5. *¿Hay algo que le molesta en su trabajo o que le gustaría cambiar?*



Fuente: Elaboración propia

En lo que tiene que ver con la pregunta 5, ¿Hay algo que le molesta en su trabajo o que le gustaría cambiar? Hubo un acuerdo en lo que respecta a los indagados en las preguntas con opciones superiores a 6, inconformidad que se hace manifiesta en una respuesta (informal) extra-encuesta, que su malestar que ocasiona poca motivación, tiene que ver con las condiciones de trabajo, asociada precisamente al vínculo laboral. Así las cosas, 18 personas estuvieron de acuerdo señalando la opción 9 como alternativa, esto equivalente al 34,61%, y en ese orden, 20 de los encuestados señalaron las opciones 7 y 8, con un índice porcentual del 38,46%, los encuestados restantes, se distribuyeron entre la opción 6 y la 1, destacándose la opción 6 con 6 respuestas (11,54%).

Gráfico 6: Frecuencia respuestas empleados pregunta 6. (*¿Un empleado que tiene un vínculo laboral estable, desarrolla mejor su trabajo?*)

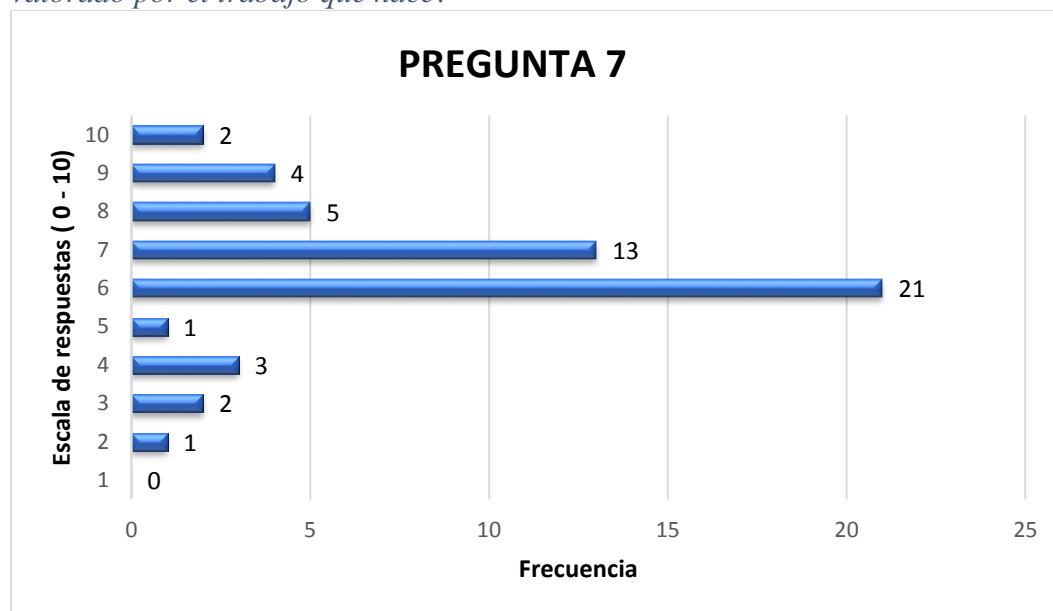


Fuente: Elaboración propia

La pregunta 6, que alude a la estabilidad laboral, (*¿Un empleado que tiene un vínculo laboral estable, desarrolla mejor su trabajo?*), sugiere que la incertidumbre es quizás una de las razones que incide con mayor fuerza, como se verá en el momento de las conclusiones. Dado que 43 (82,70), de los 52 encuestados, destaca la estabilidad como un factor fundamental en la motivación y en consecuencia en el desempeño, los encuestados restantes, por lo menos 8 de ellos eligen la opción 9, de manera que el consenso general indica una relación directa entre la optimización del desempeño y la estabilidad, que surge de las características del vínculo laboral.



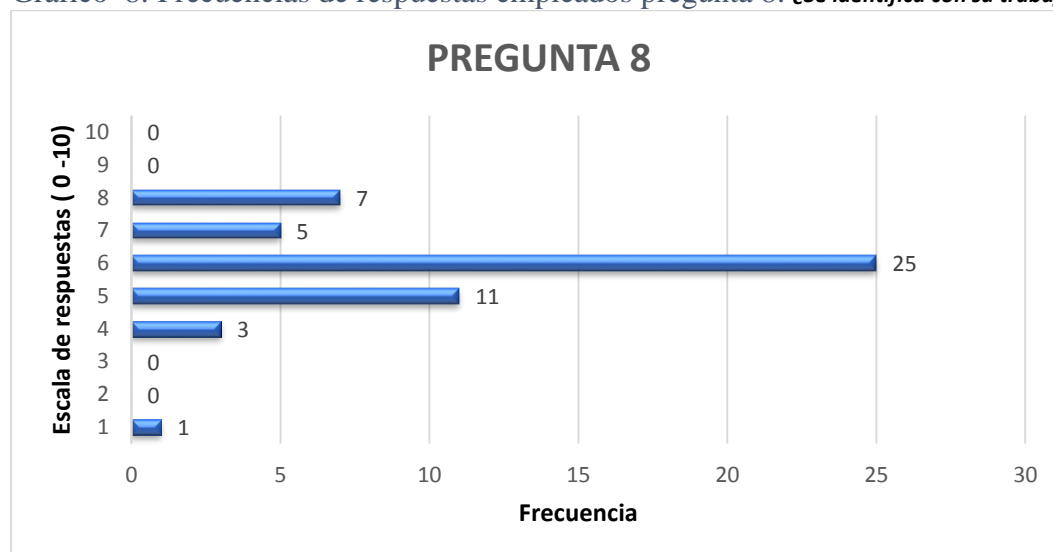
Gráfico 7: Frecuencias de respuestas empleados pregunta 7. *¿Piensa que es lo suficientemente valorado por el trabajo que hace?*



Fuente: Elaboración propia

Llama la atención de la pregunta 7 relacionada con el reconocimiento, el mismo que se refleja en la naturaleza de la relación contractual. La pregunta *¿Piensa que es lo suficientemente valorado por el trabajo que hace?*, somete a consideración de los encuestados, su percepción de las condiciones laborales, conforme a la valoración de su desempeño; en tal sentido la opción 6, que indica una opinión apenas conforme, fue la que tuvo la mayor cantidad de respuestas (21), equivalentes al 40,38% de la totalidad de los encuestados, las opciones 7, 8, 9 y 10 fueron señaladas por 13, 5, 4 y 2 respectivamente esto equivalente al 46,15%, se considera relativamente satisfecho con el reconocimiento y los encuestados restantes, por el contrario, sienten que su empleador no los valora lo suficiente.

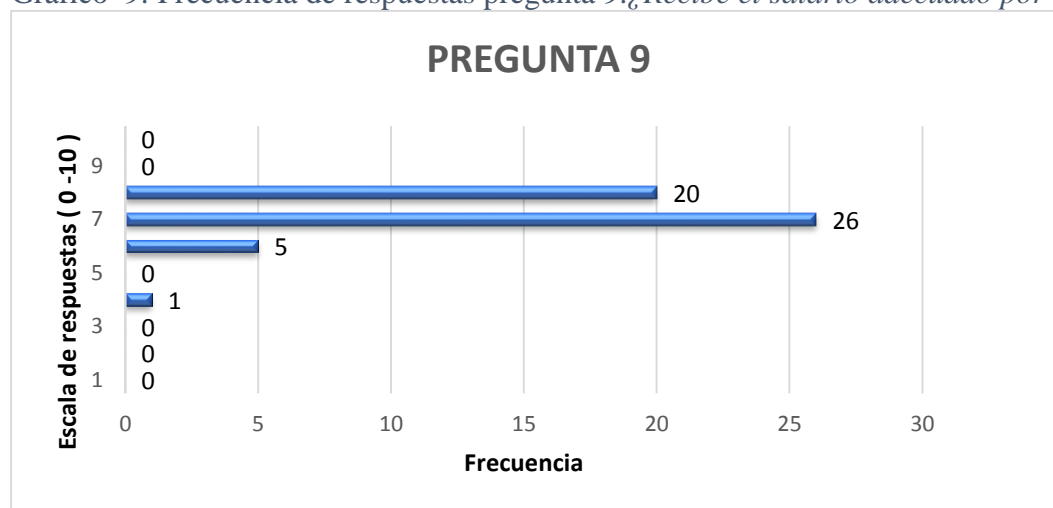
Gráfico 8: Frecuencias de respuestas empleados pregunta 8. *¿Se identifica con su trabajo y con lo que hace?*



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta 8 (¿Se identifica con su trabajo y con lo que hace?), prevalece una percepción de conformidad, al fin como lo manifestó un de los indagados, “lo importante es tener con que mantenerse” los índices porcentuales, ratifican tal apreciación véanse por qué. Las opciones 5 y 6 de la pregunta realizada, fueron las que más se eligieron con 11 y 25 respuestas respectivamente, equivalentes al 21% y al 48% ibídem, en suma, el 69% está relativamente conforme, no obstante, un índice porcentual que no supera el 23%, está ligeramente satisfecho que eligieron las opciones 6 y 7. El restante porcentaje (8%) estuvo por debajo de la opción 5, lo que indica que definitivamente no encuentra ninguna afinidad con las labores que desempeña.

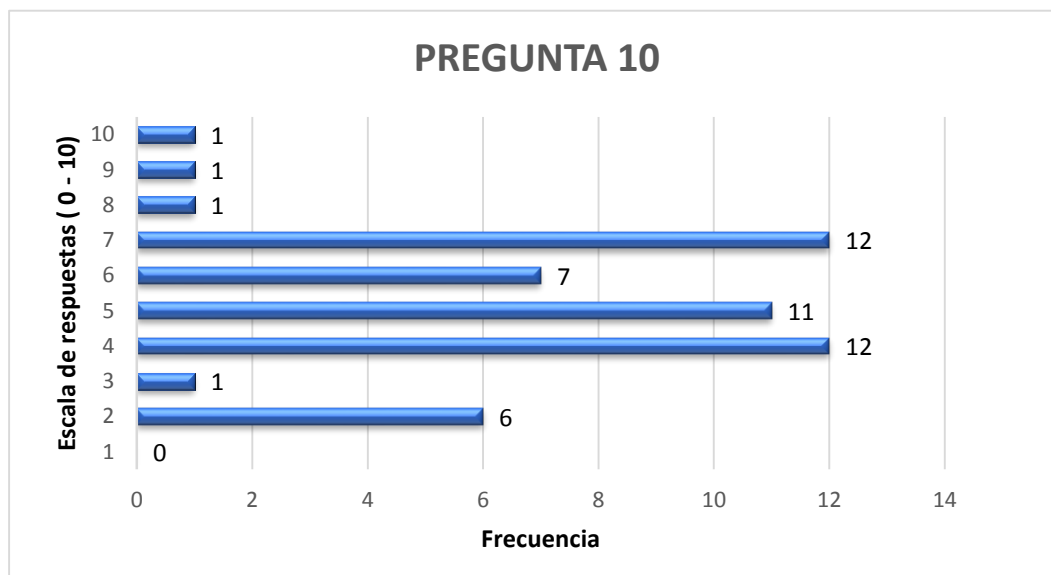
Gráfico 9: Frecuencia de respuestas pregunta 9. ¿Recibe el salario adecuado por su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 9 ¿Recibe el salario adecuado por su trabajo?, se puede colegir una opinión sesgada por una perspectiva subjetiva, en tanto en que una percepción tiene el empleador del valor de lo que contrata, que puede diferir ostensiblemente del valor considerado por el trabajo. Bajo esta premisa las respuestas se distribuyen entre las opciones 7 y 8, donde los índices mayores los tiene la opción 7 con 26 individuos, seguido por la otra mencionada con 20 encuestados, ello indica que el 50% opina estar medianamente de acuerdo y el 38%, considera que está de acuerdo, no obstante, el 12% restante deja entrever una posición conforme, con respecto a la retribución que recibe por su labor.

Gráfico 10: Frecuencia de respuestas pregunta 10. ¿Tiene la oportunidad de crecimiento profesional?



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las aspiraciones se refiere, el factor trabajo determina de manera directa la posibilidad de realización que pueda tener un individuo, sobre todo en la coyuntura actual, al respecto la pregunta 10, abastece de sentido una relación entre motivación y desempeño debido a esa misma coyuntura en un mercado cada vez más saturado de competencia y con opciones bastante limitadas y una necesidad implícita de proyectarse desde el individuo y desde el sujeto social. Al respecto a la pregunta ¿Tiene la oportunidad de crecimiento profesional? Las respuestas fluctúan entre el conformismo que se refleja en las respuestas del interrogante anterior y un inconformismo latente que deja una percepción ambigua en el sentido de la interpretación. Si se observa el gráfico 10, y se establece una línea divisoria entre las opciones, de la 6 hacia arriba de un lado con 22 respuestas, equivalentes al 42,30% y de la opción 5 hacia abajo, cuyos índices porcentuales suman el 57,30%, se podría inferir una tendencia a la aceptación resignada de un empleo que provee lo necesario para sobrevivir.

## RESULTADOS ENCUESTAS CLIENTES

Tabla 2: Tabulación encuesta clientes. Consolidado de respuestas.

TABULACIÓN CUESTIONARIO CLIENTES											
DATOS GENERALES	PREGUNTAS										
NRO DE ENCUESTA	pr 1	pr 2	pr 3	pr 4	pr 5	pr 6	pr 7	pr 8	pr 9	pr 10	TOTAL
1	5	3	4	1	2	5	4	2	2	1	29
2	5	4	4	1	2	5	4	2	2	1	30
3	5	1	4	1	2	5	4	2	1	1	26
4	5	4	4	1	2	5	4	2	3	1	31
5	4	3	1	2	2	4	4	1	4	1	26
6	5	3	3	1	2	5	4	2	4	1	30
7	5	4	3	1	2	5	4	2	2	3	31
8	5	2	2	1	2	5	4	2	4	3	30
9	5	1	1	1	2	5	3	2	3	3	26
10	5	1	1	1	2	5	3	2	1	3	24
11	5	2	1	1	2	5	4	2	2	3	27
12	5	4	1	1	2	5	4	2	2	1	27
13	5	4	1	1	2	5	4	2	2	1	27
14	5	4	3	1	3	5	4	1	2	1	29
15	5	3	4	1	2	5	4	2	4	1	31
16	5	3	4	1	2	3	4	2	4	2	30
17	5	3	3	2	2	3	4	2	4	2	30
18	5	4	3	3	2	3	4	2	3	2	31
19	5	2	3	3	2	5	4	2	4	2	32
20	5	4	3	4	2	5	4	2	1	2	32
21	5	3	3	1	2	5	4	2	2	2	29
22	5	4	4	1	2	5	4	2	2	2	31

23	5	3	1	2	1	4	4	2	4	1	27
24	5	4	4	1	2	5	4	2	2	2	31
25	5	4	1	1	2	2	4	2	2	2	25
26	5	4	1	1	2	2	4	2	2	1	24
27	5	4	1	1	2	2	4	2	1	1	23
28	5	3	1	3	2	2	4	2	1	1	24
29	5	1	1	1	2	2	4	2	1	1	20
30	4	1	1	1	2	2	4	1	2	3	21
31	4	4	3	1	2	3	4	1	1	1	24
32	5	1	1	1	2	2	4	2	2	3	23
33	5	1	1	1	2	2	4	2	2	3	23
34	5	4	1	1	2	2	4	2	1	3	25
35	5	3	3	2	2	2	4	1	4	1	27
36	5	2	3	1	2	2	4	3	3	2	27
37	5	2	4	1	2	5	4	2	4	2	31
38	5	4	1	1	2	5	4	2	4	2	30
39	5	3	1	1	2	5	4	2	2	2	27
40	5	2	1	1	2	5	4	1	2	1	24
41	5	4	1	2	2	5	4	1	1	1	26
42	5	1	1	1	5	5	4	1	2	1	26
43	4	1	1	1	1	2	4	1	2	4	21
44	5	4	1	1	1	1	4	1	2	4	24
45	5	1	1	3	1	5	4	1	1	4	26
46	5	1	3	3	2	1	3	1	3	4	26
47	5	3	2	1	2	1	3	1	4	4	26
48	5	4	3	1	2	5	3	1	4	1	29
49	5	2	1	1	3	3	4	1	1	1	22
50	5	2	1	1	2	5	4	1	4	1	26
51	5	4	1	4	2	2	4	1	2	1	26
52	5	4	1	4	2	2	4	2	2	1	27
53	5	3	1	1	2	5	2	2	2	1	24
54	5	2	1	1	2	1	3	3	2	1	21
55	5	2	1	1	5	2	4	4	2	1	27

56	5	1	1	4	2	3	4	1	2	1	24
57	5	4	1	3	2	1	4	2	1	1	24
58	5	4	1	1	2	5	4	2	2	2	28
59	4	4	3	4	2	5	4	1	2	1	30
60	5	4	3	1	2	2	4	2	4	1	28
<b>VALOR</b>	<b>FRECUENCIAS ABSOLUTAS POR PREGUNTA</b>										<b>TOTAL</b>
1	0	12	34	44	4	5	0	19	12	32	162
2	0	10	2	5	52	16	1	38	28	14	166
3	0	13	15	6	2	6	6	2	5	9	64
4	5	25	9	5	0	1	53	1	15	5	119
5	55	0	0	0	2	32	0	0	0	0	89
<b>TOTAL</b>	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	

Fuente: Elaboración propia.

Dos lados de un mismo factor a la hora del análisis, el primero que se desglosó en el acápite anterior, que se relaciona con el empleado como cliente de la empresa, y que es quien finalmente hace posible su funcionamiento, la margen de las expectativas del empleador, dado el funcionamiento idóneo, parte de la eficacia de su labor, de lo que se establece una relación las condiciones contractuales sobre las que se contrata. De otro lado el cliente externo que se convierte en el objetivo último de todo un proceso productivo, dándole sentido a la organización y siendo el artífice de su éxito o de su fracaso. Por ello la segunda encuesta estuvo dirigida a los clientes, debido a que son ellos finalmente los que establecen las pautas sobre las cuales se construye una empresa. El siguiente análisis, por tanto, se realiza sobre diez preguntas en un cuestionario aplicado a 60 clientes de establecimientos de la ciudad de Manizales, cuyo objeto es el servicio de comidas y bebidas.

Gráfico 11: Frecuencias de respuestas clientes pregunta 1. ¿Para usted como cliente que tan importante es la atención?

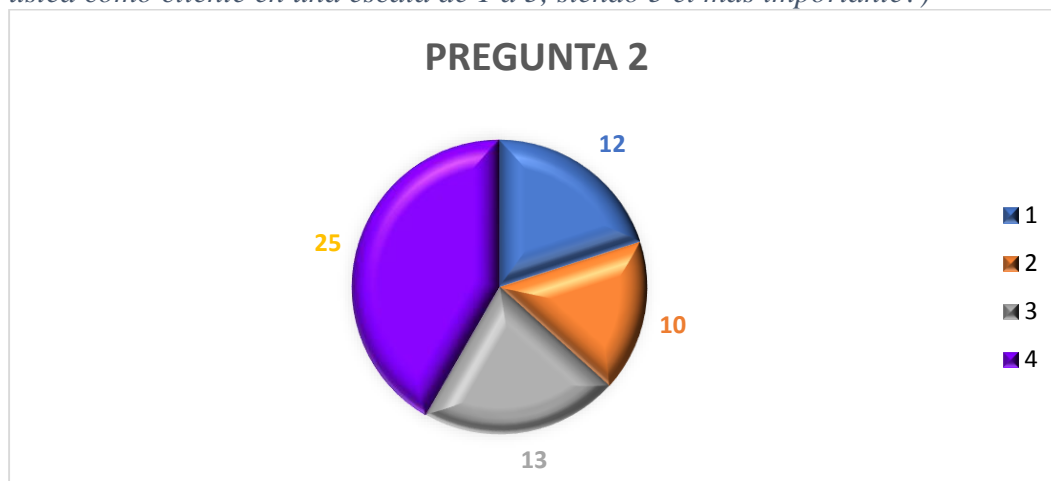


Fuente: Elaboración propia

Del cuestionario aplicado, la primera pregunta realizada, tiene que ver con la atención como componente del servicio y por supuesto con su nivel de importancia, en tal sentido a la cada respuesta se le asignó un valor de 1 a 5, donde uno es irrelevante y 5 es muy importante, al respecto, los interpelados, manifiestan en sus respuestas un consenso sobre la atención, como un factor determinante en el servicio, lo queda demostrado en la opción marcada estos, arrojando un índice porcentual del 92% para “muy importante y un 8% para importante que corresponde a la opción 4.



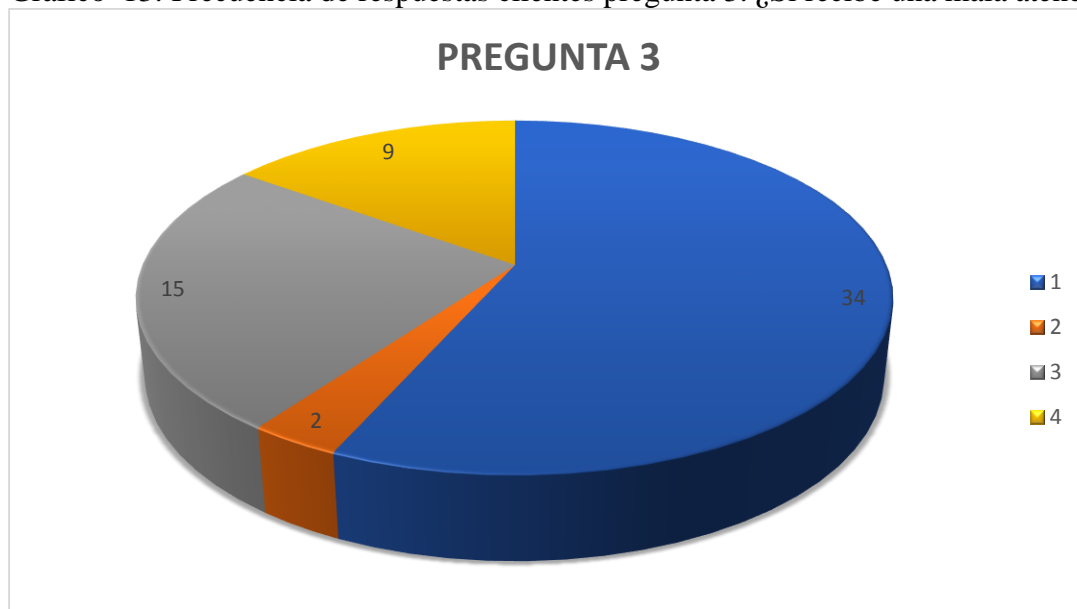
Gráfico 12: Frecuencias de respuestas clientes respuesta 2. (*¿Qué es lo más importante para usted como cliente en una escala de 1 a 5, siendo 5 el más importante?*)



Fuente: Elaboración propia

De la segunda pregunta (*¿Qué es lo más importante para usted como cliente en una escala de 1 a 5, siendo 5 el más importante?*) el tipo de producto determina la frecuencia con la que eventualmente pueda visitar un establecimiento, al respecto el 41% de los encuestados, sostienen que es el tipo de producto lo que estimula su consumo, no obstante, la calidad ocupa el segundo lugar de importancia para el 22%, cabe aclarar que como parte del ejercicio de indagación, los clientes encuestados manifiestan que en el producto y su calidad, está implícito la calidad de la atención, incluso para productos y servicios ajenos a la comida. Al margen para casos ajenos al que se investiga, corresponde a la infraestructura y el ambiente, aspectos que para las investigadoras tienen una estrecha relación con la atención. Al respecto las opciones 1 y 2 fueron considerados de menor importancia con el 37%, con 10 y 12 respuestas consecutivamente.

Gráfico 13: Frecuencia de respuestas clientes pregunta 3. ¿Si recibe una mala atención?



Fuente: Elaboración propia

De la pregunta 3 - ¿Sí recibe una mala atención...? - se puede colegir una persistencia de un reclamo al mismo empleado cuando la atención no está demarcada dentro de los estándares requeridos por el cliente, el 57% sostienen que es éste quien primero debe enterarse de su inconformismo. Por su parte el 25% de los encuestados, sostiene que es el superior inmediato quien se debe enterar de primera mano, las fallas en este factor de la relación cliente – empleado, las opciones restantes, esto es se mantiene indiferente (2) o no vuelve fueron el 18% de las respuestas. Es de anotar que el ítem de la atención es considerado de mayor importancia, particularmente en el sector de los restaurantes, incluso por encima del ambiente o la infraestructura.

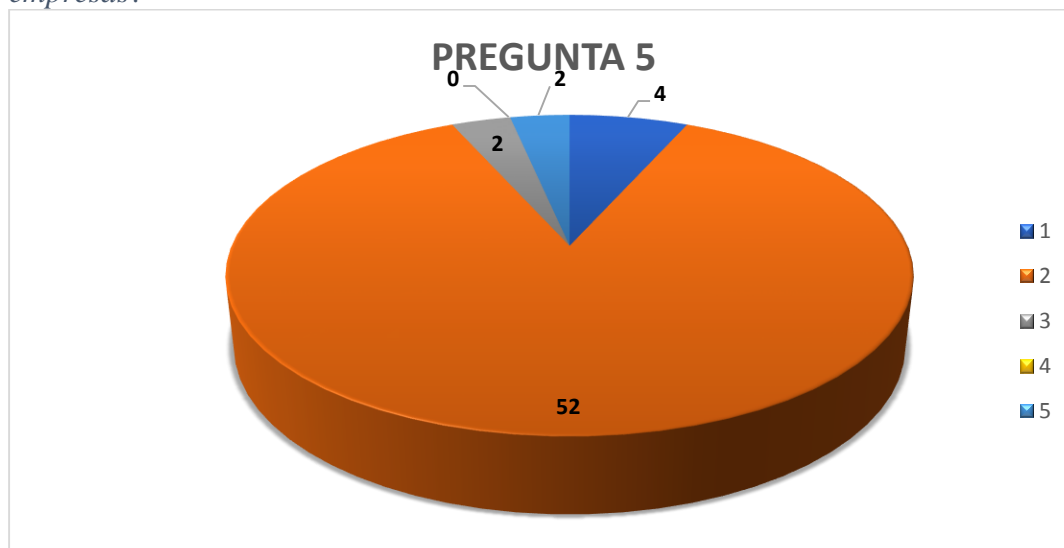
Gráfico 14: Frecuencia de respuestas clientes pregunta 4. (*¿Según su criterio cuál es la acción que debe emprender la empresa ante una queja de mala atención?*)



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 14, muestra el índice porcentual de las respuestas de la pregunta 4 (¿Según su criterio cuál es la acción que debe emprender la empresa ante una queja de mala atención?), en el mismo se puede observar que existe una incidencia mayor de la opción 1 con el 73%, ésta señala la sanción como medida necesaria para mejorar la atención, las opciones siguientes ocupan el 27% de las respuestas, con una distribución relativamente similar para cada una de ellas.

Gráfico 15: Frecuencias de respuestas clientes pregunta 5. *¿Qué grado de efectividad pueden tener los mecanismos de peticiones, quejas y reclamos implementados por las empresas?*



Fuente: Elaboración propia

Una de las herramientas utilizadas por las empresas para hacer control de la relación entre clientes y empleados es la de peticiones, quejas y reclamos; a la pregunta *¿Qué grado de efectividad pueden tener los mecanismos de peticiones, quejas y reclamos implementados por las empresas?* Y teniendo en cuenta que la opción dos, que es la respuesta de mayor incidencia es considerada irrelevante, ello supone un nivel de escepticismo con respecto a la efectividad de estos mecanismos. Tanto la opción 5 (muy efectivos), como las opciones 1 (deficientes), 3 (efectivos), solo tienen un índice porcentual del 13%.

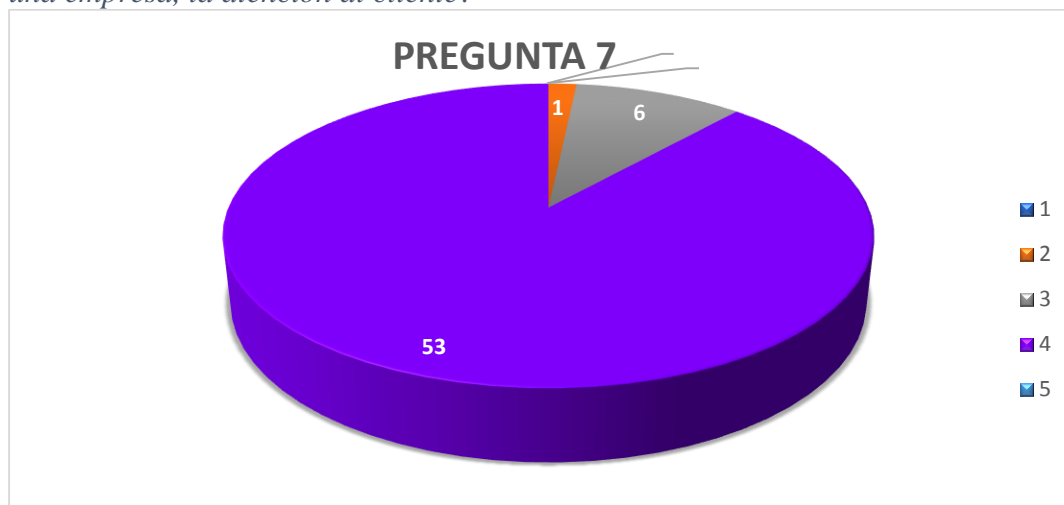
Gráfico 16: Frecuencias de respuestas clientes pregunta 6. (*¿Según su opinión, cuales consideras usted son las causales de la mala atención?*)



Fuente: Elaboración propia

Sobre la pregunta 6 (*¿Según su opinión, cuales consideras usted son las causales de la mala atención?*), entre las opciones de respuestas se encuentra la de actitud del empleado que se le asigna el valor 5, los encuestados coincidieron en un 53%, en afirmar que esta es la causa que determina la mala atención, no obstante, el 27% opina que es la actitud del cliente el que determina la mala atención, manifiestan algunos de los clientes indagados que el trato está supeditado a la manera de abordar este. Para el 20% restantes oscilan entre las opciones 1 (Condiciones de trabajo adversas), 2 (Falta de motivación del empleado) y 3 (Falta de liderazgo en la empresa).

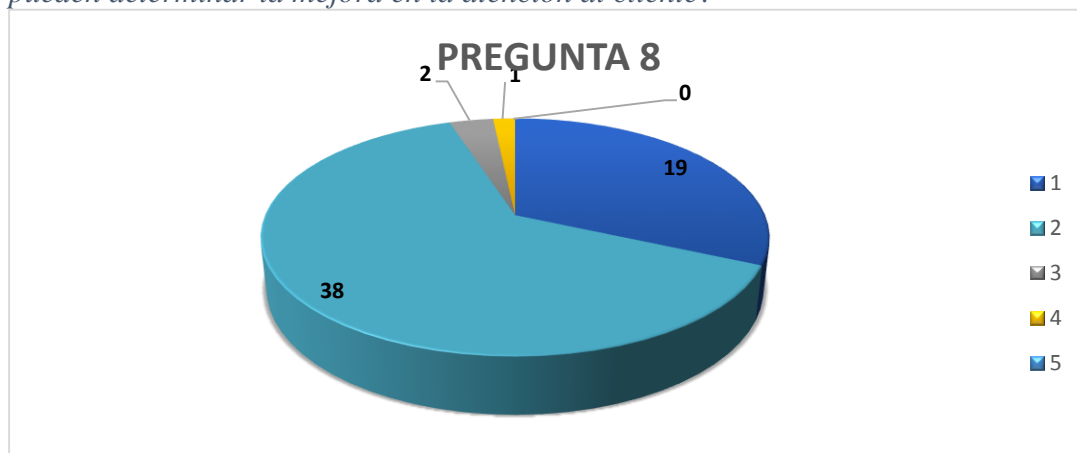
Gráfico 17: Frecuencia de respuestas clientes pregunta 7. *¿Qué tanto puede afectar la imagen de una empresa, la atención al cliente?*



Fuente: Elaboración propia

En la experiencia que las investigadoras pueden tener como empleadas y también como clientes, la pregunta 7, *¿Qué tanto puede afectar la imagen de una empresa, la atención al cliente?* Cabe una reflexión en ambos sentidos, las perspectivas se mantienen en la opción 4, es decir que la atención es determinante en la imagen, sobre todo desde el trabajador que asume funciones de atención al cliente. Dos de las opciones tuvieron algún tipo de respuestas, entre ellas la que más destaca es la 3 (que considera que, si bien puede existir algún tipo de afectación, esta es necesariamente determinante).

Gráfico 18: Frecuencia de respuestas clientes pregunta 8. *¿Cuáles son los que factores que pueden determinar la mejora en la atención al cliente?*



Fuente: Elaboración propia

En la dinámica comercial de establecimientos dedicados al consumo de comidas y bebidas, incluso sobre otro tipo de comercios, la atención es fundamental, entendiéndose que se establece una relación directa entre el objeto de la empresa y el consumidor final. En la pregunta número 8 *¿Cuáles son los que factores que pueden determinar la mejora en la atención al cliente?*, los clientes sostienen que el salario es determinante a la hora de evaluar los factores que inciden en la atención al cliente, 38 de los sujetos encuestados coincidieron en lo mismo con un índice porcentual del 63%, así mismo 19 (32%) clientes afirmaron que era el tipo de vinculación laboral, y entre una y otra respuesta difiere el detalle de derechos y deberes que puede complementar el tema salarial, y el restante 5% (3 encuestados), tienen en cuenta otros factores.

Gráfico 19: Frecuencia de respuestas clientes pregunta 9. *¿Para usted como cliente cuáles con son los aspectos que más inciden en la calidad en la atención, por parte de los empleados?*

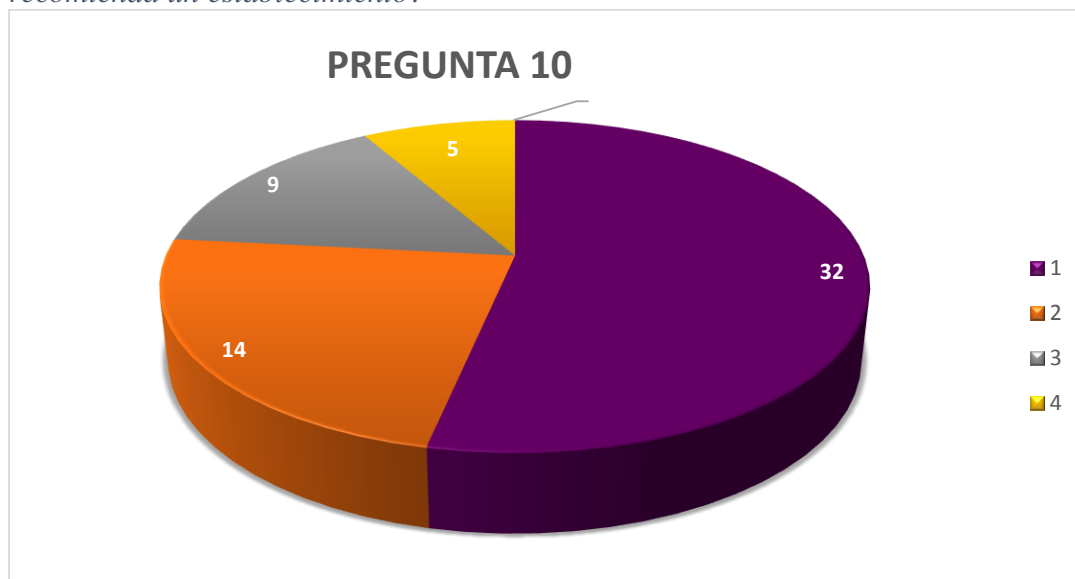


Fuente: Elaboración propia

La pregunta 9, *¿Para usted como cliente cuáles con son los aspectos que más inciden en la calidad en la atención, por parte de los empleados?*; explora la percepción de los clientes en cuanto a los factores que inciden en la atención al cliente, teniendo en cuenta que algunos elementos son inherentes a ambos sujetos estudiados, es decir, esa concepción de cliente o empleado puede variar ostensiblemente de acuerdo a un contexto determinado, sin embargo la incidencia de la percepción frente a un rol determinado es decisivo a la hora de medir los referentes que le dan calidad integral a la producción o prestación de un servicio en cualquier área, en caso materia de estudio las opciones se establecen con base en la factores intrínsecos a clientes y empleados desde su propias características (temperamento), y de los contextos en los que se establece la relación (Estímulos motivación), en este caso la opción dos (temperamento del cliente), según consideración de los clientes es la que más incide en la atención, el 47%, equivalente a 28 respuestas, apoya esta opción, por su parte la opción 4 (estímulos laborales, ocupó el segundo lugar con 15 respuestas elegidas equivalente al 25%, y la opción 1 (temperamento del empleado le sigue con 12 respuestas equivalente al 20% de los indagados.



Gráfico 20: frecuencias de respuestas clientes pregunta 10. *¿Cómo cliente, usted por que recomienda un establecimiento?*



Fuente: Elaboración propia

El gráfico número 20 expone los resultados de la pregunta 10 *¿Cómo cliente, usted por que recomienda un establecimiento?* (En orden de importancia, siendo 5 el más importante y uno el menos importante), de la encuesta a los clientes, en ella se destaca la atención (opción 1) como la de mayor relevancia con 32 respuestas, equivalentes al 54% del total de la población encuestada, la segunda opción con mayor incidencia fue los precios de los productos (opción 2), con 15 respuestas equivalentes al 23%.

### ENTREVISTAS A EMPLEADORES

Las perspectivas varían en cuanto a la motivación en estas relaciones laborales, siendo las motivaciones el factor impulsa el hacer, crear o laborar, las expectativas, pasan por las necesidades que los individuos necesitan y que trascienden lo básico (comida, salud, vivienda) y se instauran en el evento que obliga a dos actores a buscar una relación, que es lo que sucede cuando un empleado y un empleador pactan compromisos. De empleado se espera que este cumpla con unas funciones y que estas las realice con eficacia y eficiencia; de empleador por su

parte, se espera que cumpla con unos compromisos contractuales, de manera que los motivantes sean equiparables con los resultados de la labor, es decir, la fuerza de la producción cuyos frutos tienen que ser equitativos.

Y como el abordaje de la investigación tiene que ver con motivación y relaciones contractuales una entrevista con dos preguntas abiertas, dan la pauta de los empleadores y de su punto de vista con respecto a la motivación y a la injerencia del contrato en esa motivación, toda vez que las totalidad de los trabajadores entrevistados o bien tienen una relación por obra o labor, o la ejecutan bajo condiciones de informalidad, donde se les retribuye día a día sin que medie ningún tipo de contrato. La primera pregunta entonces tiene que ver con la importancia que el éste (el empleador), le da al factor motivación, en el desempeño del trabajador y con las estrategias motivadoras que utiliza para estimular a sus empleados (¿Cuál es la importancia de la motivación de sus empleados y de que manera los motiva?).

Al respecto coinciden en afirmar los dos entrevistados, que un pago justo es el mejor motivante y consideran que su responsabilidad es responder por los mandatos de ley, sin que medie otro motivante. No obstante, el primer entrevistado (Ángela María Aristizábal Díaz, propietaria de un restaurante en Manizales), afirma que la motivación se muy importantes, aclara sin embargo que esta se abastece en el hecho que sus empleados “tengan con que comer y con qué pagar un techo para protegerse del frío” y que es eso lo que ella puede ofrecer por la fuerza de trabajo.

El otro entrevistado (John Jairo Osorio Aguirre, propietario de una panadería Industrial), va un poco más allá y extiende los factores motivantes el buen trato que le pueda dar a sus empleados, independiente de las sumas que pueda pagar, porque entre otras cosas no está en

condiciones de suplir todas las carencias de la empresa, precisamente porque las exigencias de contratación en materia legal no se lo permiten.

## CONCLUSIONES

Pasar por las condiciones que permitan el desarrollo de la personalidad de manera sistémica desde la profesión u oficio en las sociedades actuales, puede llegar a ser determinante a la hora de concebir o liderar un proyecto productivo, en especial si se espera de éste que sea exitoso. En tal virtud la administración siendo consecuente con esa proyección integral que debe tener, prioriza sobre lo básico, para que la calidad sea una garantía, por ello, especialmente en aquellas organizaciones que se dedican a la distribución de alimentos y bebidas el recurso humano es esencial, en una relación ineludible y necesaria con cliente, a través de la atención.

En consecuencia, las investigadoras en su ejercicio profesional, teniendo en cuenta su característica de consumidoras habituales de este tipo de servicios, su inquietud surge de una aparente displicencia en este factor que origina en muchos casos que los establecimientos dedicados a la venta de alimentos procesados y preparados, aumentando en su número, aparezcan y desaparezcan del escenario comercial tan vertiginosamente, teniendo en cuenta que existe la demanda y la dinámica social propicia para su crecimiento y claro que en muchos casos, el capital, la especialidad, la ubicación y otros factores inciden para que estos se mantengan o perezcan en el proceso. No obstante, parece ser, por lo menos desde ese ejercicio mencionado anteriormente, de comensal habitual, que la atención siendo cada vez deficiente, es uno de los aspectos de la mayor incidencia.

Ahora bien, el análisis recae, sobre una relación apenas natural entre las condiciones laborales que se gestan en los acuerdos contractuales y el desempeño desde la atención al cliente, toda vez que, en la dinámica social, el trabajo es que el provee las condiciones de bienestar al individuo y a su escenario de influencia, porque de este estudio se puede inferir que persiste en el individuo y en la sociedad, una condición humana que obliga a repensar el mercado desde ella, el

trabajo desde el argot popular dignifica, y la coherencia de este refrán lapidario indica que el trabajo debe ser, por lo que provee y por lo provoca, de manera que su injerencia en términos productivos deben ser equiparables con las utilidades en una perspectiva de necesidades humana en todas sus dimensiones.

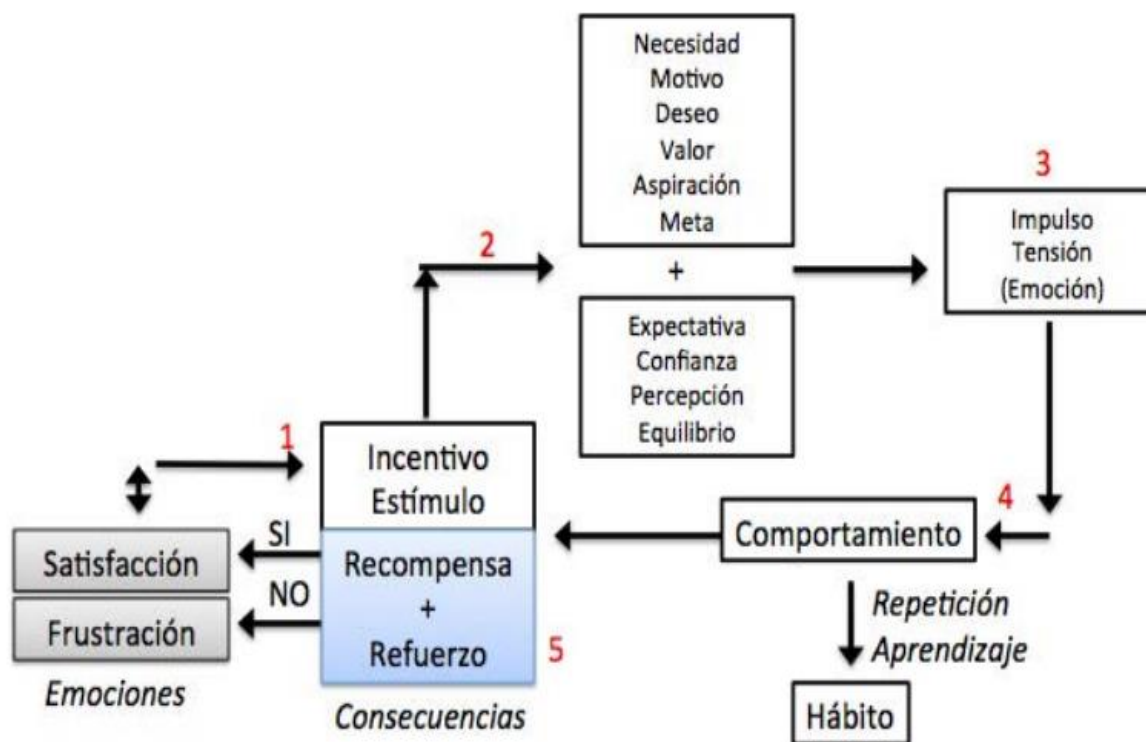
En ese orden de ideas se alude a una relación que por simbiótica debe ser consecuente, el desempeño (atención al cliente) siendo necesaria en la eficacia integral de una empresa, es inherente a la motivación y a su vez se decanta en las condiciones en las que se establece esa relación contractual, porque desde la perspectiva del empleador, esa empresa que el empleado atiende es en sí misma una motivación para él, por lo que pueda obtener de ella, por los beneficios que le retribuye, en el caso del empleado, su fuerza de trabajo, sus conocimientos, su experiencia, se convierten en sus herramientas para obtener dichos beneficios, de manera que la manera como se establece ese vínculo es determinante, para que éste en su labor, responda, siendo eficazmente eficiente o viceversa.

Si se parte de los estudios realizados y sus resultados, se puede inferir que, si bien persisten unas condiciones de ventaja que afectan el desempeño desde el empleador, toda vez que existe una sola perspectiva en las relaciones contractuales, las mismas que de alguna manera se obvian en la interacción necesaria entre empleados y clientes, de manera que se evidencia un impacto negativo en el propósito de la empresa, y por supuesto en su éxito en la dinámica comercial.

Lo anterior supone unas relaciones de poder donde el empleado es un convidado de piedra y cuyas actitudes deben responder a las exigencias del mercado, marginando incluso sus propias necesidades y obviando sus expectativas, no obstante, del trabajo se puede inferir un índice de injerencia relativamente alto de la motivación del trabajo en la atención al cliente, producto

precisamente de unos vínculos laborales que no le permiten al trabajador desarrollar todo su potencial.

Gráfico 21: Esquema del ciclo motivacional.



Fuente: Carlota Peña Estrada (2015, Madrid, p 12).

De lo que aquí se trata es de entender que el ser humano se establece desde su individualidad, en una ilimitada amalgama de relaciones simbióticas, donde convergen, pero también divergen, cualidades propias y condiciones del entorno, lo que hace que la motivación, siendo un valor se consolide en cotidianidad del sujeto social y el individuo subjetivo, y eso es precisamente lo que se hace fundamental en el ejercicio de administración y a la hora de establecer relaciones contractuales laborales.

Sobre la formación profesional proyectada hacia el recurso humano, cualquiera sea su nivel, es importante entender que las políticas se construyen sobre aquellas características y

rasgos de carácter humanos y no al contrario; es decir el ser humano aunque tiene la capacidad de adaptarse, también posee elementos que requieren ajustes dentro de un medio ambiente determinado y si se trata de explorar sus virtudes, lo más correcto que dentro de un grupo determinado, dedicado a una actividad específica; aquel profesional que lidere procesos productivos debe contar que parte del éxito del desempeño está en fijar algunos parámetros conforme a la satisfacción personal de cada uno de los integrantes del grupo; satisfacción que solo es posible si el ambiente es propicio.

Pero para que ese ambiente sea propicio se requiere inevitablemente, que cumpla con algunos requisitos; entre ellos el de procurar una buena relación entre los componentes del grupo, donde cada uno de ellos desde su rol, puedan aportar a la construcción de conocimiento que servirá para el crecimiento de la organización. De igual manera existe una necesidad humana asociada a la identidad que se construye de manera extrínseca, es decir desde los otros; donde el reconocimiento y uso de sus cualidades y capacidades, representan un refuerzo positivo, que no solo alimenta la autoestima del individuo como tal; sino que además le da argumentos para aportar al grupo y a la organización.

Los aspectos antes mencionados, para lograr un ambiente propicio están relacionados con elementos o estímulos que retroalimentan al individuo en bien propio y del grupo, pero del resultado de estos, depende el respeto y grado de adhesión que el sujeto tenga por el grupo y su índice de aporte al mismo, existe entonces una correspondencia de estímulos que mejoran la calidad de vida de la persona y al mismo tiempo robustecen los resultados productivos de la organización, en el entendido que siendo recurso humano, la estrategia se define desde ese recurso y no desde la doctrina enajenantes.

Es de suponerse que la construcción social parte del individuo y se extiende hacia el colectivo; pero se entiende también que dicha construcción nace de la experiencia individual que en un momento determinado se comparte para que se convierta en cultura y que la misma abarca todas las esferas que atañen al ser humano; precisamente porque si se habla de sociedad, se habla de colectivos o grupos de personas con que de una u otra manera persiguen un fin común; o se asocian para acceder al bienestar:

Entonces; partiendo de la anterior suposición, el interés humano que identifica al colectivo, debe en cualquier caso primar, sobre el interés económico que prioriza en un individuo o grupo minoritario de ese colectivo; en virtud de lo anterior cada doctrina adoptada por quienes lideran esa colectivo deben, sin lugar a dudas, estar dirigida al propender por el beneficio del colectivo; desde la salvaguarda de sus derechos y la vigilancia del cumplimiento de sus deberes; inclusive si se trata de un organización de tipo productivo; porque incluso en estas la simbiosis de la relación permite la continuidad del proceso social; por supuesto desde su esfera.

Las anteriores reflexiones sin tener fuerza de ley constituyen el resultado de la observación de la dinámica social ,precisamente desde la producción de bienes servicios, porque al fin y al cabo, se quiera o no, la producción forma parte de esas construcción; el problema que plantea las doctrinas del mercado tienen que ver precisamente, con la manera como se concibe esa producción en pos de la cual se construye la sociedad; es decir plantean un proceso inverso donde el sujeto productivo, prima sobre el sujeto social; es decir, la libertad individual está íntimamente ligada a la capacidad de producir, con el agravante que Estado debe subvencionar las políticas, con todo lo que estas acarrearán, con el único propósito de proteger el capital; no la persona.



Según los resultados en las encuestas y los planteamientos de algunas posiciones teóricas el contrato de trabajo o mejor el vínculo contractual, es la garantía cierta y verdadera de unos beneficios en el trabajador, toda vez que con ello pueden suplir sus propias expectativas, es decir, ese contrato asegura el cumplimiento por parte del empleador de una serie de condiciones que favorecen al trabajador, desde el tiempo, la remuneración, hasta una serie de beneficios que representan para el trabajo el propósito mismo de alquilar su fuerza de trabajo, sumado el contrato estipula las ventajas, desde la explotación de su atributos, de manera que el contrato laboral se convierte en el único nexo seguro que le permite asegurar que su trabajo le va a suplir sus carencias y además le da las herramientas para aterrizar sus sueños. Cabe aclarar que el objetivo de éste trabajo es la incidencia del nexo contractual en la motivación, pues bien, en ese orden de ideas, ese contrato, per se representa en sí mismo una motivación.

*Llama la atención de la pregunta 7 relacionada con el reconocimiento, el mismo que se refleja en la naturaleza de la relación contractual. La pregunta ¿Piensa que es lo suficientemente valorado por el trabajo que hace?, somete a consideración de los encuestados, su percepción de las condiciones laborales, conforme a la valoración de su desempeño; en tal sentido la opción 6, que indica una opinión apenas conforme, fue la que tuvo la mayor cantidad de respuestas (21), equivalentes al 40,38% de la totalidad de los encuestados, las opciones 7, 8, 9 y 10 fueron señaladas por 13, 5, 4 y 2 respectivamente esto equivalente al 46,15%, se considera relativamente satisfecho con el reconocimiento y los encuestados restantes, por el contrario, sienten que su empleador no los valora lo suficiente.*

Los resultados de la pregunta 7, son el reflejo de una posición de los trabajadores con respecto a la importancia que surge en las relaciones contractuales y que incide poderosamente en el

desempeño, ya que se puede inferir una gran injerencia en las condiciones de trabajo en el contrato y éste a su vez en la motivación para desempeñar una labor.

En ese rol de clientes que a todos les compete en algún, bien vale la pena validar la atención, como un factor que incide en el consumo de un producto o servicio, sobre todo en la investigación realizada, donde se hace alusión concretamente a restaurantes o locales afines, dedicados a la preparación y distribución de alimentos y bebidas, y al margen de los resultados de cualquier instrumento de recolección, se puede colegir que efectivamente la atención al cliente como factor, es determinante a la hora de captar o de espantar clientes y que incluso puede llegar a provocar que un establecimiento se mantenga o fracase estruendosamente, por cuanto incluso pese a la calidad de los productos, el ambiente está supeditado a la empatía que los empleados puedan tener en esa relación con los cliente.

Sin embargo, el instrumento que permite recalcar la información ratifica en lo expuesto con anterioridad ya que como se puede observar en los resultados, existe una tendencia de la atención en la sujeción o mejor en la fidelidad de los clientes.

*En la experiencia que las investigadoras pueden tener como empleadas y también como clientes, la pregunta 7, ¿Qué tanto puede afectar la imagen de una empresa, la atención al cliente? Cabe una reflexión en ambos sentidos, las perspectivas se mantienen en la opción 4, es decir que la atención es determinante en la imagen, sobre todo desde el trabajador que asume funciones de atención al cliente. Dos de las opciones tuvieron algún tipo de respuestas, entre ellas la que más destaca es la 3 (que considera que, si bien puede existir algún tipo de afectación, esta es necesariamente determinante.*

En consideración a lo que el cliente puede representar para la empresa, se colegir que la atención al cliente marca la ruta inicial desde su relación directa con la empresa, de que ciertas expectativas de éste se cumplan, por tanto, el vínculo que lo ata a este restaurante y no a otro, tiene que ver con la capacidad de un empleado para inducirlo al consumo, a través de la actitud que tenga con él.

Siempre hay una disposición a presumir, según los parámetros de la experiencia, que la decisión que estimula a una persona a consumir en un sitio y no en otro, tiene que ver con los tipos de producto o servicio que quiere, no obstante, es imposible negar que las relaciones de mercado desde la perspectiva globalizadora, marca una tendencia competitiva en los clientes y al respecto como administradores es necesario tener en cuenta que en esa interrelación de necesidades y expectativas, ese rango de clientes, incluye a los empleados, cuya actitud dispuesta sobrellevar una obligación, adquirir un compromiso al realizar una labor, esta indefectiblemente condicionada a lo que el aspira obtener en ese ejercicio y lo que el empresario o empleador está dispuesto a darle.

Es así como en el transcurso del trabajo se pudo observar, tanto por lo que pudo ofrecer el material bibliográfico, como por lo que se pudo obtener por las fuentes primarias en los instrumentos de recolección de información, esa relación laboral, que garantiza condiciones, también se constituye en un símbolo de certezas que esas expectativas se pueden suplir satisfactoriamente, de manera que como se dijo con anterioridad se constituye en sí mismo como el motivador más representativo y en consecuencia el más importante para el trabajador..

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Diazgranados Quimbaya, L. A. (2018). Derecho Laboral en Colombia. Laboral 8. Universidad Católica de Colombia. Bogotá. Recuperado de: <https://publicaciones.ucatolica.edu.co/pdf/derecho-laboral-en-colombia-cato.pdf>.
- Rivera Porras, D. A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. Revista Espacios. Bogotá. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/330259994\\_Impacto\\_de\\_la\\_motivacion\\_laboral\\_en\\_el\\_clima\\_organizacional\\_y\\_las\\_relaciones\\_interpersonales\\_en\\_los\\_funcionarios\\_del\\_sector\\_salud](https://www.researchgate.net/publication/330259994_Impacto_de_la_motivacion_laboral_en_el_clima_organizacional_y_las_relaciones_interpersonales_en_los_funcionarios_del_sector_salud).
- Tena Monferrer, S. (2016). Motivación de compra: un estudio comparativo entre el pequeño comercio y los grandes centros comerciales. Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Doctorado en Administración de Empresas y Marketing. Castellón de la Plana. Recuperado de: [https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/396345/TD\\_2016\\_TenaMonferrer.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/396345/TD_2016_TenaMonferrer.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Cubas Medina, N. R. (2016). La motivacion y su influencia en el rendimiento laboral del personal en la I.E- ADEU deportivo SAC- Chiclayo. Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4366/Cubas%20Medina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

De la Cruz Giraldo, G. N. (2016). Contextualización de las relaciones de trabajo y del contrato de trabajo en el Estado Social de Derecho. Revista Ambiente Jurídico N° 18. Universidad Libre de Cali. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es> › descarga › artículo.

Abello Bolívar, Á. J. & Lozano Torres, D. M. (2013). Importancia de los factores de riesgo psicosocial y clima organizacional en el ámbito laboral. Universidad del Rosario. Maestría en Administración en Salud Facultad de Administración. Bogotá. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4693/20888400-2013.pdf?sequence=1>

Acosta Fernández, M; Aldrete Rodríguez, M. G.; Alvarado Hernández, C. M.; Aranda Beltrán, C.; Arellano Pérez, L. G.; Bermúdez Tirado R. D.; Carrión G., M. Á.; Franco Chávez S. A.; Franco Ramírez S. A.; et al. (2006). Factores psicosociales y salud mental en el trabajo. Primera Edición. Universidad de Guadalajara. Guadalajara. Recuperado de: [http://www.sedi.oas.org/ddse/documentos/rial/sso\\_peru/documentos%20aportados%20por%20los%20participantes/factores%20psicosociales%20y%20salud%20mental%20en%20el%20trabajo.pdf](http://www.sedi.oas.org/ddse/documentos/rial/sso_peru/documentos%20aportados%20por%20los%20participantes/factores%20psicosociales%20y%20salud%20mental%20en%20el%20trabajo.pdf)

Aguilar Morales, E. & Vargas Mendoza, J. E. (2010). Trabajo en equipo. Network de Psicología Organizacional. Oaxaca. República Federal de México. Recuperado de : [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizational/trabajo\\_en\\_equipo.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizational/trabajo_en_equipo.pdf)

Aguilar Quevedo, V. H.; Cruz Muñoz, D. M. & Jiménez Rodríguez, D. C. (2007). Bienestar social laboral desde la perspectiva de calidad de vida a partir de la producción escrita y la percepción de docentes especialistas. Periodo 1995 – 2005 en Bogotá D.C. Estado del arte. Universidad de la Salle. Facultad de trabajo social. Desarrollo humano y calidad de vida. Bogotá. Recuperado de:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17120/T62.07%20A93b.pdf?sequence=1>

Baryshnikov, M. y Pugliese, O. (s f). Sector de la Satisfacción de las personas. Recuperado de:

<http://www.ehu.es/i.morlan/tesis/memoria/TesisIM07.pdf>.

Boeree, C. G. (s f). Teorías de la Personalidad. Recuperado de:

<http://biblioteca.iesit.edu.mx/biblioteca/L00932.PDF>

Boxó Cifuentes, J. R.; Aragón Ortega, J., et al. (2012). Teoría del reconocimiento: aportaciones a

la psicoterapia. Rev. Asoc. Esp. Neuropsiq. doi: 10.4321/S0211-57352013000100005.

España. Recuperado de: <http://scielo.isciii.es/pdf/neuropsiq/v33n117/05.pdf>.

Cabrales Salazar, O. (2009). La gerencia del Talento Humano bajo la perspectiva de la condición

humana. Universidad Militar Nueva Granada. Revista Facultad de Ciencias Económicas.

Volumen XVII. Número 1. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n1/v17n1a11>

Chaparro Espitia, E. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de

telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). Rev.

INNOVAR. Vol. 16. No. 28. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a01.pdf>.

Chóliz Montañés, M. (2004): Psicología de la Motivación: el proceso motivacional. Universidad

de Valencia. Psicología de la Motivación. El proceso motivacional. Valencia. España.

Recuperado de:

<http://www.uv.es/=choliz/asignaturas/motivacion/Proceso%20motivacional.pdf>.

Cloninger, S. C. (2003). Teorías de la personalidad. Russell Sage College. Ed. Pearson Educación.

Tercera Edición. México D. F. Recuperado de:

<https://tuvntana.files.wordpress.com/2015/06/teorias-de-la-personalidad-susan-cloninger.pdf>.

Dávalos, P. Neoliberalismo político y Estado social de derecho. Recuperado de :  
<http://www.puce.edu.ec/documentos/NeoliberalismoyEstadosocialdederecho.pdf>

Elizalde Hevia, A.; Martí Vilar, M. y Martínez Salvá, F. A. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, vol. 5, núm. 15. Universidad de Los Lagos. Santiago. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/305/30517306006.pdf>.

Escalante Díaz, S. y González Castellar, C. (2009). La motivación como factor significativo en el desempeño laboral de los empleados del área comercial y ventas de las fundaciones que otorgan microcrédito en la ciudad de Cartagena. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de Administración de Empresas. Cartagena. Recuperado de: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1413/1/Motivacion.pdf>.

Fernández Losa, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Cuadernos de Gestión Vol. 2. N.º 1. Recuperado de: <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>

Fernández Mejía, M.; Alderete Rodríguez, M. G.; Alvarado Hernández, C. M.; Aranda Beltrán; C. Arellano Pérez, L. G.; et al. (2006). Factores Psicosociales y salud mental en el trabajo. Universidad de Guadalajara. Guadalajara. Recuperado de: [http://www.sedi.oas.org/ddse/documentos/rial/sso\\_peru/documentos%20aportados%20por%20los%20participantes/factores%20psicosociales%20y%20salud%20mental%20en%20el%20trabajo.pdf](http://www.sedi.oas.org/ddse/documentos/rial/sso_peru/documentos%20aportados%20por%20los%20participantes/factores%20psicosociales%20y%20salud%20mental%20en%20el%20trabajo.pdf)

- Garza Treviño, J. G. y Patiño González, S. M. (s f). Conocimiento Personal Autorrealización y Valores. Maestría en Desarrollo Pedagógico. Recuperado de: <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/etiedu/22/22.pdf>
- Giraldo Henao, C. P. (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. Monografía para optar al título de Psicóloga. Universidad de Antioquia. Medellín. Recuperado de: <http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>
- Gouveia, V. V.; Santos, W. S.; Milfont, T. L.; Fischer, R.; Clemente, M.; Espinosa, P.. (2010). Teoría Funcionalista de los Valores Humanos en España: Comprobación de las Hipótesis de Contenido y Estructura. *Interamerican Journal of Psychology*, vol. 44. núm. 2. pp. 213-224. Sociedad Interamericana de Psicología. Austin. Organismo Internacional. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/284/28420641002.pdf>
- Houtman I. L. y Kompier M. A. (s f). Salud Mental. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. Recuperado de: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/5.pdf>
- Izquierdo Juárez, J. M. (2006). Las personas en las organizaciones: Trabajo y Realización personal. *Revista Capital humano* Nro. 203. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/2/6/7/9/pd0000012679.pdf>.
- Jaén Díaz, M. (2010). Predicción Del Rendimiento Laboral a Partir De Indicadores de Motivación, Personalidad Y Percepción de Factores Psicosociales. Memoria para optar al grado de Doctor. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología. Madrid. Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>.



- Maggi, R. (2000). Teoría del Desarrollo Humano. Desarrollo Humano. Curso Desarrollo del Potencial Humano. Recuperado de: <https://uaim.files.wordpress.com/2010/01/antologia-desarrollo-humano.pdf>.
- Maslow, A. H. (1991). Motivación y Personalidad. Editorial Ediciones Díaz de Santos S. A. Tercera Edición. Madrid. Recuperado de: [http://acad.colmex.mx/sites/default/files/pdf/Motivacion%20y%20Personalidad%20%283-108%29\\_0.pdf](http://acad.colmex.mx/sites/default/files/pdf/Motivacion%20y%20Personalidad%20%283-108%29_0.pdf).
- Maslow, A. H. (2007). El Hombre Autorrealizado. Hacia una psicología del Ser. Editorial Kairós, SA. Segunda Edición. Barcelona. Recuperado de: <http://www.hizhinao.com/wp-content/uploads/2016/10/Abraham-H.-Maslow.-El-hombre-autorrealizado.-Hacia-una-psicolog%C3%ADa-del-Ser.pdf>
- Medina, C. Y. Rodríguez, H. P. y Morales C. S. (2011). Estudio Comparativo del Bienestar Psicológico y tipos de contratación en una empresa. Facultad de Psicología. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Recuperado de: <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/8036/1/tesis142.pdf>
- Medina, D. (2003). Estudio de la conceptualización de valor y las estrategias de transmisión y/o construcción de valores utilizadas por los maestros en centros públicos y privados del primer ciclo del nivel Básico. Santo Domingo. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87032301.pdf>
- Montoya Agudelo, C. A. y Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 2. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

- OIT – OMS. (1984). Factores Psicosociales en el Trabajo. Naturaleza, incidencia y prevención. Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo, novena reunión Ginebra, 18-24 de septiembre de 1984. Ginebra. Recuperado de: [http://biblioteca.uces.edu.ar/MEDIA/EDOCS/FACTORES\\_Texto.pdf](http://biblioteca.uces.edu.ar/MEDIA/EDOCS/FACTORES_Texto.pdf)
- Olarte Vargas, M. L. (2011). Los determinantes de la satisfacción laboral: Una revisión teórica y empírica. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá. Recuperado de : [http://avalon.utadeo.edu.co/programas/pregrados/economia/grupo\\_economia/tesis\\_liliana\\_olarte.pdf](http://avalon.utadeo.edu.co/programas/pregrados/economia/grupo_economia/tesis_liliana_olarte.pdf)
- Olvera Zapata, Y. (2013). Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos. Tesis de grado para optar por el título DE Psicóloga Industrial. Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Psicológicas. Guayaquil. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10432/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20YOLANDA%20OLVERA.pdf>.
- Organización Internacional del Trabajo – Organización Mundial de la Salud. (1984). Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo. Novena reunión Ginebra. Recuperado de: [http://biblioteca.uces.edu.ar/MEDIA/EDOCS/FACTORES\\_Texto.pdf](http://biblioteca.uces.edu.ar/MEDIA/EDOCS/FACTORES_Texto.pdf).
- Orozco Sepúlveda, S. (2013). El concepto de reconocimiento en Hegel: un principio de justicia social. Revista Versiones Segunda Época. Número 3. Medellín. Recuperado de: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/index.php/versions/article/download>.
- Peña Sánchez, J. N.; Delgado, A.; Lucena Muñoz, J. J. y Morales Asencio, J. M. (2013). Adaptación y validación al español del cuestionario Rio4CornerSAT para la medida de la

satisfacción profesional del personal médico de atención especializada. Rev Esp Salud Pública 2013; 87:181-189. España. Recuperado de: [http://horarioscentros.uned.es/archivos\\_publicos/qdocente\\_planes/676898/cuestionariombmmaslow.pdf](http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/676898/cuestionariombmmaslow.pdf).

Presidencia de la Republica. (2015). Guía para la evaluación del desempeño laboral. Bogotá D.C. Recuperado de: <http://es.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/G-TH-03-evaluacion-desempeno-laboral.pdf>

Prieto Lozano, A. (2014). La importancia de la evaluación del desempeño, como proceso sistemático generador de cambios y herramienta de gestión gerencial. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS). Programa de Administración de Empresas. Diplomado en Gerencia del Talento Humano. Washington, D.C. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12930/1/evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20%28Ensayo%29.pdf>

Restrepo Escobar, F. E. y López Velásquez, A. M. (2013). Percepciones del entorno laboral de los profesores universitarios en un contexto de reorganización flexible del trabajo. Artículos de Investigación. Medellín. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n49/v29n49a07.pdf>.

Schultz, D. P. Y Schultz, S. E. (2010). Teorías de la personalidad. Novena Edición. Ed. Editorial Cengage Learning. México D.F. Recuperado de: [https://www.academia.edu/11982089/Teor%C3%ADas\\_de\\_la\\_personalidad\\_-\\_Duane\\_P.\\_Schultz\\_-\\_Synet\\_Ellen\\_Shultz\\_9na\\_Ed](https://www.academia.edu/11982089/Teor%C3%ADas_de_la_personalidad_-_Duane_P._Schultz_-_Synet_Ellen_Shultz_9na_Ed)

- Seelbach González, G. A. (2012). Teorías de la personalidad. Editorial Red Tercer Mundo. Primera Edición. México D.F. Recuperado de: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Psicologia/Teorias\\_de\\_la\\_personalidad.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Psicologia/Teorias_de_la_personalidad.pdf)
- Todaro, R.; Godoy, L. y Abramo, L. (2001). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *Cadernos Pagu* (17/18) 2001/02: pp.197-236. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/cpa/n17-18/n17a08>.
- Toro Álvarez, F. y Sanín Posada, A. (2013). Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias. Cincel Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. Medellín. Recuperado de: <http://www.cincel.com.co/libros/1/libro.pdf>.
- Uriarte, O. E. (2001). Globalización y relaciones laborales. S f. Recuperado de: <https://wilfredosanguineti.files.wordpress.com/2011/06/globalizacion-y-relaciones-laborales-oscar-ermida.pdf>
- Valbuena, M.; Morillo, R. y Salas, D. Sistema de valores en las organizaciones. *Revista Omnia*, Vol. 12, núm. pp. 60-78. Universidad del Zulia. Maracaibo. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>.
- Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa *Entramado*, vol. 1, núm. 2. Universidad Libre. Cali. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Rodríguez Sosa, J. (2003). Manual de incidencia política. Proyecto PARTICIPA PERÚ. Centro Amazónico de Antropología y Acción Práctica – CAAAP. Lima. Recuperado de: <http://www.bvsde.paho.org/cursomcc/e/pdf/lectura3.pdf>.
- Lagos Cortes, V. (2015). La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas COPELEC. Universidad del Bío-Bío, Facultad de Ciencias Empresariales. Chillán. Chile. Recuperado de:

[http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1533/1/Lagos%20Cortes%2C%20Vic  
tor.pdf](http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1533/1/Lagos%20Cortes%2C%20Vic<br/>tor.pdf).