



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

**DISEÑO DE CARGOS PARA LA GENERACION DE MOTIVACIÓN INTRINSECA EN
LOS EMPLEADOS DE NUTRIMAGDALENA SAS**

ANGIE VIVIANA DUEÑAS HERNANDEZ

SHIRLE PAMELA BARRIOS VEGA

**Trabajo de grado para optar al título de
Magister en Gestión de Talento Humano**

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Maestría en Gestión del Talento Humano

Manizales, Caldas

2023

Resumen

El objetivo de esta tesis de maestría consiste en establecer, a partir de la perspectiva de los empleados de Nutrimagdalena SAS, acciones organizacionales que permitan mejorar su motivación intrínseca con base en el diseño de cargos. Este objetivo responde a la importancia que la organización mencionada le otorga al mejoramiento de la motivación del individuo, pues lo considera un aspecto clave para incrementar el desempeño individual, estratégico y colectivo de la organización. Respecto a la literatura científica, este objetivo contribuye de forma novedosa con vincular dos variables que no se han asociado en los estudios previos como son la motivación intrínseca y el diseño de cargos. En esta investigación se utilizó un diseño metodológico cualitativo, en el que, a través de la realización de entrevistas semi-estructuradas, se indagó sobre los aspectos que los empleados consideran esenciales para mejorar su motivación intrínseca a partir del diseño de sus cargos. La información obtenida de las entrevistas fue analizada a través de un proceso de codificación por patrones, en el que se identificó que la variedad de las competencias, la identidad de la tarea, la importancia de la tarea, la autonomía y el feedback son aspectos esenciales que, desde el diseño de cargos, beneficiarían el mejoramiento de la motivación intrínseca del talento humano de Nutrimagdalena SAS. Por último, este estudio ofrece recomendaciones prácticas para mejorar el desempeño de los empleados de la empresa desde la perspectiva del diseño de cargos.

Palabras claves: diseño de cargos, motivación intrínseca, investigación cualitativa, prácticas de gestión humana.

Abstract

The purpose of this master's thesis is to establish, from the perspective of Nutrimagdalen SAS employees, organizational actions to improve their intrinsic motivation based on job design. This objective responds to the importance that the organization gives to the improvement of the individual's motivation, since it considers it a key aspect to increase the individual, strategic and collective performance of the organization. With respect to the scientific literature, this objective contributes in a novel way by linking two variables that have not been associated in previous studies, such as intrinsic motivation and job design. In this research, a qualitative methodological design was used, in which, through semi-structured interviews, we inquired about the aspects that employees consider essential to improve their intrinsic motivation based on the design of their positions. The information obtained from the interviews was analyzed through a coding process by patterns, in which it was identified that skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback are essential aspects that, from the design of positions, would benefit the improvement of the intrinsic motivation of the human talent of Nutrimagdalen SAS. Finally, this study offers practical recommendations to improve the performance its employees in their positions based on job design.

Keywords: job design, intrinsic motivation, qualitative research, human resource practices.

Índice

Introducción.....	8
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Descripción del problema de investigación	11
1.2 Formulación de la pregunta de investigación.....	14
1.3 Sistema de objetivos	14
1.4 Justificación.....	14
CAPITULO 2: REFERENTE TEÓRICO	16
2.1 Aplicación de la teoría de las demandas y los recursos laborales en la relación entre diseño de cargos y motivación.....	16
2.2 El diseño de cargos.....	17
2.3 Motivación	23
2.4 Relación entre diseño de cargos y la motivación intrínseca del empleado	26
2.5 Modelo de relación diseño de cargos vs motivación intrínseca aplicado en el estudio: The Job Characteristics Model (JCP).....	29
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	31
3.1 Alcance de investigación.....	32

3.2 Enfoque de investigación	32
3.3 Estrategia de investigación.....	33
3.5 Horizonte de tiempo de investigación.....	35
3.6 Descripción de Nutrimagdalená	35
3.7 Procedimiento de análisis de datos.....	37
CAPITULO 4: RESULTADOS	38
4.1 Variedad de competencias.....	38
4.2 Identidad de la tarea	39
4.3 Importancia de la tarea	40
4.4 Autonomía.....	41
4.5 Feedback.....	42
4.6 Significado experimentado del trabajo.....	43
4.7 Responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo.....	44
4.8 Conocimiento de los resultados de las actividades laborales	44
CAPITULO V: DISCUSIÓN	45
REFERENCIAS	54
ANEXOS.....	63

Índice de figuras

Figura 1. Muestra de dimensiones del diseño de puestos.....	21
Figura 2. Muestra del modelo circular y dinámico de diseño de puestos de trabajo.....	28
Figura 3. Job Characteristics Model (JCP).....	31
Figura 4. Proceso metodológico.....	32
Figura 5. Muestra organigrama de la empresa Nutrimagdalen SAS.....	36
Figura 6. Patrones que aportan al diseño de cargos para la motivación intrínseca en Nutrimagdalen SAS.....	48
Figura 7. Estructura para diseño de cargos.....	50
Figura 8. Estructura de motivación intrínseca.....	51

Índice de tablas

Tabla 1.	Muestra el perfil sociodemográfico de los trabajadores de Nutrimagdalena SAS.	35
Tabla 2.	Patrones Variedad de competencias.....	38
Tabla 3.	Tabla3. Patrones Identidad de la tarea	39
Tabla 4.	Patrones Importancia de la tarea	40
Tabla 5.	Patrones de Autonomía	41
Tabla 6.	Patrones del Feedback.....	42
Tabla 7.	Patrones del significado experimentado del trabajo.	43
Tabla 8.	Patrones de la responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo.	44
Tabla 9.	Patrones del conocimiento de los resultados de las actividades laborales.....	44

Introducción

El desempeño del individuo en las organizaciones se considera el origen del desempeño colectivo y estratégico con que estas enfrentan las condiciones del mercado (Rahmatullah et al., 2022). En consecuencia, los resultados organizacionales son el reflejo de toda la competencia del ser humano para crear y modificar los procesos en las empresas (Goetz & Wald, 2022). No obstante, el desempeño del individuo no es un resultado que mejore de manera espontánea, sino que necesita de las acciones adecuadas desde la función de gestión humana en las organizaciones para potenciarlo (Muhammad et al., 2018). Una variable clave para mejorar el desempeño es la motivación, pues de esta depende que los individuos apliquen y usen sus conocimientos y libertades con mayor esfuerzo respecto a la consecución de sus objetivos laborales (Jiang et al., 2012). En este sentido, las organizaciones deben establecer acciones para mejorar la motivación de los empleados, lo que luego resultará en mejores resultados individuales y empresariales (Shin y Grant, 2019).

Una de estas acciones corresponde al diseño de cargos, el cual puede ser un recurso organizacional cuando facilita el desempeño humano, pero también puede convertirse en una limitación cuando no se diseña de forma adecuada respecto a dicho desempeño (Vianello et al., 2022). Especialmente, diseñar un cargo con limitaciones y restricciones, en referencia a que el empleado pueda desatar toda su capacidad y desempeño, puede generar efectos negativos en la motivación del individuo (Richard et al., 2000). Ante esto, la literatura científica en gestión de recursos humanos advierte que el diseño de cargos es una práctica esencial para desatar la motivación del individuo, especialmente la intrínseca (Huselid & Becker, 2011). Pese a este planteamiento, son escasos los estudios que conectan estas dos variables, tanto a nivel práctico como científico.

Derivado de los planteamientos anteriores, el objetivo de este estudio consiste en establecer, a partir de la perspectiva de los empleados de Nutrimagdalena SAS, acciones organizacionales que permitan mejorar su motivación intrínseca con base en el diseño de cargos. Por un lado, este estudio es novedoso porque asocia ambas variables, las cuales, como se mencionó previamente, no han sido relacionados de manera suficiente en la literatura previa. Por otro lado, es novedoso en la empresa señalada, pues el diseño de los cargos siempre se ha abordado desde la perspectiva de los dueños y directivos, y no desde la perspectiva de los empleados, que son quienes los experimentan y los desempeñan durante el día a día. Adicionalmente, la apertura de la empresa para realizar el estudio señala la importancia que esta le otorga al hecho de que los individuos puedan trabajar con los recursos adecuados y utilizando todo su potencial, lo que no suele ser un elemento visible en las pequeñas y medianas empresas. Esta investigación se plantea desde la teoría de las demandas y los recursos laborales, pues se considera que el diseño de cargos se convierte en un recurso cuando se orienta en el aprovechamiento del talento de los individuos en las organizaciones.

Esta tesis comprende cinco secciones, las cuales, a continuación, se describen. En la sección primera se describe el problema de investigación, su formulación y la justificación respecto a su ejecución. En esta sección se realiza una primera aproximación a la literatura, la cual tiene el propósito de conectar el problema práctico de Nutrimagdalena SAS con el vacío de conocimiento identificado sobre la relación entre diseño de cargos y motivación intrínseca. En la segunda sección se desarrolla el referente teórico, en el que se definen las variables de análisis, se propone la teoría de sustento y se identifica un modelo teórico para establecer los aspectos de un cargo que mejorarían la motivación intrínseca de los empleados de la empresa analizada. En la tercera sección se establece el diseño metodológico, el cual está compuesto por el alcance, enfoque, estrategia, técnicas y procedimientos de investigación. En la cuarta sección se presentan los resultados

obtenidos a través de la implementación del diseño metodológico, los cuales fueron obtenidos a través del proceso de codificación por patrones establecido en el diseño metodológico. Por último, se presenta la discusión de los resultados, indicando las conclusiones del estudio, las recomendaciones, las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema de investigación

El diseño de puestos de trabajo se considera una práctica desafiante de la gestión de los recursos humanos, pero ha recibido muy poca atención en la literatura científica de acuerdo con Becker y Huselid (2010). Pese a esto, Shin y Grant (2019) plantean que el diseño de puestos de trabajo mejora la motivación intrínseca, lo que significa que como práctica de gestión humana adquiere un gran sentido respecto al mejoramiento del desempeño del individuo. No obstante, el diseño de cargos debe abordarse como un punto esencial para el enriquecimiento de las tareas, lo que permite elevar la contribución de los individuos en las organizaciones (Jiang et al., 2012).

En la empresa en la que se realiza este estudio, Nutrimagdalena SAS, una empresa perteneciente al grupo de organizaciones PYMES, se le otorga poca relevancia a mejorar las prácticas de gestión humana, específicamente en lo que respecta al diseño de cargos orientados a incrementar la motivación intrínseca. La empresa no tiene especificada en su funcionamiento una gestión estratégica de los recursos humanos, lo que puede llegar a impedir el mejoramiento del desempeño de sus empleados y, por ende, su crecimiento en el mediano y largo plazo.

Nutrimagdalena SAS es una empresa familiar con quince (15) años de trayectoria en el mercado. Se encuentra ubicada en La Dorada, Caldas y se dedica a la comercialización de insumos agrícolas, veterinarios y alimentos para animales. Durante su existencia, la empresa ha priorizado la comercialización de productos de alta calidad y la prestación de excelentes servicios al cliente. Sin embargo, ha descuidado la gestión interna del talento humano y todos los aspectos relacionados con la estandarización del diseño de cargos y la motivación de los empleados dentro de la organización.

En la actualidad, la motivación laboral es objeto de amplio análisis en la empresa y en la literatura. se distinguen dos grupos de motivaciones: las "extrínsecas", que se encuentran fuera del sujeto y se relacionan con aspectos materiales y sociales, y las "intrínsecas", que se experimentan al realizar el trabajo y dependen de las características tanto del puesto como del trabajador (Zarate, 2006). En referencia a la motivación intrínseca, De Leon et al (2000) señala que esta surge cuando el trabajador percibe su labor como significativa, tiene opciones para desarrollarla, siente que adquiere nuevas habilidades y es consciente de los avances hacia metas deseadas. Un medio para fomentar esta motivación es a través del diseño estratégico de los puestos de trabajo, el cual debe ampliar su enfoque, alcance y perspectiva desde la gestión del talento humano (Becker & Huselid, 2010). Las actividades intrínsecas son aquellas que satisfacen las necesidades psicológicas innatas (Richard et al., 2000), y el potencial contributivo de un puesto de trabajo tiende a centrarse en las influencias sociales y psicológicas que afectan a los individuos en dichos puestos.

La literatura sobre el diseño de los puestos de trabajo debe considerar la motivación como una ventaja competitiva, y no limitarse únicamente al enfoque en el rendimiento (Becker & Huselid, 2010). Se ha demostrado que los empleados se vuelven más creativos cuando trabajan en entornos laborales complejos y desafiantes, con un adecuado apoyo y supervisión (Muhammad et al., 2018). Además, las prácticas innovadoras de recursos humanos mejoran el rendimiento organizacional al aumentar factores individuales de actitud, como la satisfacción de los empleados, el compromiso organizacional, el empoderamiento psicológico y la confianza en la dirección (Macky & Boxall, 2007; Muhammad et al., 2018).

Por lo general, la investigación se enfoca en la construcción del diseño de los puestos de trabajo en relación con el rendimiento laboral (Becker & Huselid, 2010), pasando por alto otras variables igualmente importantes tanto para el rendimiento individual como para el organizacional,

como la motivación intrínseca. Esta motivación se refiere a experimentar el desarrollo interesante y gratificante en la ejecución de una tarea (Richard et al., 2000), lo que a su vez hace que el trabajo sea más productivo debido a la motivación individual y al desarrollo de sus labores (Shin & Grant, 2019)

En el estudio de Muhammad et al. (2018) se demostró que el diseño del puesto de trabajo tiene un efecto significativo en la motivación de los empleados, pues cuando las tareas se enriquecen éstos se comprometen con mejores resultados. Adicionalmente, Shinn y Grant (2019) investigaron la influencia de la motivación intrínseca en las tareas y encontraron que los empleados presentan una motivación intrínseca máxima en una tarea específica a razón del crecimiento de su interés sobre esta, mientras que su rendimiento en otras tareas es menor porque no están tan interesados.

Por tanto, el objetivo de este trabajo es establecer a partir de la perspectiva de los empleados de Nutrimagdalena SAS acciones organizacionales que permitan mejorar la motivación intrínseca de sus empleados. Se destaca la importancia de esta labor como una construcción práctica, considerando que es uno de los primeros pasos para que las PYMES reconozcan la importancia de los procesos de talento humano que a menudo se pasan por alto en su implementación. Además, se busca que comprendan que un diseño de puesto de trabajo que cumpla con características fundamentales conduce al desarrollo de la motivación intrínseca como consecuencia, lo que luego produce productividad. Este enfoque permite el desarrollo profesional, la identificación del propósito y la comprensión de que cada tarea forma parte de un sistema y es importante y fundamental para el funcionamiento de la organización. Se reconoce la trascendencia y el propósito de cualquier labor, porque todas son esenciales para Nutrimagdalena.

1.2 Formulación de la pregunta de investigación

De acuerdo con la revisión de la literatura y la problemática de la empresa presentadas en el apartado anterior, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué acciones organizacionales permiten mejorar la motivación intrínseca desde la perspectiva de los empleados de la empresa Nutrimagdalena SAS en el diseño de cargos?

1.3 Sistema de objetivos

1.3.1 Objetivo general

Establecer, a partir de la perspectiva de los empleados de Nutrimagdalena SAS, acciones organizacionales que permitan mejorar su motivación intrínseca con base en el diseño de cargos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer, a partir de la literatura, un modelo de diseño de cargos que contemple el mejoramiento de la motivación intrínseca de los empleados.
- Identificar, desde la perspectiva de los empleados de Nutrimagdalena SAS, aspectos que facilitan el mejoramiento de su motivación intrínseca al desarrollar sus cargos.
- Proponer una estructura de diseño de cargos que permita mejorar la motivación intrínseca de los empleados de Nutrimagdalena SAS.

1.4 Justificación

El objetivo de esta investigación es establecer, a partir de la perspectiva de los empleados de Nutrimagdalena SAS, acciones organizacionales que permitan mejorar su motivación intrínseca con base en el diseño de cargos. El enfoque principal se centra en identificar una propuesta para mejorar la motivación intrínseca de los empleados de la empresa, lo cual se espera que impacte positivamente en el desempeño individual. En este sentido, el diseño de cargos se concibe como

una herramienta de gestión práctica que brinda apoyo a los líderes de la empresa, al fomentar factores generadores de motivación intrínseca que promueven prácticas laborales más creativas, asertivas, competitivas y comprometidas. Esto, a su vez, contribuye a sustentar la ventaja competitiva de Nutrimagdalen SAS en su mercado de operación.

Desde una perspectiva teórica y empírica, el principal aporte de esta investigación en la empresa Nutrimagdalen SAS radica en el reconocimiento de las perspectivas de los empleados para el diseño de cargos de trabajo, los cuales se identifican como elementos clave para promover la motivación intrínseca. Aunque la literatura científica ha sugerido que el diseño de cargos puede mejorar la motivación (Becker & Huselid, 2010), es importante destacar que no se ha abordado específicamente la motivación intrínseca, lo cual ha generado una falta de estudios que demuestren la relación entre el diseño de cargos y esta forma particular de motivación. Por lo tanto, esta investigación fortalece la perspectiva de la gestión estratégica del recurso humano al profundizar en dicha relación y su impacto en el contexto específico de Nutrimagdalen SAS.

En Nutrimagdalen SAS, los procesos internos en el área de talento humano desempeñan un papel fundamental, porque se fundamentan en los valores y principios que sustentan la identidad de la empresa, pese a no ser altamente estructurados y estratégicos. Por esta razón, se adoptará una perspectiva interna en el diseño de los puestos de trabajo, con el objetivo de influir en la motivación intrínseca de los empleados. Específicamente, se buscará fortalecer su autoestima, generar compromisos sociales, fomentar su capacidad creativa y resolutiva, así como promover la satisfacción y el desarrollo personal de los colaboradores. Estas acciones proporcionan las herramientas necesarias para enfrentar nuevos desafíos en la gestión administrativa, lo que a su vez contribuirá con el fortalecimiento de los procesos de aprendizaje de los empleados dentro de la empresa y al desarrollo general de la organización.

CAPITULO 2: REFERENTE TEÓRICO

2.1 Aplicación de la teoría de las demandas y los recursos laborales en la relación entre diseño de cargos y motivación

La Teoría de las Demandas y los Recursos Laborales (TDRL) establece que los entornos o características laborales se pueden clasificar en dos perspectivas principales: las demandas y los recursos laborales (Moreno et al., 2010). En primer lugar, las demandas laborales se refieren a las exigencias del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido por parte del empleado y que pueden provocar un deterioro tanto físico como psicológico en el individuo en el contexto laboral (Demerouti et al., 2001). En segundo lugar, los recursos laborales se refieren a los aspectos organizacionales que tienen la capacidad de reducir los costos fisiológicos y psicológicos, fomentar el crecimiento y desarrollo personal, así como facilitar el cumplimiento de los objetivos laborales (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007).

Dentro de los fundamentos de la TDRL se encuentran dos procesos interrelacionados: el primero se refiere al deterioro físico generado por las demandas laborales, y el segundo se relaciona con la mejora de la motivación a través de los recursos laborales (Ribas, 2003). Ambos procesos están estrechamente vinculados a las variables fundamentales abordadas en esta investigación, ya que la identificación de los recursos y demandas en el rediseño del trabajo, en este caso el diseño de cargos es un elemento significativo para lograr una estructuración que promueva un mejor desempeño y satisfacción laboral de los empleados (Patlan, 2020). Por lo tanto, el diseño de cargos se realiza con el objetivo de cambiar la fuente de motivación y se considera una intervención estructural a nivel organizacional (Bakker et al., 2013), utilizada para fomentar el compromiso y el disfrute de la tarea por parte de los empleados en la organización. En este sentido, la TDRL es una

herramienta útil para comprender la contribución del diseño de cargos en la mejora de la motivación de los empleados.

Según Bakker y Demerouti (2007), los cargos diseñados adecuadamente tienen un impacto positivo en la motivación de los colaboradores. Por lo tanto, es importante incluir e identificar correctamente, en primer lugar, las fortalezas que caracterizan los pensamientos, comportamientos y rasgos positivos que son adecuados para el cargo (Park et al., 2013). En segundo lugar, la formación requerida, que incluye los conocimientos necesarios que la empresa puede proporcionar a través de capacitaciones (Parsons et al., 2012), para generar las demandas y recursos necesarios para un óptimo desarrollo en el cargo. De este modo, la TDRL se convierte en un soporte teórico general para el diseño de los puestos de trabajo enfocados en la generación de motivación intrínseca de los empleados de la empresa Nutrimagdalena SAS.

2.2 El diseño de cargos

El diseño de puestos de trabajo se encuentra estrechamente vinculado con la productividad, la competitividad de las organizaciones y la satisfacción laboral, lo que ha llevado a muchas empresas a considerar a sus trabajadores como su activo más valioso (Toledo, 2019). Las últimas tendencias en la gestión de recursos humanos están adoptando enfoques más estructurados, multifacéticos e interactivos, donde el diseño de puestos se reconoce como una herramienta fundamental para mejorar la satisfacción de todos los colaboradores de la organización.

La satisfacción en el trabajo adquiere una importancia primordial, porque refleja la capacidad de una empresa para satisfacer las necesidades de sus colaboradores. Existe una amplia evidencia que demuestra que los trabajadores insatisfechos tienden a ausentarse del trabajo con mayor frecuencia, mientras que aquellos que están satisfechos tienen una mayor esperanza de vida

y disfrutan de un mayor bienestar (Park et al., 2013). Autores como Miller (2019) señalan que la personalidad de los trabajadores influye en el tipo de trabajo que desempeñan, lo que implica que, al trabajar por cuenta propia, pueden surgir situaciones negativas tanto en el trabajo en equipo como en su propia moral. Además, Toledo (2019) afirma que ninguna empresa es perfecta y todas enfrentan problemas, pero lo importante radica en identificarlos y prestar atención a los aspectos cotidianos del entorno laboral antes de que estos se conviertan en conflictos mayores.

Kappel y Knedlik (2017) ofrece una explicación detallada sobre cómo los conflictos en el lugar de trabajo pueden surgir de diversas formas y cómo se gestionan en función del perfil del puesto, el cual puede estar mal definido en términos de funciones. Es común que muchas organizaciones se centren únicamente en el cumplimiento de metas, sin considerar cómo lograrlas de manera adecuada. Sin embargo, a nivel mundial, varias empresas han logrado manejar de manera efectiva estas variables de diseño de puestos y satisfacción laboral. Ejemplos destacados de ello son Google, Amazon y Power China Construction, quienes demuestran la importancia de mantener un equilibrio en estos aspectos, ya que esto repercute en la eficiencia de la actividad laboral en general.

Margot (2007) señala que la felicidad en la vida está estrechamente relacionada con la felicidad en el trabajo. Este tema, vinculado a la satisfacción laboral, refleja una realidad perdurable en lugar de ser una simple moda pasajera. La importancia de esta variable ha llegado para quedarse en las empresas, ya que refleja los cambios que las organizaciones a nivel mundial están implementando para brindar bienestar a sus trabajadores. En general, para ser feliz en una empresa y en la vida el diseño del cargo parece ser clave.

2.2.1 El cargo y su importancia en las organizaciones y la GH

El cargo se define como la descripción y el diseño de todas las actividades desempeñadas por un individuo (el ocupante), las cuales están integradas en una unidad coherente (Becker & Huselid, 2010). En términos prácticos, se refiere a una posición que se encuentra ubicada en el organigrama de la empresa y determina su nivel jerárquico, subordinación y departamento o división en la que se desempeña (Becker et al., 2009). Además, se puede describir como un inventario detallado que enumera las tareas, atribuciones, actividades y objetivos a desarrollar en la organización, considerando aspectos como edad, sexo, nivel educativo, experiencia laboral, responsabilidades y personal a cargo, entre otros (Oldham & Fried, 2016).

Es crucial para las organizaciones desarrollar los cargos necesarios desde el inicio, de acuerdo con los requisitos pertinente para los cargos según las metas de la organización, para poder garantizar así un funcionamiento óptimo que apunta al crecimiento de la organización y las personas que allí se laboren. Esto implica seguir el organigrama establecido o la estructura decidida en la estrategia organizacional (Ortiz, 2021). Este enfoque permite que el personal contratado comprenda su función dentro de la empresa y, en consecuencia, se inicien procesos desde la gestión del talento humano para contribuir al análisis y descripción de los cargos, así como al diseño del trabajo. Estos aspectos son fundamentales para el desarrollo de programas de selección, bienestar laboral, motivación y otras consideraciones relevantes para la empresa. Cabe destacar que las estrategias adecuadas a presupuesto y personal se desarrollan en función del tamaño de la empresa (Vargas et al., 2016).

2.2.2 El diseño de cargos

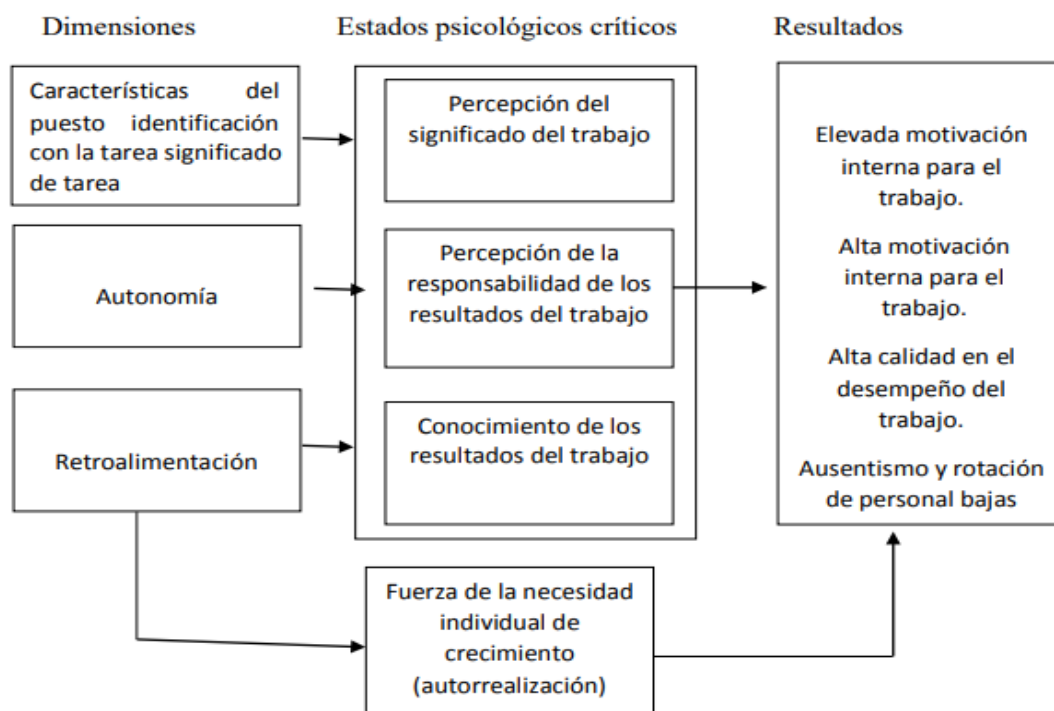
El diseño de cargos se refiere a la subdivisión de las tareas laborales asignadas a un individuo en una organización, lo que implica definir claramente qué hace el trabajador, cómo lo hace y por qué

lo hace (Grant, 2007). Un diseño efectivo de cargos contribuye al logro de los objetivos organizacionales, así como a la motivación y satisfacción de los empleados (Rothwell et al., 2020). Este proceso es dinámico y promueve el cambio en función del desarrollo personal del ocupante del cargo (Oldham & Fried, 2016). En otras palabras, permite adaptar el cargo al potencial de desarrollo personal del individuo que lo ocupa (Hackman et al., 1974). Además, el enriquecimiento o ampliación del cargo es una forma práctica y viable de ajustar permanentemente el cargo al crecimiento profesional del ocupante, mediante el aumento gradual y deliberado de los objetivos, responsabilidades y desafíos de las tareas asociadas al cargo (Martínez et al., 2012).

Un diseño inadecuado de cargos puede ser perjudicial para la organización, dado que la falta de una clara definición de las actividades conlleva a imprecisiones en la implementación de las prácticas de recursos humanos y a la no consecución de los objetivos de desempeño individual establecidos por la organización (Acuña et al., 2017). Cuando las competencias, habilidades y conocimientos de una persona se alinean con los requisitos del cargo, y además sus intereses, deseos y estilo de vida son compatibles con las características del puesto, se generan expectativas de desempeño óptimas y motivadoras (Bonilla, 2017).

Hackman y Oldham (1976) destacan que la motivación de los cargos puede ser influenciada por la aplicación de teorías motivacionales en la estructura del trabajo. Para lograr esto, existen diversos métodos de diseño de cargos, como la simplificación, rotación, ampliación y enriquecimiento del puesto (Juste, 2012). No obstante, es fundamental tener en cuenta que estos métodos deben adaptarse a las necesidades específicas de la organización, considerando los lineamientos estratégicos, el contexto en el que se desenvuelve y las dimensiones del diseño del puesto, tal como se muestra en la Figura 1. Es importante resaltar que no todas las situaciones requieren las mismas intervenciones.

Figura 1. Muestra de dimensiones del diseño de puestos



Fuente: Adaptado de Hackman y Oldham (1976).

En el contexto de la literatura científica, se reconoce que un puesto de trabajo trasciende más allá de una simple enumeración de tareas que se registran en un análisis de responsabilidades y acciones, y se presentan de manera resumida en una descripción estandarizada (Gallagher et al., 1976). De hecho, el diseño de los puestos de trabajo en una empresa desempeña un papel crucial en el éxito e incluso en la supervivencia de muchas organizaciones (Belias et al., 2013). Cada puesto debe ser concebido de manera que refleje las expectativas organizativas, ambientales y conductuales (Peng et al., 2010). El diseñador del puesto considera cuidadosamente estos elementos y se esfuerza por crear cargos que sean tanto productivos como satisfactorios, logrando un equilibrio adecuado. En consecuencia, algunos cargos resultan más satisfactorios o interesantes que otros (Lasera et al., 2008).

El diseño de puestos de trabajo sigue un procedimiento general que se caracteriza por ser iterativo, según plantea Del Prado (2014). El análisis y la síntesis del sistema de trabajo requieren revisar varias veces las etapas sucesivas para alcanzar una solución satisfactoria o para obtener varias alternativas entre las cuales se pueda elegir la mejor. Con frecuencia, las decisiones que se toman durante el proceso de diseño implican la adopción de soluciones de compromiso. Por tanto, las etapas principales que conforman el proceso de diseño son las siguientes:

Análisis del sistema: en esta etapa se identifican las principales operaciones necesarias para lograr los resultados requeridos, así como se especifica el sistema de trabajo necesario para llevarlas a cabo.

Asignación de tareas: se decide la distribución más adecuada de las diferentes tareas entre el sistema técnico y el operador, considerando criterios como eficiencia, seguridad, calidad, entre otros.

Concreción del sistema: se diseña la configuración física más apropiada y se seleccionan los dispositivos técnicos necesarios, además de definir los procedimientos de trabajo para el operador humano.

Validación: en esta fase se realiza una evaluación del diseño mediante prototipos y simulaciones, y se introducen las mejoras necesarias.

Implementación: antes de implantar el nuevo sistema de trabajo, es fundamental informar a los trabajadores sobre los objetivos que se pretenden y los cambios que se llevarán a cabo. En caso necesario, los trabajadores también deben recibir formación y entrenamiento. Siguiendo estas etapas, se busca obtener un diseño de puestos que sea óptimo y se ajuste a las necesidades y objetivos de la organización, garantizando un sistema de trabajo eficiente y productivo.

2.2.3 Diseño de cargos y su contribución hacia el sistema de GH

La gestión de recursos humanos tiene como objetivo establecer objetivos comunes que fomenten la creación de vínculos entre la organización y sus empleados, para que estos desarrollen comportamientos y actitudes alineados con la estrategia organizacional, según plantea Dorenbosch et al. (2005). Estos objetivos se gestionan a través de la información obtenida del análisis y diseño de cargos, y se utilizan para desarrollar programas de selección, formación y desarrollo, planes de sucesión, gestión del desempeño, compensación, motivación, entre otros, como menciona García (2009).

El sistema de gestión de recursos humanos tiene como finalidad promover actitudes positivas en los empleados, evidenciadas a través de su compromiso con la organización, según Lagomarsino (2002). Para lograrlo, se busca ampliar el alcance del puesto de trabajo mediante la implementación de multifuncionalidad y redundancia, lo cual permite expandir las fronteras psicológicas del trabajo, como señalan Parker (1997). Esta ampliación facilita que los empleados se involucren y se apropien de los problemas que enfrentan en sus cargos, tal como sostienen Dorenbosch et al. (2005), ya que se ha demostrado que el compromiso del personal se relaciona positivamente con la productividad, según Catteeuw et al. (2007). Por lo tanto, el diseño de los puestos de trabajo desempeña un papel importante en la motivación de los empleados y, en consecuencia, en la generación de innovación en las organizaciones, como afirman Axtell et al. (2000), Hackman y Oldham (1980) y West y Farr (1990).

2.3 Motivación

La motivación laboral se refiere a la disposición de una persona para dedicar esfuerzos hacia la consecución de objetivos organizacionales, y está condicionada por la satisfacción de sus necesidades individuales, según Robbins (2004). Las necesidades son estados internos que hacen

que ciertas acciones sean más atractivas para una persona, como menciona Castilla (2006). Para identificar estas necesidades, se han desarrollado diversas teorías, como la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954), el modelo E-R-C de Alderfer (1969), la Teoría bifactorial de Herzberg (1959), la Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961) y la Teoría X e Y de McGregor (1966), las cuales se aplican según las necesidades que se deseen identificar o de acuerdo con la estrategia a implementar.

La motivación ha sido ampliamente estudiada en el campo de la psicología laboral y se considera un proceso de gran relevancia a nivel micro, según señala Sekhar et al. (2013). Se han desarrollado diversos conceptos relacionados con la motivación, como aquel que la define como un impulso que incita a la acción, generando actitudes y comportamientos específicos, como plantea Herzberg (1959). Además, se ha explorado la dimensión de las necesidades y deseos en el contexto motivacional, como destacan Austin y Vancouver (1996).

2.3.1 Tipos de motivación (intrínseca y extrínseca)

La motivación se define como un conjunto de fuerzas internas y externas que influyen en la elección de acciones y en la forma en que los colaboradores se comportan, según Newstrom (2007). En este sentido, varios expertos en motivación y psicología identifican dos tipos principales de motivación que se utilizan en el ámbito empresarial: la motivación extrínseca y la motivación intrínseca.

La motivación extrínseca se caracteriza por ser tangible y perceptible para todos, y surge temporalmente para la realización de tareas o comportamientos específicos, según Prytherch et al. (2013). No está relacionada con las actividades en sí y se evidencia en respuesta a un estímulo externo, como señala Turner (2017). Según Levy-Levoyer (2001), los empleados estimulados por la motivación extrínseca tienden a tener un rendimiento inferior, ya que su enfoque se centra

únicamente en obtener la recompensa, y una vez conseguida, disminuyen sus esfuerzos por mejorar su trabajo. Manjarrez (2020) afirma que la motivación extrínseca se basa en tres componentes principales: recompensa, incentivo o castigo. La recompensa se refiere a la compensación o remuneración que se obtiene por cumplir con un servicio o tarea asignada. El incentivo es el objeto que atrae a las personas a actuar de una manera determinada con el fin de obtener algo a cambio. El castigo es la sanción o consecuencia negativa de una conducta inapropiada dirigida por alguien más. En este sentido, se comprende que la motivación extrínseca forma parte de un factor o estímulo presente en una situación externa en la cual se requieren recompensas para desempeñar una función de manera más efectiva.

Por otro lado, Chérrez (2020) menciona que dentro de la motivación extrínseca se encuentra la política de incentivos, que consiste en reglas diseñadas para aumentar la productividad de los trabajadores mediante la provisión de bonos, premios, incrementos salariales y reconocimientos, con el objetivo de motivar a los empleados a mejorar su desempeño al realizar sus actividades de acuerdo con lo planificado. También se menciona la promoción laboral, que según Rodríguez (2020), es un programa enfocado en los empleados que busca potenciar su experiencia a través de ascensos que fomentan su rendimiento. Este programa se encarga de identificar las metas y motivaciones de los colaboradores para crear un ambiente lleno de confianza y productividad.

La motivación intrínseca se refiere a las recompensas internas que una persona experimenta al realizar sus actividades laborales, según Newstrom (2007). Está relacionada con la asimilación mental del individuo y se refiere a los deseos de las personas de participar en actividades interesantes e importantes, como menciona Reascos et al. (2015). Dentro de este contexto, es importante desarrollar factores como la autonomía (tener control sobre lo que se hace), la maestría (mejorar en algo importante) y el propósito (servir a algo más grande que uno mismo), según García

et al. (2020). Estos factores generan emociones que contribuyen a la satisfacción de los empleados en sus actividades laborales y se relacionan con la calidad del trabajo, ya que fomentan el crecimiento, la expresión y el desarrollo de la creatividad, como afirman Hagoel et al (2002) y Davis et al. (2003).

Según Juárez (2016), la motivación intrínseca hacia el conocimiento se refiere a la motivación interna que impulsa el deseo de adquirir conocimiento por el placer inherente a la acción. Es fundamental que los gerentes utilicen tanto la motivación intrínseca como la motivación extrínseca para influir en los trabajadores. Esto se debe no solo a que ambas ideas pueden generar altos niveles de rendimiento, sino también porque están conectadas con las necesidades internas de cada individuo. En este sentido, los gerentes pueden utilizar ambos conceptos para satisfacer y atender las necesidades personales de los empleados.

Dentro del ámbito de la motivación, se encuentra la motivación intrínseca, como señala López citado por Gómez (2020). Esta se refiere a la conducta impulsada desde el interior de la persona al realizar una acción por el simple hecho de disfrutar de su ejecución, sin esperar una recompensa económica. En otras palabras, es el entusiasmo e interés que una persona experimenta al llevar a cabo una tarea que le gusta, esta se manifiesta de diversas formas en el entorno laboral, muestra de ella es la disposición que presenta el empleado frente a las actividades propuestas en la empresa, el sentimiento de autorrealización, el disfrute, la vocación entre otras. Sin embargo, en esta investigación nos enfocamos específicamente en la motivación intrínseca a través de la capacitación.

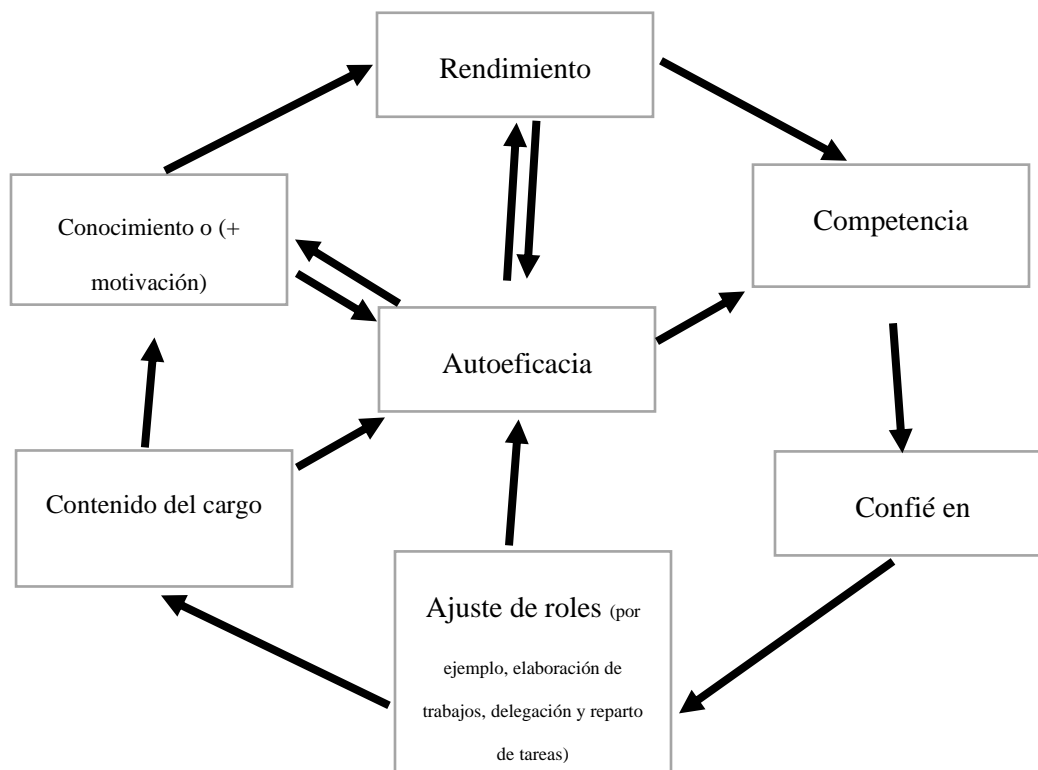
2.4 Relación entre diseño de cargos y la motivación intrínseca del empleado

El adecuado diseño de puestos de trabajo permite establecer un vínculo significativo y efectivo entre el trabajador y la empresa desde el inicio, lo cual contribuye a una comunicación

organizacional adecuada. Dicho diseño facilita el desarrollo de la motivación intrínseca al vincular las habilidades, conocimientos, valores y años de experiencia del trabajador. La estructura básica del diseño de cargos sigue el siguiente orden consecutivo: (1) Datos generales y corporativos, que incluyen el nombre del puesto, el área a la que pertenece, la jerarquía de dependencia, la remuneración económica, los objetivos y la ubicación en el organigrama; (2) Tareas y funciones del puesto, donde se especifican las actividades a desarrollar, permitiendo identificar la complejidad, definir las competencias requeridas y establecer una remuneración acorde al nivel de responsabilidad; (3) Competencias del puesto, que representan las aptitudes, capacidades, educación mínima requerida, formación adicional, experiencia y habilidades necesarias. Dessler, G. (2011).

Además de esta estructura, es importante considerar nuevas estrategias, como propone Clegg y Spencer (2007) con su modelo circular y dinámico del proceso de diseño de puestos de trabajo. Este modelo se basa en cinco ideas emergentes de la literatura: en primer lugar, los diseños de los puestos deben ser flexibles y adaptables a corto plazo; en segundo lugar, se debe tener en cuenta el rendimiento y la percepción del puesto por parte del ocupante y otros actores; en tercer lugar, se deben considerar los conocimientos básicos y la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades; en cuarto lugar, se deben analizar los cambios en el contenido del puesto para evaluar su contribución a la autoeficacia y predecir los cambios en el comportamiento y rendimiento; por último, se destaca que el proceso de diseño del puesto de trabajo es dinámico y circular en lugar de unidireccional, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Muestra del modelo circular y dinámico de diseño de puestos de trabajo.



Fuente: Clegg & Spencer (2007).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la implementación del modelo circular y dinámico genera las condiciones propicias para promover el rendimiento, el ajuste de funciones y contenido del trabajo, y la autoeficacia en los colaboradores. Estos aspectos son fundamentales para fomentar la motivación intrínseca y, por ende, influir en las estrategias de motivación extrínseca.

2.5 Modelo de relación diseño de cargos vs motivación intrínseca aplicado en el estudio: The Job Characteristics Model (JCP)

El Modelo de las Características del Puesto de Trabajo (JCP), desarrollado por Hackman y Oldham (1976), es un marco teórico que pretende explicar la relación entre las características del puesto de trabajo, la motivación intrínseca y los resultados laborales. Este modelo sugiere que determinadas características de un puesto de trabajo pueden afectar a los estados psicológicos de un individuo, lo que, a su vez, puede influir en su motivación intrínseca y su satisfacción laboral. Comprender y aplicar el JCP puede ayudar a las organizaciones a diseñar puestos de trabajo que promuevan el compromiso de los empleados y aumenten la motivación intrínseca. Por estas razones, es el referente teórico utilizado en esta tesis, pues soporta el cumplimiento del objetivo general.

El JCP consta de tres componentes principales: dimensiones fundamentales del puesto, estados psicológicos críticos y resultados. Las dimensiones fundamentales del trabajo incluyen la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, la importancia de la tarea, la autonomía y la retroalimentación. Estas dimensiones representan los aspectos clave de un trabajo que pueden influir en la experiencia y la motivación de una persona. Por ejemplo, los trabajos que ofrecen una variedad de habilidades y responsabilidades permiten a los individuos ver la realización de tareas completas y proporcionan autonomía en la toma de decisiones tienen más probabilidades de aumentar la motivación intrínseca.

Las dimensiones fundamentales del trabajo influyen en tres estados psicológicos críticos: el sentido del trabajo, la responsabilidad por los resultados y el conocimiento de los resultados. Cuando las personas perciben que su trabajo tiene sentido, se sienten responsables de sus resultados y reciben información sobre su rendimiento, es más probable que experimenten mayores niveles

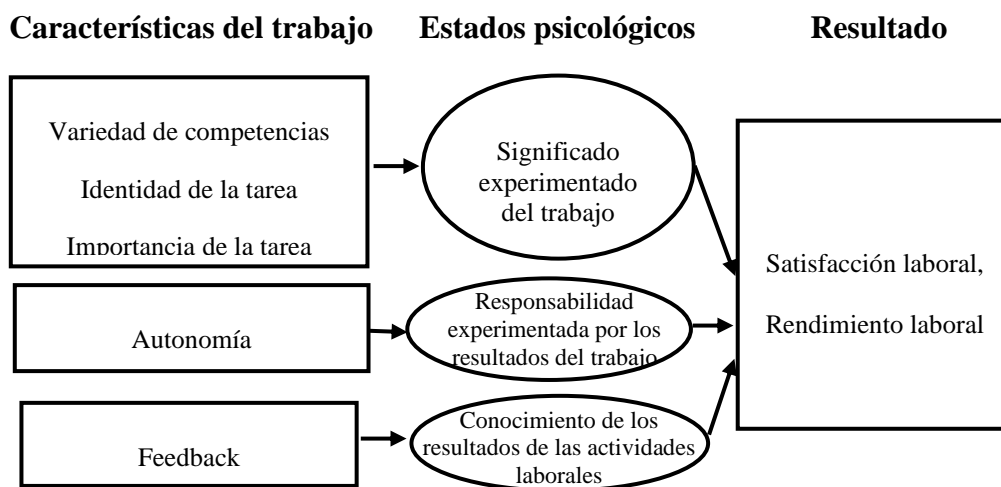
de motivación intrínseca. Estos estados psicológicos actúan como mediadores entre las características del puesto y los resultados del trabajo.

Los resultados del JCP incluyen la motivación intrínseca, la satisfacción y un rendimiento laborales de mayor calidad. La motivación intrínseca se refiere al impulso interno y al disfrute que experimentan los individuos al realizar un trabajo significativo. Cuando las dimensiones fundamentales del trabajo y los estados psicológicos críticos están alineadas, es más probable que los empleados muestren niveles más altos de motivación intrínseca, lo que conduce a una mayor satisfacción en el trabajo y a un mejor rendimiento laboral.

Para aplicar el JCP y aumentar la motivación intrínseca, las organizaciones pueden centrarse en el rediseño, el enriquecimiento y la creación de puestos de trabajo. El rediseño del puesto implica analizar y modificar las dimensiones fundamentales del puesto para que el trabajo sea más estimulante y satisfactorio. Esto puede lograrse incorporando tareas que requieran una variedad de habilidades, ofreciendo oportunidades para completar las tareas, aumentando la importancia del trabajo, concediendo autonomía y proporcionando retroalimentación periódica.

El enriquecimiento del puesto de trabajo implica mejorarlo añadiendo tareas más complejas y significativas, dando a los empleados mayor autoridad para tomar decisiones y fomentando las oportunidades de desarrollo de habilidades. Enriqueciendo el puesto, las organizaciones pueden aprovechar la motivación intrínseca de los empleados y estimular su sentido de la responsabilidad y su crecimiento personal.

Figura 3. Job Characteristics Model (JCP)

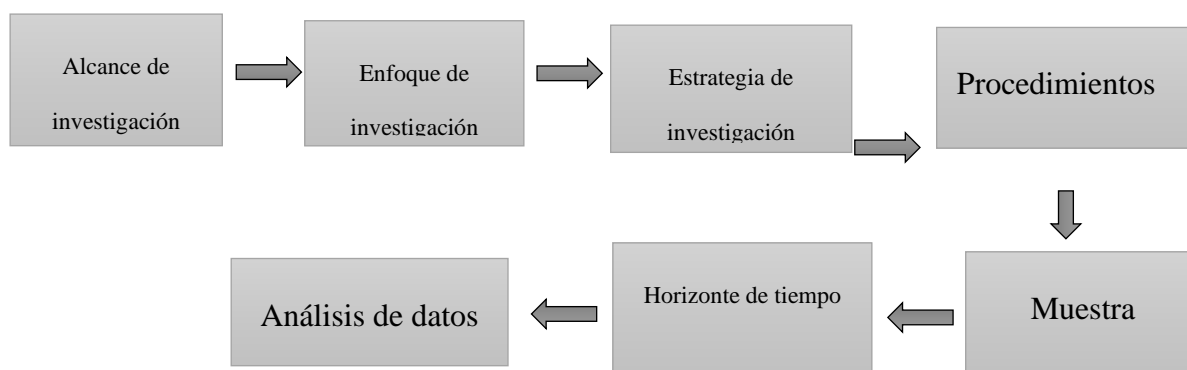


Fuente: Hackman y Oldham (1976).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta el proceso metodológico utilizado en el desarrollo de esta tesis de maestría. Por consiguiente, se expone el conjunto de pasos que se siguieron para obtener los datos que dieron respuesta a la pregunta de investigación: ¿Qué acciones organizacionales permiten mejorar la motivación intrínseca basado en el diseño de cargos desde la perspectiva de los empleados de la empresa NUTRIMAGDALENA SAS? Cada una de las etapas del diseño de investigación se identifican en la Figura 4.

Figura 4. Proceso metodológico



Elaborado a partir de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

3.1 Alcance de investigación

Esta investigación tiene un alcance descriptivo, el cual consiste en especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018). En otras palabras, se recopilan datos y se informa sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo, el investigador selecciona variables y recopila información sobre cada una de ellas para describir y caracterizar lo que se investiga. Este enfoque se ajusta al objetivo de esta investigación, que es establecer, a partir de la perspectiva de los empleados de Nutrimagdalena SAS, acciones organizacionales que permitan mejorar la motivación intrínseca con base en el diseño de cargos. Permitiendo identificar características, atributos, dimensiones y perspectivas necesarios para mejorar la motivación intrínseca de los empleados de la empresa.

3.2 Enfoque de investigación

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo que, según Galeano (2020), se caracteriza por profundizar en una situación o problemática específica sin necesariamente generalizar sus

resultados. Los análisis cualitativos se centran típicamente en grupos pequeños, casos o individuos seleccionados de manera cuidadosa, buscando que sean representativos en términos de comprensión, pertinencia y compromiso de participación en el estudio, en lugar de buscar representatividad estadística. Estos casos representativos permiten capturar tendencias y patrones de comportamiento que organizan la vida social en el contexto de estudio. Siguiendo los principios de este enfoque, el estudio tiene como objetivo identificar los aspectos necesarios para que el diseño de cargos en la empresa NUTRIMAGDALENA SAS mejore la motivación intrínseca de sus empleados. Para ello, se empleará la entrevista semiestructurada, la cual es una técnica cualitativa que aprovecha la experiencia del ser humano, en un contexto específico, para alcanzar una comprensión del objeto de estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

3.3 Estrategia de investigación

La estrategia de investigación consiste en un método que se implementa para obtener los datos que le darán respuesta a la pregunta de investigación (Hernández - Sampier & Mendoza-Torres, 2018; May, 2011). En este estudio, el método empleado fue la entrevista semiestructurada las cuales se derivadan del Job Characteristics Model (JCP) de Hackman y Oldham (1976), la entrevista 1 (anexo 1) Entrevista Semi estructurada para Trabajador cuenta con 8 ítem y 19 preguntas y la entrevista 2 (anexo 2) Entrevista Semi estructurada para Directivo cuenta con 5 ítems y 9 pregunta. Esta entrevista semiestructurada es considerada apropiada para comprender problemas que acontecen en el ámbito organizacional (Bryman, 2015). May (2011) contempla como ventajas de la entrevista semiestructurada el énfasis que se pone en el contexto y la mirada desde el interior y una perspectiva holística que permite capturar la interacción entre numerosas variables, impactadas por cambios en procesos altamente dinámicos, como los que tienen lugar en las organizaciones y

en las relaciones interpersonales. Estas ventajas fueron aprovechadas en el análisis del cargo desde la perspectiva de los empleados en la empresa Nutrimagdalen SAS.

En particular, las entrevistas semiestructuradas se relacionan con el hecho de desarrollar un diseño flexible de investigación, contando con un nudo central, en el cual el sujeto ocupa el lugar protagónico (May, 2011). Es decir, poniendo el énfasis en estudiarlos fenómenos sociales en el propio entorno en el que ocurren, para este caso Nutrimagdalen S.A.S, primando lo subjetivo de la conducta humana y la exploración del significado del actor (Ruiz Olabuenaga & Ispizúa,1989) en esta investigación aspectos generadores de motivación intrínseca. Porque como dice Bruschi (1999) en una perspectiva cualitativa, se da un sistema procesual de investigación, es decir un proceso dinámico que une problema, teoría y método.

La entrevista semiestructurada de investigación es un instrumento capaz de adaptarse a las diversas personalidades de cada sujeto, en la cual se trabaja con las palabras del entrevistado y con sus formas de sentir, no siendo una técnica que conduce simplemente a recabar datos acerca de una persona, sino que intenta hacer hablar a ese sujeto, para entenderlo desde dentro (Corbetta,2003). Cabe aquí revisar la idea de contexto y tomando lo que expresa van Dijk (2001) decir que el contexto no es algo externo o visible, o fuera de los participantes, sino que es construido por los participantes como representación mental, a partir de lo que les resulta relevante. Es decir, es subjetivo, individual y conforma la representación personal de lo que es relevante para los sujetos en las diferentes situaciones comunicativas y considerando sus diferentes biografías. Porque el contexto constantemente influye en el desarrollo del discurso y viceversa (van Dijk,2001). }

3.5 Horizonte de tiempo de investigación

Los datos utilizados para llevar a cabo este estudio de caso se recolectaron en un único momento, durante un período de seis meses, que abarcó desde diciembre de 2022 hasta mayo de 2023. Dado el horizonte temporal de la investigación, este estudio se clasifica como transversal.

3.6 Descripción de Nutrimagdalen

Nutrimagdalen SAS, es una empresa perteneciente al sector económico agrícola, ubicada en la zona centro del municipio de La Dorada/Caldas, en la carrera 2 N° 17- 43 diagonal a la estación de bomberos, su actividad económica principal es la comercialización de productos agrícola, productos farmacéuticos, purgantes, vacunas, accesorios y alimento para animales, herrajes y herramientas para el trabajo del campo; cuyo objeto social es la “Compra y venta de insumos agropecuarios, maquinaria agrícola, alimento para animales, herrajes y talabartería, lo mismo que productos agropecuarios”. La empresa cuenta con cinco (5) empleados (ver Tabla 1).

Tabla 1. Muestra el perfil sociodemográfico de los trabajadores de Nutrimagdalen SAS.

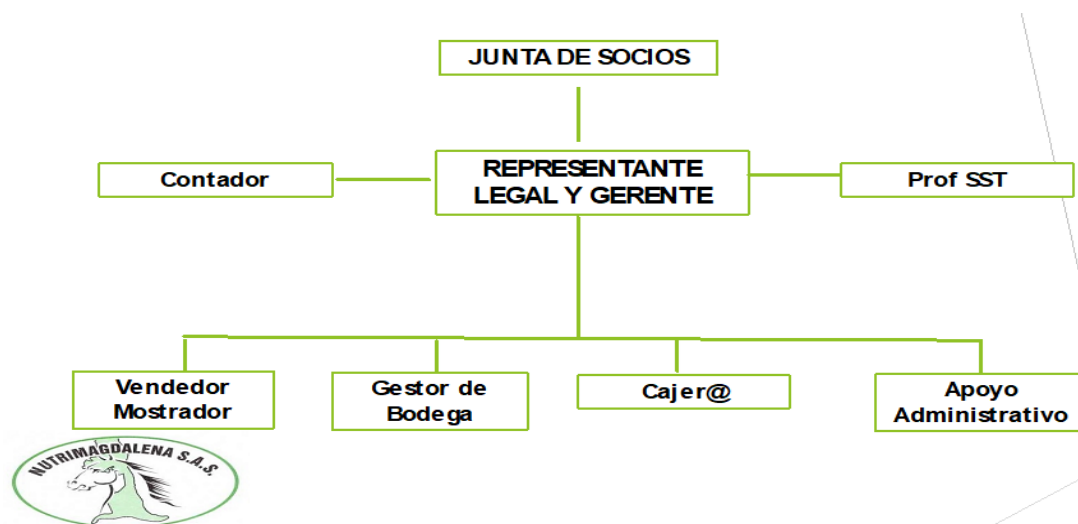
PERFIL SOCIODEMOGRAFICO			
GENERO		TIPO DE VIVIENDA	
Hombre	2	Propia	3
Mujer	3	En Arriendo	2
RANGO DE EDAD		ESTRATO DE VIVIENDA	
44 a 52 años	1	Estrato 1	1
26 a 34 años	2	Estrato 3	2
Más de 60 años	1	Estrato 2	2
18 a 25 años	1	CUAL ES SU CARGO	
ESTADO CIVIL		Vendedor	1
Casado	2	Cajera	1
Soltero	1	Representante legal	1
Unión Libre	2	Auxiliar administrativa	1
NIVEL EDUCATIVO		Bodeguero	1
Profesional Incompleto	2	ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	

Técnico Completo	1	15 años	1
Técnico Incompleto	1	5 meses	2
Bachiller	1	20 años	1
TIPO DE SALARIO		1 año	1
Fijo (Quincenal y Mensual)	5	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	
HORAS DE TRABAJO		Más de 5 años	2
8 horas	5	Menos de Un año	1
		Entre 1 y 5 Años	1

Fuente: Elaboración propia.

La estructura organizacional de Nutrimagdalena SAS está compuesta por una junta de socios, un representante legal quien a su vez realiza las funciones de gerente, del cual dependen los vendedores, el gestor de bodega, el cajero y el apoyo administrativo, dentro del grupo de personas que laboran en la empresa se encuentran dos (2) profesionales por prestación de servicios quienes realizan actividades de apoyo al proceso de desarrollo organizacional de la empresa.

Figura 5. Muestra organigrama de la empresa Nutrimagdalena SAS.



Fuente: Documentación de Nutrimagdalena SAS 2023.

3.7 Procedimiento de análisis de datos

Los datos obtenidos de la entrevista semiestructurada (Anexo 1,2) se analizaron a través de un proceso de codificación por patrones. Esta es una técnica utilizada en el análisis de datos cualitativos, que consiste en identificar y agrupar los datos en categorías o patrones significativos que emergen de los discursos de los participantes. En primer lugar, se realizó una transcripción detallada de la entrevista para capturar todos los detalles relevantes (ver Anexo 3, 4, 5, 6 y 7). A continuación, se llevó a cabo un proceso de lectura y relectura minucioso de la transcripción para familiarizarse con los datos. Durante esta etapa, se comenzaron a identificar ideas, temas o conceptos recurrentes. A medida que se identificaron estas ideas o temas, se procedió a la codificación, que implicó asignar etiquetas o códigos a fragmentos específicos del texto que representan esos patrones o conceptos identificados. Estos códigos se aplicaron de manera sistemática y consistente a lo largo de la transcripción.

Una vez asignados los códigos iniciales, se realizó un proceso de comparación y agrupación de los datos codificados en categorías más amplias o patrones temáticos, desde el modelo de Hackman y Oldham (1976). Este proceso implicó buscar similitudes y diferencias entre los códigos. El proceso de codificación por patrones permitió analizar de manera rigurosa y sistemática los datos cualitativos recopilados en las entrevistas semiestructuradas. Al identificar y agrupar los patrones emergentes, los investigadores comprendieron mejor las experiencias, percepciones y significados expresados por los empleados de Nutrimagdalena, y generar hallazgos relevantes para la investigación (Ver Anexo 8). Para su fácil interpretación se clasificaron los cargos del siguiente modo: **C1** (Gerente), **C2** (Auxiliar administrativa), **C3** (Vendedor de mostrador), **C4** (Bodeguero).

CAPITULO 4: RESULTADOS

4.1 Variedad de competencias

Después de llevar a cabo el proceso de aplicación de la entrevista semiestructurada y analizar los datos obtenidos, se identificaron los patrones que se presentan en la Tabla 2 sobre variedad de competencias.

Tabla 2. Patrones Variedad de competencias

PATRONES	CARGO 1	CARGO 2	CARGO 3	CARGO 4	TOTAL
Comunicación	X		X	X	3
Constancia	X				1
Responsabilidad		X			1
Resolución De Conflictos		X			1
identificación de competencias requeridas para el cargo	X	X	X	X	4

De acuerdo con la tabla 2, los patrones más recurrentes son:

Comunicación, de la cual el **C1** expresa “por la habilidad que tengo para ir a hablar a los bancos, a solicitar los créditos y por la habilidad que tengo para hablar con la gente”; **C3** “saber asesorar a la persona que necesite un medicamento, un veneno, un herbicida, como aplicarlo, que no debe hacer y eso” y **C4** “me está acabando X producto, yo voy a avisarle a la secretaria o a los que hacen el pedido para que ellos pues monten el pedido del producto”

Identificación de las competencias requeridas para el cargo, de la cual el **C1** expresa “primero es que le guste, porque este es un trabajo que no es difícil, pero es de mucha dedicación, es de mucho amor, o sea tener un amor y es lo que yo he tenido por Nutrimagdalenita”; **C2** “es que pues se de sistemas sí, manejo muy bien el Excel. Y ciertos programas que pues no, no es de gran

dificultad para manejar el cargo que yo tengo”, **C3** “conocer todo el manejo de la droga que se vende ahí; digamos... saber tratar los clientes para poder llegarles a ellos” y **C4** “recibir la mercancía, de cómo bueno, si yo recibo esto así, de que no se me vaya a caer más adelante, cómo sea así. Más que todo es en eso, o sea, en recibir el en entrega y recibida de mercancía, al acomodar los bultos”.

4.2 Identidad de la tarea

Posterior a la aplicación de la Entrevista semiestructurada y analizar los datos obtenidos, se identificaron los patrones que se presentan en la Tabla 3 para la dimensión identidad de la tarea.

Tabla 3. Tabla3. Patrones Identidad de la tarea

PATRONES	CARGO 1	CARGO 2	CARGO 3	CARGO 4	TOTAL
Percepción E Interpretación Del Entorno	X				1
Atención Al Cliente	X		X	X	3
Reconocimiento Del Porqué De Las Tareas Desde El Cargo	X	X	X	X	4

De acuerdo con la tabla 3, los patrones más recurrentes son:

Atención al cliente, de la cual **C1** expresa “la estrategia que hemos implementado, o sea, que ha sido mío y que ha sido de parte de mi socio también, ha sido la atención y el servicio”, **C3** “el conocimiento, capacidad de atención, saber atender la persona y agilidad.” y **C4** “. De sacar la mercancía por lo menos a los clientes. Darles una buena, pues colaborar el cliente como con la mercancía cargarle, empacarle bien. Pues, que el cliente se sienta satisfecho con la atención. Tener una buena atención.”

Reconocimiento del porqué de las tareas desde el cargo, de la cual **C1** expresa “que necesita una persona para poder gerenciar esta empresa, pues lo primero es que le guste, porque este es un trabajo que no es difícil, pero es de mucha dedicación, es de mucho amor, o sea tener un amor y es lo que yo he tenido por Nutrimagdalená”, **C2** “por ciertos motivos de desarrollo y facilitó ciertos pasos para la empresa”, **C3** “No equivocarse en el momento de recetar un medicamento o un veneno, ese es un desafío importante, porque si uno manda una droga que no es puede matar un animal y si manda un herbicida que no es puede acabar con el pasto o con un cultivo” y **C4** “Estar pendiente, digamos, a los insectos, a todo lo que pueda contaminar, la mercancía que se trabaje y cómo es alimento. Entonces, proveedores, insectos, por lo menos que un producto perecedero que se maneja aquí en el almacén, hay que estar muy pendiente de eso, a la limpieza”.

4.3 Importancia de la tarea

Tras llevar a cabo la aplicación de la Entrevista semiestructurada y el análisis de los datos obtenidos, se identificaron los patrones referidos en la Tabla 4 como patrones importantes de la tarea.

Tabla 4. Patrones Importancia de la tarea

PATRONES	CARGO 1	CARGO 2	CARGO 3	CARGO 4	TOTAL
Desarrollo Profesional	X	X	X	X	3
Desarrollo Personal	X				1

De acuerdo con la tabla 4, los patrones más recurrentes son:

Desarrollo profesional, que directa o indirectamente conduce al **desarrollo personal** y de la cual **C1** expresa sobre el crecimiento de su empresa “cada día hemos ido creciendo poquito, pero

en la cantidad de empleos que se da”, **C2** “desde muy chiquitica he querido ser alguien en la vida” “pues es un paso porque pues acá son agropecuaria, es una veterinaria agropecuaria en el cual acá yo pues distingo ciertos clientes que trabajan en el ICA bueno son. Son EH ganaderos y no sé en cualquier momento me pueden brindar otra oportunidad o ellos me pueden ayudar. A que eso sea más fácil el sueño que quiero.”, **C3** “esto me enriquece mucho, una de la forma es mediante la socialización, conocer las cosas, lo que el agente piensa, lo que la gente siente, uno todos los días conoce muchas personas y ellos están conociendo de uno, lo otro el conocimiento de acá, digamos el mercado tecina, los productos, siento que eso me ayuda a mí, mi próxima meta es adquirir más conocimiento porque lo mío ya es la línea veterinaria.” y **C4** “Pues digamos que X empresa cualquiera de las que uno quiera manejar. En cualquier momento digamos que hay que almacenar productos, el cargar o cualquier cosa que de pronto, yo estoy haciendo lo mismo aquí la empresa que me puede servir pues más adelante. Ya sea en mi propia empresa o en cualquier parte que yo vaya a laborar”.

4.4 Autonomía

Como resultado de la implementación de la Entrevista semiestructurada y el respectivo análisis de los datos obtenidos, se identifican los patrones que se presentan en la Tabla 5 sobre patrones de autonomía.

Tabla 5. Patrones de Autonomía

PATRONES	CARGO 1	CARGO 2	CARGO 3	CARGO 4	TOTAL
Flexibilidad	X	X		X	3

De acuerdo con la tabla 5, el patrón más recurrente es:

Flexibilidad, la cual desde la perspectiva y las posibilidades de cada cargo se manifiesta así: **C1** expresa “soy la gerente, no es tanto por lo que haga, sino por la representación que tengo en la empresa”, **C2** “cuando hay mucho movimiento en la empresa pues tengo que dejar de hacer ciertas cosas y pues se me atrasa un poco, pero pues por medio de una agenda”, **C4** “en las mis cosas personales que yo necesito, la del trabajo. Después que yo tenga por lo menos Claro, lo que yo tengo que hacer en el momento, puedo pues hacer digamos que la dos cosas al mismo tiempo, si necesito salir y yo hago lo que toca hacer pido un permiso, después que ya tenga todo listo”.

4.5 Feedback

Luego del proceso proceso de aplicación de la Entrevista semiestructurada y el analisis de los datos obtenidos, se identificaron los patrones que se presentan en la Tabla 6 sobre Feedback.

Tabla 6. Patrones del Feedback.

PATRONES	CARGO 1	CARGO 2	CARGO 3	CARGO 4	TOTAL
Retroalimentación Negativa				X	1
Retroalimentación Interna		X	X		2

De acuerdo con la tabla 6, el patrón más recurrente es:

Retroalimentación interna, como lo expresa **C2** “tenemos capacitaciones. Bueno, acá hay que aclarar que manejamos concentrados, herbicidas, droga veterinaria, entonces acá nos hacen capacitaciones, digamos en soya, en este caso nos capacita el sistema de gestión, nos capacita también, entonces sí hay capacitación”, **C3** “al día siguiente le cuento lo que vi a mis compañeros, para que ellos sepa y lo mismo hacen ellos, cada uno desde su área, así todos podemos tener

conocimiento de todo lo que circula en la empresa desde la parte administrativa como en la bodega y mostrador y otra cosa que me retroalimenta es aprender de los errores”.

4.6 Significado experimentado del trabajo

El análisis de los datos emergentes tras la aplicación de la entrevista semiestructurada nos permite identificar los patrones que se presentan en la Tabla 7 para significado experimentado del trabajo.

Tabla 7. Patrones del significado experimentado del trabajo.

PATRONES	CARGO 1	CARGO 2	CARGO 3	CARGO 4	TOTAL
Sentido de servicio	X	X	X	X	4

De acuerdo con la tabla 7, el patrón más recurrente es:

Sentido de servicio, como expresa **C1** “es útil por el servicio que ofrecemos. Y pues porque yo estoy siempre pendiente de que sí se ofrezca el servicio”, **C2** “Nutrimagdalen, para mí ha sido. Una empresa que ha brindado oportunidades para sus trabajadores, que hay brindan esa confianza para que ellos ejercen bien su labor. ¿Eh? Es una pequeña familia porque mantenemos a cabo 8 horas”, **C3** “cuando yo le soluciono un problema a una persona que tiene un animal enfermo y vienen a los ocho días y me dice oiga se me alivio el animal con eso que usted me mando, para mí es una satisfacción, porque sé que la persona encontró una solución acá en el almacén” y **C4** “al momento de sacar la mercancía por lo menos a los clientes. Darles una buena, pues colaborar el cliente como con la mercancía cargarle, empacarle bien. Pues, que el cliente se sienta satisfecho con la atención. Tener una buena atención.”

4.7 Responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo

Como analisis de los resultados obtenidos de la Entrevista semiestructurada, se identificaron los patrones que se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8. Patrones de la responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo.

PATRONES	CARGO 1	CARGO 2	CARGO 3	CARGO 4	TOTAL
Sentido De Responsabilidad	X	X	X	X	4

De acuerdo con la tabla 8, el patrón más recurrente es:

Sentido de responsabilidad, como expresa **C1** “los cumplimientos, EH? Con la empresa y los internos y los externos”, **C2** “Pues que me brindan la confianza. Es un aporte muy importante, me brindan la confianza”, **C3** “pero si hay veces que llego uno a la casa pensativo, por ejemplo, si uno comete un error y uno recibe un regaño muy fuerte, entonces uno piensa yo no debí haber hecho eso, claro que yo siempre he aplicado la formula del árbol de los problemas”, **C4** “Entregar un producto en malas condiciones ya sea porque este dañado, vencido todo. Eso puede hacer que el cliente se retire con compre más en la empresa”.

4.8 Conocimiento de los resultados de las actividades laborales

La aplicación de la Entrevista semiestructurada y analizar los datos obtenidos, permito identificar los patrones que se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9. Patrones del conocimiento de los resultados de las actividades laborales.

PATRONES	CARGO 1	CARGO 2	CARGO 3	CARGO 4	TOTAL
Conciencia De Los Resultados	X				1

De acuerdo con la tabla 9, no se encuentra consistencia para la generación de un patrón.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

El objetivo de esta investigación consistió en establecer, a partir de la perspectiva de los empleados de Nutrimagdalena SAS, acciones organizacionales que permitan mejorar su motivación intrínseca con base en el diseño de cargos. Para alcanzar este objetivo, se utilizó el modelo de las Características del Puesto de Trabajo (JCP) planteado por Hackman y Oldham (1976) y vigente en la literatura científica sobre motivación a partir del diseño de cargos. Como teoría de fondo, se utilizó el referente de las demandas y los recursos laborales en la relación entre diseño de cargos y motivación intrínseca.

Hallazgos principales

En primer lugar, el estudio ofrece evidencia de que el diseño de cargos contribuye con la motivación intrínseca de los empleados (Clegg & Spencer, 2007), especialmente en el contexto de Nutrimagdalena. Por ende, desde la teoría de las demandas y los recursos laborales, cuando el cargo es diseñado de manera apropiada se transforma en un recurso que apoya el mejoramiento del desempeño de los individuos. En segundo lugar, se identificaron los aspectos que, desde el modelo de las características del puesto de trabajo de Hackman y Oldham (1976), mejorarían la motivación de los empleados en la empresa donde se llevó a cabo estudio.

Las características forman parte de las acciones necesarias para que los trabajadores alcancen el estado psicológico deseado. En su estudio, Hackman y Oldham (1976) identificaron variables que deben ser consideradas en el diseño del trabajo para fomentar la motivación intrínseca. En el caso de la empresa Nutrimagdalena SAS, los empleados no conocen una estrategia organizacional estándar de forma escrita, pero si han logrado identificar esta de forma indirecta y/o verbal en los procesos diarios que se llevan a cabo con los jefes inmediatos en la empresa. Durante

la investigación se identificaron patrones comunes en los cargos de Nutrimagdalen SAS, los cuales se relacionan con la variedad de competencias. Estas competencias se reflejan en la comunicación interna y externa, siendo crucial para una empresa comercializadora como Nutrimagdalen SAS. Asimismo, se llevó a cabo una entrevista con cada trabajador para identificar las competencias específicas requeridas para cada cargo.

La característica de Identidad de la tarea se manifiesta en la atención al cliente y en el reconocimiento del propósito detrás de cada una de sus actividades. Por otro lado, la competencia relacionada con la Importancia de la tarea se refleja en el desarrollo tanto profesional como personal, ambos aspectos esenciales para alcanzar un rendimiento óptimo por parte del empleado. Estas características permiten al trabajador encontrar sincronía entre sus parte cognitiva y su inteligencia emocional, expresado y materializado ello a través de la potenciación en su compromiso con el servicio y dado que Nutrimagdalen SAS se dedica a una actividad económica con particularidades específicas, es fundamental que sus empleados posean estas características. Durante la investigación, al indagar acerca de las funciones redundantes en cada cargo, la mayoría de los participantes afirmaron que todas las responsabilidades eran de gran importancia para su desempeño, indicando con esta respuesta los empleados que todas las responsabilidades designadas al interior de la empresa se encuentran interrelacionadas y poseen un sentido funcional en su cargo, y a la vez en los demás cargos, evidenciando pues la importancia de cada cargo, el sentido y la funcionalidad que cada tarea representa en el momento del desarrollo de la mismas, generando a la vez la responsabilidad del trabajo bajo unos estándares altos de responsabilidad, ya que al encontrarse interrelacionados, la practica indebida y/o inapropiada de una tarea desde un cargo puede general repercusiones en otro u otros.

La característica de autonomía en los empleados de Nutrimagdalena SAS se manifiesta a través de la flexibilidad, siendo importante destacar que la flexibilidad no implica permitir que cada trabajador administre su tiempo laboral a su criterio, sino que cada empleado sea consciente de sus responsabilidades y encuentre la forma de llevarlas a cabo dentro de sus posibilidades. Conduciendo esto al empleado a desarrollar sentido de pertenencia y un estado de responsabilidad, la cual se logra evidenciar en los resultados del trabajo, donde los empleados demuestran un sentido de responsabilidad hacia sus labores, ya que comprenden las implicaciones de descuidar sus funciones.

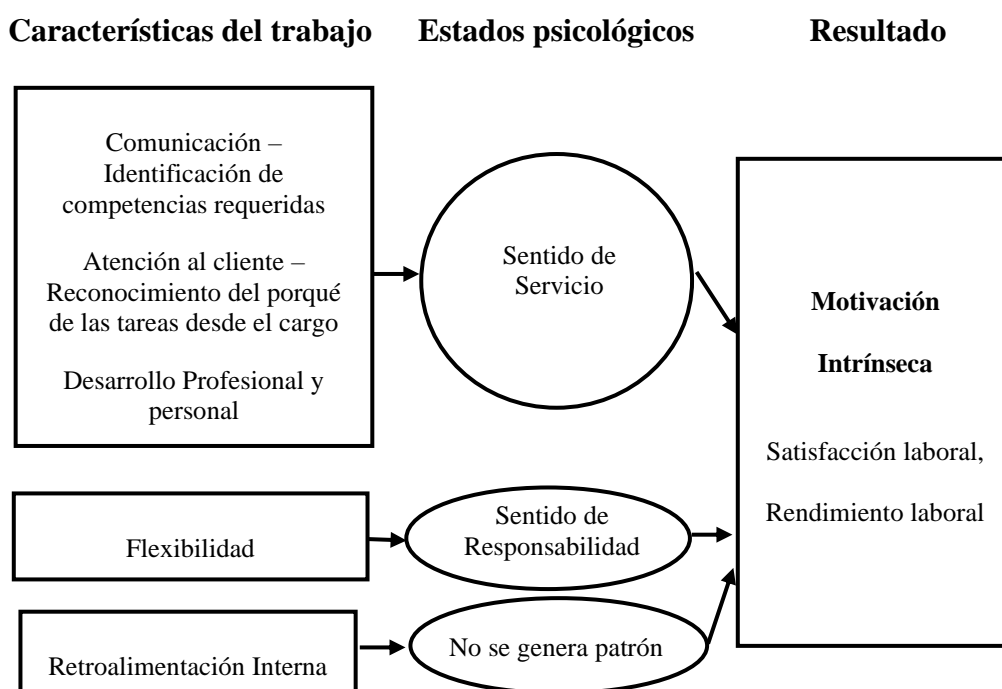
En cuanto a la característica del feedback en los trabajadores de Nutrimagdalena SAS, se observa su manifestación en la retroalimentación interna. Este fenómeno resulta sumamente interesante, ya que brinda la oportunidad para que la gestión del talento humano implemente estrategias de comunicación y gestión del conocimiento, puesto que este enfoque conlleva a un estado de ampliación de procesos cognitivos y de inteligencia emocional, que se caracteriza por los resultados de las actividades laborales y el conocimiento amplio que desarrollan en el ejercicio de la misma. Para el cual no se generó un patrón.

El modelo circular y dinámico propuesto por Clegg y Spencer (2007) exhibe una serie de características que deben estar presentes en un cargo para generar motivación en el trabajador tal como; rendimiento, competencia confianza, ajuste de roles, contenido del cargo, conocimiento+ motivación. A partir del análisis de las variables, se evidencia la presencia de estas características tal como; Estrategia organizacional, diseño de cargos, gestión del conocimiento, programa de bienestar, en los empleados de Nutrimagdalena SAS, lo permite visualizar una significativa probabilidad de éxito en el logro del objetivo principal de este proceso; La generación de motivación intrínseca.

Implicaciones prácticas

Según los hallazgos, se plantea un modelo de diseño de cargos general para mejorar la motivación intrínseca de los empleados de la empresa analizada. Por ende, en este apartado se presentan los resultados de la codificación como una propuesta de diseño de cargos en la empresa.

Figura 6. Patrones que aportan al diseño de cargos para la motivación intrínseca en Nutrimagdalen SAS



Fuente: Elaboración propia

Una vez reconocidas las características que deben implementarse en Nutrimagdalen SAS, se procede al diseño de una estructura para la implementación de estos cargos. Al igual que cualquier proyecto de diseño, esta estructura debe seguir el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), lo que permite que el modelo sea práctico y aplicable como cualquier proceso organizacional. La estructura propuesta se muestra en la figura 7, Donde se observa en primera

instancia la identificación del cargo y los roles que se llevan a cabo en la organización, posterior a ello se identifican características y estados psicológicos tales como emociones, experiencias, creencias, deseo, inteligencia, la memoria, entre otras, semejantes a los patrones identificados en la figura 6; estados identificados tras la aplicación de entrevista semi estructurada, derivada del modelo de Hackman y Oldman (1976) la cual medir la motivación intrínseca de los empleados, esto nos lleva inmediatamente a establecer características y estados psicológico propios y/o predominantes de la organización, el análisis de la información obtenida permitirá identificar las características y estados psicológicos para el diseño de cargos, con el fin de que los cargos diseñados sean de total conocimiento de todos los involucrados y responsables de la empresa, es necesario socializar el diseño de cargos con trabajadores y directivos, con el fin de evidenciar vacíos y/o recibir sugerencias y de esta forma poder realizar ajustes para en caso de ser necesario, y de no ser así el diseño de puesto de trabajo quedara listo, diseñado para la generación de motivación intrínseca.

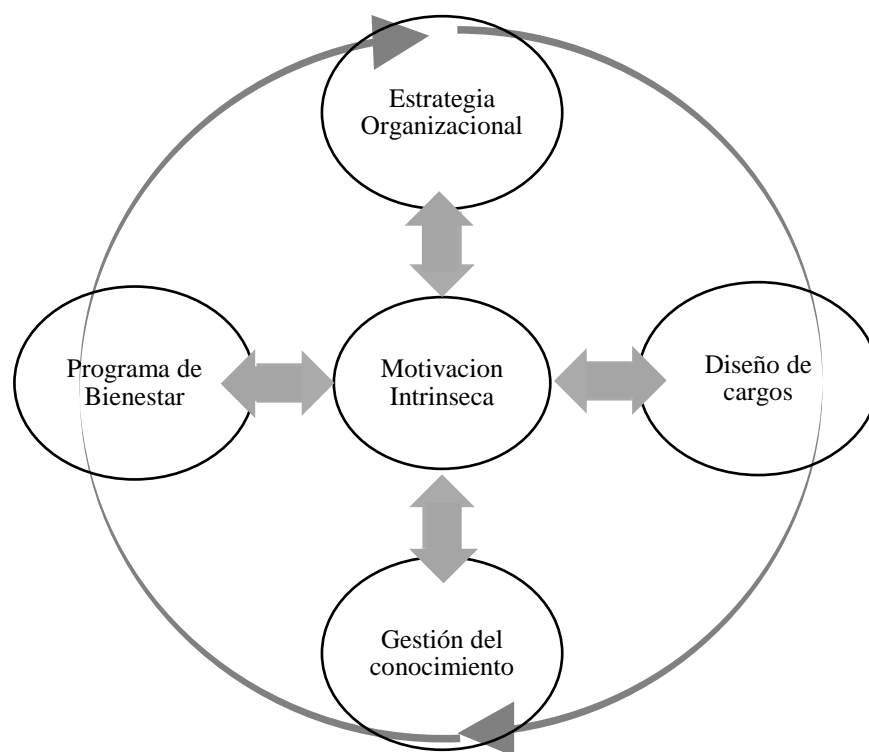
Figura 7. Estructura para diseño de cargos



Fuente: Elaboración propia

Además del diseño de cargos, es de vital importancia que la empresa inicie el proceso de formalización de su estrategia organizacional, aspecto que se evidencia a través de las entrevistas realizadas. En el caso de Nutrimagdalen SAS, se observa un sentido de pertenencia por parte de sus empleados, lo cual representa una gran oportunidad para la gestión de talento humano. Cualquier táctica implementada debe estar orientada a mantener ese sentido de pertenencia. El proceso de aplicación de las teorías mencionadas se complementa con la gestión administrativa y la gestión humana, a fin de mantener la motivación intrínseca en Nutrimagdalen SAS. Por lo tanto, se propone la siguiente estructura complementaria de gestión administrativa y humana, como se muestra en la figura 8.

Figura 8. Estructura de motivación intrínseca



Fuente: Elaboración propia

Limitaciones y futuras investigaciones

El modelo de características del trabajo se construyó únicamente para la empresa NUTRIMAGDALENA SAS, pues cuenta con los patrones especiales de esta organización. Otra limitación es que en este estudio se confió en los criterios de los C1, C2, C3 y C4, pero puede que existan otros patrones para tener en cuenta. A nivel de mayor contribución a la literatura, se requiere de investigación cuantitativa que contribuya a generalizar la influencia del diseño de cargos en la motivación intrínseca de los empleados. Es importante destacar que el modelo de mejoramiento de la motivación intrínseca a través del diseño de cargos se abordó desde Hackman y Oldham, lo que es una limitación teórica.

Conclusión

El objetivo planteado en este estudio se ha alcanzado exitosamente, debido a que se logró establecer la perspectiva de los empleados de la empresa Nutrimagdalen SAS. Lo cual refiere a una serie de acciones organizacionales que se orientan a mejorar la motivación intrínseca. Estas acciones se fundamentan en el diseño de cargos que desempeña un papel importante en el desarrollo de todas las estrategias generadas desde el área de la Gestión del Talento Humano. Es necesario mencionar que el diseño de cargos ejerce una influencia significativa en la diversidad de prácticas de Gestión del Talento Humano.

Nutrimagdalen SAS, como empresa, ha tomado conciencia de la importancia de estandarizar los procesos relacionados con la gestión humana como parte fundamental de su estrategia organizacional. Este enfoque abarca la estandarización de los procesos, procedimientos y prácticas en dicha área. La estandarización se recomienda debido a que tanto los directivos como los trabajadores comparten una percepción similar de la empresa y sus objetivos. Al establecer estos aspectos, se facilita el desarrollo de programas de bienestar, la gestión del conocimiento y la preservación de la motivación intrínseca de los colaboradores. Cabe destacar que la motivación intrínseca requiere una combinación de acciones organizacionales adecuadas y cuidadosamente diseñadas para garantizar su efectividad y éxito.

Es fundamental comenzar por el diseño de cargos, ya que este enfoque permite tener una comprensión clara de los objetivos, funciones, responsabilidades, especificaciones, condiciones y riesgos asociados a cada puesto de trabajo. En el caso de Nutrimagdalen SAS, se ha contado con la valiosa perspectiva tanto de los trabajadores como de los directivos, gracias a la metodología utilizada, la cual ha permitido establecer una estrecha relación con los actores involucrados. Esta cercanía ha brindado la oportunidad de comprender en detalle el funcionamiento interno de la

organización. Además, se ha utilizado esta información para establecer patrones relacionados con las condiciones laborales y los estados psicológicos que promueven la construcción del Modelo de Características del Trabajo de Hackman y Oldham (1976). A través de este enfoque, se busca generar motivación intrínseca en los empleados, impulsando su deseo interno de realizar acciones por placer y satisfacción personal, más allá de las recompensas externas.

REFERENCIAS

- Alderfer C. (1972), *Existence, Relatedness and Growth; Human needs in organizational settings*, New York, Free press.
- Acuña Cieza, S. B., & Fernandez Sempertegui, R. R. (2017). *Diseño y Construcción de una Mini-Planta de Control de Nivel Basado en Microcontroladores de 32 Bits como guía para el campo de Electrónica Digital para la Escuela de Ingeniería Electrónica UNPRG.*
- Austin, J. T., & Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological bulletin*, 120(3), 338.
- Arias Bonilla, D. M., & Castillo Ocampo, S. (2013). *Definición y diseño de los procesos de análisis y diseño de cargos, programa de incentivos y beneficios, evaluación del desempeño y capacitación en Century 21 Arriendos.* Editorial H.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(3), 265-285.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Translating talent into strategic impact.* Harvard Business Press.
- Becker, B., Huselid, M. (2010). La SHRM y el diseño de puesto de trabajo: reducir la brecha. *Revista de Comportamiento Organizacional. J Organiz. Behav* 31, 379-388.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.

- Belias, DIMITRIOS y Sklikas, DIMITRIOS (2013). Aspectos del diseño de puestos. *Revista internacional de gestión e investigación de recursos humanos*, 3(4), 85-94.
- Bruschi, B. A., & Coley, R. J. (1999). How Teachers Compare: The Prose, Document, and Quantitative Skills of America's Teachers. Policy Information Report.
- Bryman, A. (2015). Social research methods. Oxford university press.
- Bonilla Silva, H. F. (2017). *Análisis de cargos en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de octubre Ltda del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Carrera de Psicología Industrial).
- Castilla, C. A. A. (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Horizontes pedagógicos*, 8(1), 1-15.
- Catteeuw, F., Flynn, E. y Vonderhorst, J. (2007). Compromiso de los empleados: aumentar la productividad en tiempos turbulentos. *Revista de desarrollo organizacional*, 25(2), P151.
- Clegg, C., & Spencer, C. (2007). Un modelo circular y dinámico del proceso de diseño de puestos. *Revista de Psicología Ocupacional y Organizacional*, 80(2), 321-339.
- Chérrez, G. (2020). *Diseño de un plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación para los colaboradores de una empresa de producción*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Corbetta, P. (2003). Social research: Theory, methods and techniques. Sage.
- Davis, K., Newstrom, J. W., & Agea, A. E. (2003). El comportamiento humano en el trabajo.
- De Leon, G., Melnick, G., Thomas, G., Kressel, D., & Wexler, H. K. (2000). Motivation for treatment in a prison-based therapeutic community. *The American journal of drug and alcohol abuse*, 26(1), 33-46.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499
- Dessler, G. (2011). *Gestión de recursos humanos* duodécima edición. Edición internacional de Pearson.
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. V., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and innovation management*, 14(2), 129-141.
- Galeano, M. E. (2020). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Universidad Eafit.
- García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.
- García Montero, I., & Bustos Córdova, R. B. (2020). Desarrollo de la autonomía y la autorregulación en estudiantes universitarios: una experiencia de investigación y mediación. *Sinéctica*, (55).
- Gallagher, WE, & Einhorn, HJ (1976). Teoría de la motivación y diseño de puestos. *El Diario de Negocios*, 49 (3), 358-373.
- Gómez, C. (2020). *Motivación intrínseca y extrínseca de los trabajadores de la universidad privada de la selva Peruana s.a.c.- 2020*. Universidad Privada de la Selva Peruana
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417.
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum

between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251-261.

Hackman, J. (1975). Una nueva estrategia para el enriquecimiento del trabajo. California Management edict.

Hackman, E. E., & Lawler, R. (1974). Corporate profits and employee satisfaction. Nueva York: McGraw Hill.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work Redesign, Addison-Wesley Publishing Company Reading, Massachusetts, California. Development Of The Job Diagnostic Survey. *Journal Of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

Hagoel, L., & Kalekin-Fishman, D. (2002). Crossing borders: Toward a trans-disciplinary scientific identity. *Studies in Higher Education*, 27(3), 297-308.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-hill.

Herzberg F. (1959), The hygiene motivation theory, Ohio, The world Publishing.

Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of management*, 37(2), 421-428.

- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Juárez, D. (2016). *Relación entre los factores de motivación intrínseca y desempeño laboral en un grupo de docentes de un colegio privado de la ciudad de Guatemala*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus Central. Guatemala de la Asunción.
- Juste, R. P., González, A. G., & Díaz, J. Q. (2012). *Métodos y diseños de investigación en educación*. Editorial UNED.
- Kappel, R. y Knedlik, T. (2017). Desarrollo de capital humano: estudio de caso sobre BENIN Health&Education (tesis doctoral, Universität Bremen).
- Levy, A, & Levoyer, C. (2001). *La motivación en la empresa, modelos y estrategias*, Ediciones gestión 2000.
- Lagomarsino, R. (2003). Compromiso organizacional. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 6(2), 79-83.
- Laseria, A. S., & Santos, A. C. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. *Ingeniería Industrial*, 29(1), 52-56.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of personality*.
- Manjarrez, N. (2020). *La motivación en el desempeño laboral de los empleados en los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador*.
- Margot, J. P. (2007). La felicidad. *Praxis filosófica*, (25), 55-80.

- Martínez, M., Soare, M. L., & Pelissari, A. (2012). El concepto de eficacia organizativa y sus implicaciones en la teoría contingente o situacional. *Revista espacios*, 33, 10.
- May, T. (2011). *Social research: issues, methods and process*, Maidenhead. McGraw-Hill/Open University Press. doi, 10, 2348595.
- McGregor D. (1966), *The human side of Enterprise*, Cambridge, MIT press.
- Mc Clelland D. (1961), *The achieving society*, Ed. Van Nostrand Reinhold Co., New York.
- Miller, S. A. (2019). *Desarrollo de las habilidades emocionales: en los más pequeños (Vol. 87)*. Narcea Ediciones.
- Moreno Jiménez, B., de Zúñiga, S. C., Isabel Sanz-Vergel, A., Rodriguez-Muñoz, A., & Boada Pérez, M. (2010). El " burnout" y el " engagement" en profesores de Perú. Aplicación del modelo de demandas-recursos laborales. *Ansiedad y estrés*, 16.
- Muhammad Al Musadieq, Nurjannah, Kusdi Raharjo, Solimun, & Adji Achmad Rinaldo Fernandes. (2018). El efecto mediador de la motivación laboral en la influencia del diseño del puesto de trabajo y la cultura organizativa sobre el rendimiento de los RRHH. *Journal of Management Development*, 37(5), 404-415.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*.
- Olabuénaga, J. I. R., & Ispizua, M. A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao: Universidad de deusto.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational behavior and human decision processes*, 136, 20-35.
- Ortiz Ramirez, K. (2021). *Importancia del departamento de talento humano y la estructura de los perfiles de cargo en las organizaciones*.
- Parker, L. (1997). *Guía fácil de kinesiología*. Ediciones Robinbook.

- Park, N., Peterson, C., & Sun, J. K. (2013). La psicología positiva: investigación y aplicaciones. *Terapia psicológica*, 31(1), 11-19.
- Parsons, M. B., Rollyson, J. H., & Reid, D. H. (2012). Evidence-based staff training: A guide for practitioners. *Behavior analysis in practice*, 5(2), 2-11.
- Patlán Pérez, J. (2020). ¿Qué es la calidad de vida en el trabajo? Una aproximación desde la teoría fundamentada. *Psicología desde el Caribe*, 37(2), 31-67.
- Peng, J. C., & Chiu, S. F. (2010). An integrative model linking feedback environment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 150(6), 582-607.
- Prado, J. F. U. (2014). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. Editorial el manual moderno.
- Prytherch, H., Kagoné, M., Aninanya, G. A., Williams, J. E., Kakoko, D. C., Leshabari, M. T., ... & Sauerborn, R. (2013). Motivation and incentives of rural maternal and neonatal health care providers: a comparison of qualitative findings from Burkina Faso, Ghana and Tanzania. *BMC health services research*, 13(1), 1-15.
- Rahmatullah, A., Ramdanyah, A. D., Kambara, R., & Haryadi, D. (2022). Improving Organizational Performance With Organizational Culture And Transformational Leadership.
- Reascos, A., et al. (2015). La motivación como herramienta de dirección en el Centro Regional de Adiestramiento Canino Guayaquil en el área de Antinarcóticos [Tesis de pregrado, Universidad San Francisco de Quito]. Repositorio USFQ. (Enlace al documento: <https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/4677>)
- Ribas, J. M. B. (2003). Teoría de las relaciones laborales: fundamentos (Vol. 5). Editorial UOC.

- Richard, M., Ryan., Edwar L. Deci. (2000). Motivaciones intrínsecas y extrínsecas: definiciones clásicas y nuevas orientaciones. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54-67.
10.1006/ceps.1999
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Rodríguez, P. (10 de marzo de 2020). *Promoción Laboral: La Estrategia de Retención más Importante en 2020*. Marketing Prodensa HR.
- Rothwell, W. J., Lindholm, J., Yarrish, K. K., & Zaballero, A. G. (2020). *The Encyclopedia of Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Sekhar, C., Patwardhan, M. y Singh, RK (2013). Una revisión de la literatura sobre la motivación. *Perspectivas de negocios globales*, 1(4), 471-487.
- Shin, J., Grant, A. (2019). Aburrimiento por interés: como la motivación intrínseca en una tarea puede reducir el rendimiento en otras tareas. *Academy of Management Journal*. Vol. 62(2), 415-436.
- Toledo Liviach, J. A. (2019). Análisis de la victimización desde una perspectiva de género en Barcelona.
- Turner, A. (2017). ¿Cómo la motivación intrínseca y extrínseca impulsa la cultura del desempeño en las organizaciones? *Educación convincente*, 4(1), 1337543.
- Van Dijk, T. (2001). Algunos principios de una teoría del contexto. *Revista latinoamericana de estudios del discurso*, 1(1), 69-82.
- Vargas, A. A., Ramírez, J. C., Roldán, A. R., & Cardona, L. Z. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 3(1), 116-122002

Vianello, M., Dalla Rosa, A., & Gerdel, S. (2022). Career calling and task performance: The moderating role of job demand. *Journal of Career Assessment*, 30(2), 238-257.

West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation at work*. John Wiley & Sons.

Zárate, A. S. (2006). Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y Tesón. *Persona: Revista de la Facultad de Psicología*, (9), 111-126.

ANEXOS.

Anexo 1. Entrevista Semi estructurada para Trabajador

1. Variedad de competencias:

¿Que habilidades y destrezas facilitan un mejor desempeño dentro de Nutrimagdalen SAS?

De acuerdo con la respuesta anterior, ¿El cargo permite que usted utilice todas sus habilidades y destrezas?

¿A que desafíos se ha enfrentado en su cargo dentro de Nutrimagdalen SAS?

2. Identidad de la tarea:

¿Cuáles son los aportes más significativos que se hacen a la empresa desde el ejercicio de su rol?

¿Reconoce cuál es su función en Nutrimagdalen SAS?

¿Usted como trabajador realmente siente que la manera en que está diseñado el cargo le permite contribuir a la organización? Justifique su respuesta

3. Importancia de la tarea:

¿Cuál es el propósito de vida que a usted más lo motiva?

¿Cómo su trabajo contribuye con dicho propósito?

4. Autonomía:

¿De qué forma su trabajo le permite distribuir el tiempo y las funciones para cumplir con sus responsabilidades y alcanzar los objetivos del cargo?

Según su jornada laboral, ¿Cómo distribuiría usted sus funciones para mejorar su desempeño en el cargo?

5. Feedback:

¿Cómo la empresa lo evalúa o lo retroalimenta respecto a su desempeño y cumplimiento de funciones y objetivos?

¿La evaluación o retroalimentación que recibe de su desempeño le permite fortalecer sus capacidades o destrezas principales como trabajador?

¿Qué actividades hacen que usted tenga un alto o ineficiente desempeño dentro de su cargo?

6. Significado experimentado del trabajo:

A nivel personal: ¿Qué significa para usted su trabajo?

¿Cómo su trabajo es útil para la sociedad o el bienestar de otros seres humanos?

¿Cuáles de sus tareas son Útiles?

¿Cuáles de sus tareas son Inútiles?

7. Responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo:

¿Cuáles actividades de su trabajo le generan mayor responsabilidad?

¿Su trabajo le genera preocupación o ansiedad excesiva (llevándose estas preocupaciones para su casa)? Explique.

8. Conocimiento de los resultados de las actividades laborales:

¿Usted reconoce los resultados de éxito que se logran a través de su trabajo?

Explique

¿Usted reconoce las circunstancias que limitan alcanzar con éxito los resultados de su trabajo?

Anexo 2. Entrevista Semi estructurada para Directivo

1. Variedad de competencias:

¿Qué habilidades, conocimientos, destrezas, entre otros, debe poseer una persona para llevar a cabo con éxito el cargo X?

¿El cargo permite que el trabajador utilice todas las habilidades y destrezas mencionadas anteriormente? Justifique su respuesta

¿Cuáles desafíos enfrenta este cargo actualmente Nutrimagdalena SAS?

2. Identidad de la tarea:

¿Cómo el cargo X contribuye con la estrategia empresarial? (¿Ser mejores que la competencia?)?

3. Importancia de la tarea:

¿Cuál es el propósito del cargo _____?

4. Autonomía:

¿Cómo en el cargo X se podrían distribuir tiempo y funciones para que las responsabilidades y objetivos se cumplan de una mejor manera?

¿Cómo esto podría hacerse posible desde la gestión de la empresa?

5. Feedback:

¿Qué actividades considera usted necesarias u obligatorias en el cargo para alcanzar un desempeño óptimo?

¿Qué actividades considera que podrían eliminarse, las cuales no agregan valor dentro del cargo?

Anexo 3. Entrevista Semi estructurada para Trabajador

aplicada a cargo de Gerente

Entrevistador: desde la parte de competencias sí, la competencia es que debe tener una persona x, cualquier persona un individuo cualquiera. ¿Yo, como yo, Olga, qué competencias? ¿Tengo que competencias, qué conocimientos, qué habilidades, qué destrezas tengo para desarrollar el cargo? Que tengo en este momento, que es gerenciar. Sí

Gerente: las habilidades que yo tengo son como. La habilidad que tengo para hablar con la gente ajá, entonces, pues he sido la representante legal, YO gerente en todo este tiempo,

Entrevistador: ¿cuántos años?

Gerente: 20 años por la habilidad que tengo para ir a hablar a los bancos, a dormir a los créditos por la debilidad que tengo para. Para para hablar con la gente. Sí, por la habilidad que tengo para salir a la Cámara de Comercio, donde he necesitado algunos servicios o en necesitado, algún apoyo que la alcaldía o algo para para gestionar algo para la empresa

Entrevistador: ¿En cuanto a conocimientos? Con precisión desde el área. Usted es gerente, o sea, conocimiento de la empresa, no conocimientos en las en lo que es gerencia, en lo que es administración. ¿O sea, qué? ¿Qué cree usted que usted tiene de conocimientos y qué con qué cree usted que debe tener una persona en cuanto a conocimientos que venga a hacer el puesto de gerente?

Gerente: Bueno, los conocimientos que yo tengo no son universitarios ni son de ninguna academia. Yo he ido adquiriendo conocimientos con el diario vivir aquí en la empresa y con las leyes que ha venido sacando el Gobierno. O sea, he venido estudiando, la he venido analizando. Y las he venido

aplicando con ayuda de la del resto del personal, la contadora y los asesores que he tenido. ¿Eh? He tenido que creo yo, que necesita una persona para poder gerenciar esta empresa, pues lo primero es que le guste, porque este es un trabajo que no es difícil, pero es de mucha dedicación, es de mucho amor, o sea tener un amor y es lo que yo he tenido por Nutrimagdalenita, mucho amor. Entonces, cuando uno Empieza el día haciendo las cosas con amor, pues primero que todo le quedan bien y segundo las hace sin cansarse. Entonces yo pienso que lo primero es que la persona tenga más que títulos, que tenga muchas ganas de hacer.

Entrevistador: En el desarrollo de sus 20 años de ser gerente en Nutrimagdalenita. ¿Cuáles desafíos? Así que uno diga, Uy, qué cosa tan fuerte, o sea, desafío. Para desarrollar este carro.

Gerente: Bueno, el desafío más grande, y más doloroso que yo he tenido acá fue cuando nos inundamos. ¿Porque, pues estaba puesto ahí nuestro trabajo que teníamos, Eh? 5 años o 7 años de tener la empresa, entonces ya habíamos hecho bastantes esfuerzos porque comenzamos de cero, en todavía teníamos créditos en los bancos, le daríamos mercancía a los proveedores y llegar y encontrar, Eh, que el agua la teníamos a la cintura. Todo mojado. Ese fue algo muy doloroso. Fue un desafío muy grande.

Entrevistador: ¿Y cómo se solventó ese?

Gerente: Eso se solventó en parte porque teníamos asegurada la empresa. Entonces la póliza nos cubrió una parte que fueron \$50.000.000 y con esos \$50.000.000 nosotros volvimos a arrancar. Y pues como esa inundación fue una noticia nacional, nuestros proveedores nos dieron prórrogas para comenzar nuevamente a pagarles, entonces esa fue. Ese fue el impacto más grande que he tenido.

Entrevistador: ¿Cuál es la estrategia suya como gerente? ¿Eh? ¿Para que esta empresa sea diferente y las demás?

Gerente: Bueno, la estrategia que hemos implementado, o sea, que ha sido mío y que ha sido de parte de mi Estado, también ha sido la atención y el servicio. Siempre hemos tratado de ofrecer eso, atención y servicio. Si le atiende al cliente se le ofrece agua, se le ofrece café, si llega al cliente. Por decir algo con bebé, pues se le ofrece la forma de que lo acomode, que se le se le dice que ahí está toda su disposición, que necesita Internet, que necesita imprimir algo. Entonces se lo ha sido el servicio, que si necesita que le llegue la mercancía al transporte o necesita que le llegue la mercancía a la finca. Que la dirigencia para hacérsela llegar entonces ha sido más que todo servicio.

Entrevistador: ¿Cuál es? ¿Cuál es el objetivo principal de ser gerente de esta empresa?

Gerente: Pues el objetivo principal de ser gerente de esta empresa es estar primero que todo con los ojos y los oídos abiertos,

Entrevistador: a que

Gerente: para escuchar las quejas de los de los clientes y también las sugerencias para escuchar las quejas de los empleados y también las sugerencias y estar pendiente de que de que realmente sí se esté vendiendo los productos como es al precio que es. Y en el tiempo que es y que no se lleven productos vencidos, ni en mal estado. Ese ha sido mi principal objetivo, estar pendiente de todo eso.

Entrevistador: ¿Cómo el cargo de gerente, o sea, en este cargo? ¿Usted cómo podría distribuir? Digamos que el tiempo y las funciones. Para que las responsabilidades y el objetivo, se cumplan sin usted perder. ¿Digamos que el ser gerente, o sea, cómo cree usted? ¿Cómo lo podría organizar?

Gerente: ¿Funciones de quien más?

Entrevistador: ¿suyas, sí como usted podría redistribuir sus funciones? ¿Para usted, tener más tiempo? Sí. ¿Para usted, ganar tiempo como usted cree usted cree que podría redistribuir sus funciones para tener mejor tiempo sea más tiempo para usted?

Gerente: Pues redistribuir.

Entrevistador: Cuáles son sus funciones, bueno llamémoslo así, es como lo que usted hace siendo gerente. Su responsabilidad es que no se puede en pasar, no se le pueden pasar a nadie. ¿Cuáles son las responsabilidades del gerente? Que no se le puede pasar a nadie,

Gerente: pues la responsabilidad que yo no le puedo pasar a nadie en la del manejo del dinero. La de ir a las. Digamos, hacer la, ósea las idas a los bancos a solicitar que servicios de crédito. Eso sí, no lo puedo hacer porque en eso solamente tiene que hacer la persona que figura en la Cámara de Comercio y que figura por decir algo en el banco, en que figura con los proveedores, eso no lo puedo pasar a nadie

Entrevistador: y eso, por ejemplo, ese tipo de cosas se hacen con mucha frecuencia o esporádicamente.

Gerente: Pues esporádicamente

Entrevista: bueno, y entonces, ¿cuáles son las otras funciones que usted hace como gerente? Que se le podrían pasar digamos que en dado caso se podría distribuirlas con otra persona para optimizar el tiempo. ¿Qué otras funciones hacen usted en el diario vivir?

Gerente: Por lo menos, la ida los bancos. Eso se lo podía pasar a alguien e ir a la alcaldía cuando tenía que ir a pagar un rete ICA, cuando tenga que ir a pagar impuestos, eso sí te lo podría pasar a otras personas.

Entrevistador: ¿Y al pasarle esas responsabilidades a otra persona el objetivo de ser gerente se cumple sin importar que no lo haga usted?

Gerente: ¿Ah sí, porque es que yo soy el gerente, soy la gerente, no es tanto por lo que hagas, sino por la representación que tengo en la empresa,

Entrevistador: ¿OK? ¿Qué actividades considera usted necesarias u obligatorias? ¿Digamos que, en el cargo de gerente para alcanzar un desempeño óptimo, qué actividades sí o sí del agua, donde de hay que hacerlas?

Gerente: La primera es estar pendiente de que le dije, hagan los pagos puntuales tanto de la nómina, de la obligaciones de la Dian. O sea, esa es la función como la en la que yo tengo que estar ahí como más presente de cómo están los movimientos de la caja de los bancos. Para poder cumplir,

Entrevistador: ¿OK? Ahora, como ya sabemos cuáles son las que son obligatorias y que no se pueden eliminar, cuáles serían las que usted diría yo puedo suprimir que las hago, pero ni siquiera entiendo por qué las hago.

Gerente: Eh. Digamos la revisión del movimiento que yo reviso, los movimientos, porque lo reviso cualquier día para mirar así todo está funcionando bien,

Entrevistador: para inspeccionar,

Gerente: para inspeccionar si la de inspección bien de inspección de movimientos, inspección de las bodegas, inspección de los extintores de todas estas cosas, yo las hago como por inspeccionar, pero pues eso lo podría hacer otra persona.

Entrevistador: ¿Cuál es el último desafío que ha enfrentado en este cargo? ¿Así siendo usted gerente el último?

Entrevistador: No, la inundación no ha sido el último, el más reciente.

Gerente: Haberme quedado esperando que me compraran, y no me compraron.

Entrevistador: ah, no, ahí se va a quedar esperando la ¿ustedes hacen evaluación aquí, desempeño no, no, no lo hacen usted ni evalúan y se retroalimenta, ustedes son buenos de nacimiento? ¿A nivel personal, qué significa para usted ese trabajo?

Gerente: A nivel personal. Pues lo que más significa es que estoy cuidando una fuente de empleo. Lo más significativo para mí es que estado cuidando una fuente de empleo Y cada día hemos ido creciendo poquito, pero en la cantidad de empleos que se da.

Entrevistador: ¿Cómo su trabajo como gerente es útil para la sociedad o el bienestar de otros humanos?

Gerente: Pues, es útil por el servicio que ofrecemos. Y pues porque yo estoy siempre pendiente de que sí se ofrezca el servicio, o sea. Yo voy a mostrar pendiente cuando me impresioné ingresa le hago saber cuáles son los servicios. Entonces pienso que es por el servicio.

Entrevistador: ¿cuáles actividades de su trabajo le generan mayor responsabilidad?

Gerente: Cuales, pues los cumplimientos no son los que me generan mayor responsabilidad, los cumplimientos, ¿Eh...? Con la empresa y los internos y los externos. Los externos, pues que tienen que ver con el cumplimiento de. De los pagos puntuales de bancos, de Dian de Industria, Comercio y Cámara de Comercio. O sea, esos son los. Y los internos en cuanto a los servicios, la nómina sí, porque pues. No, gracias, no nos ha tocado que nos que nos corten la guía por no pagarle, entonces en siempre me programo para pagarlo las sobre todo los ivas que son cuatrimestrales, los impuestos de cada año. Sí, no voy programando para tener

Entrevistador: esa las obligaciones bancarias, las obligaciones con las obligaciones, con el estado

Gerente: las obligaciones externas, que son las bancarias y las de las que tienen que. ¿Con el municipio Y el Estado que es la de la Dian,

Entrevistador: ¿este trabajo le genera usted preocupación excesiva, ansiedad, estrés? O sea, que lo lleve al punto de no, de irse a la casa, y no pude ir como. Conciliar La Paz,

Gerente: no, eso no, eso no porque pues yo ya tengo la capacidad de separar una cosa de la otra. Lo de allá y lo deja al día acá.

Entrevistador: ¿Qué resultados, qué resultados de éxito del proceso que se ha llevado a cabo a través del trabajo? Eh. Digamos que para usted ha sido más importante y significativo.

Pues para mí ha sido muy importante.

Entrevistador: O reconoce usted

Gerente: ¿sí de éxito, el poder adquirir el local del almacén? Sí, porque la propiedad la propiedad, porque fueron 10 años pagándole al Banco YY gracias a Dios, pues ya se logró. Eso ha sido algo

de. Otra cosa de éxito es tener que saber que ahorita estamos comprando de contado. Sí y otra cosa de éxito es tener que saber que ya. Que ya. Aprendimos a manejar lo de los clientes y nuestra cartera no es tan grande. Tenemos una cartera muy, muy, muy insignificante y significativa a la vez frente al capital.

Entrevistador: ¿Qué circunstancias cree usted? Le limitan poleas limitado a alcanzar algunos éxitos o algunas metas.

Gerente: pues el limitante que yo he pronto he visto ha sido que yo no soy profesional. Entonces, pues, si yo fuera contadora, si fuera abogada, pues podría mirar las cosas desde otro punto de vista, pero como se hizo inquieta y entonces le pido a los amigos que me averigüen o investigo, pues entonces algunas. Algunas cosas las he satisfecho por ese lado.

**Anexo 4. Entrevista Semi estructurada para Trabajador
aplicada a cargo de Auxiliar Administrativa**

Entrevistador: Bueno Geral, entonces, ¿cuál es tu cargo?

Auxiliar Administrativa: Bueno, yo soy auxiliar administrativa

Entrevistador: listo Geraldine, ¿qué habilidad y destrezas facilitan un mejor desempeño dentro de Nutrí Magdalena, para ese cargo, o sea, qué habilidades debes tener?

Auxiliar Administrativa: Bueno, más que todo, la responsabilidad tengo que tener mucha responsabilidad para adquirir este cargo, eh....

Entrevistador: ¿pero responsabilidad frente a qué?, ¿a nivel personal?

Auxiliar Administrativa: sí, Claro, aunque para cumplir un horario, para cumplir ciertos trabajos que tengo que adquirir durante el día

Entrevistador: ¿cómo qué?

Auxiliar Administrativa: Bueno, no. A ver, nutrir Magdalena realiza movimientos diarios donde realmente ve cuál es el resultado y cuánto es que está entrando, pues monetariamente en la empresa sí, entonces ahí nos damos cuenta junto con la contadora.

Entrevistador: ¿Qué otras habilidades estamos hablando? De habilidades y destrezas que deba tener una persona para que se le facilite estar en el cargo de auxiliar administrativo.

Auxiliar Administrativa: Ah, bueno, la habilidad mía es que pues se de sistemas sí, manejo muy bien el Excel. Y ciertos programas que pues no, no es de gran dificultad para manejar el cargo que yo tengo.

Entrevistador: Sí, bueno, qué otras, qué más. Esas habilidades en cuanto al conocimiento, entonces el manejo del o el ofimático. ¿Eh? En cuanto a la parte personal, ser responsable. ¿Qué otra cosa?

Auxiliar Administrativa: A ver. Ah, bueno, tengo la habilidad también de llevar las cosas, digamos cuando hay una dificultad muy difícil saberla resolver no, o sea, no ponerla como de extremo, tratar de que el compañerismo, pues estemos siempre en equipo. Que es una de las más importante.

Entrevistador: ¿Este cargo te ha permitido a ti? Desarrollar todas sus habilidades o de pronto, tú que en algún momento has dicho yo soy buena en esto y podría hacerlo mejor en este lugar o yo no soy buena en esto y definitivamente esto no es lo mío.

Auxiliar Administrativa: Aquí he adquirido bastantes habilidades porque yo estudio virtual sí, y eso me ha facilitado porque pues como le digo. En Excel y en word se maneja mucho en el tema, pues de mi estudio, que es virtual,

Entrevistador: ¿tú que estudias?

Auxiliar Administrativa: ingeniería ambiental, entonces aquí me ha facilitado y me ha dado más conocimiento para manejar ciertas cosas. ¿Eh?

Entrevistador: Como que

Auxiliar Administrativa: estudio ingeniería ambiental, entonces sé por lo menos cuando realiza una visita el ICA ya, por lo menos sea un conocimiento como es recibir una visita del ICA.

Entrevistador: ¿Ah,

Auxiliar Administrativa: que eso es más adelante, yo lo voy a ver en mi propio, pues cuando vaya a ejercer como tal mi carrera

Entrevistador: sí es verdad, es verdad, OK. ¿Cuáles son los aportes más significativos que hacen la empresa desde el ejercicio de su rol para usted, como persona y como profesional?

Auxiliar Administrativa: Pues que me brindan la confianza. Es un aporte muy importante, me brindan la confianza, es uno. Y no sé qué otro

Entrevistador: Bueno, ya dijo que el conocimiento que tiene, pues ahora sobre el ICA, qué otra cosa, por ejemplo, de habilidades blandas, las habilidades de blandas, por lo menos la capacidad de uno que uno puede tener para digamos que manejar una situación, digamos que para manejar el personal digamos lo a veces identifica que uno es bueno, por ejemplo, tú de pronto puedes haber dado cuenta que eres líder, tienes liderazgo o que eres bueno organizando, no sé, hay

Auxiliar Administrativa: algo que me ha ayudado bastante a casa, que yo era muy penosa, yo no era capaz de atender un cliente. Aquí, pues también hago la parte del mostrador y me ha ayudado. ¿Cómo es hacerlo? ¿Y servicio al cliente, cómo atender lo que esté? Pues bien. ¿Eso también me ha ayudado mucho porque pues yo era muy penosa y acá Eh? Pues he desarrollado ciertas habilidades no tanto. Solo en el área, pues laboral, sino también personal.

Entrevistador: ¿Usted siempre quiere el rol desde el cargo que usted tiene, usted le aporta la empresa?

Auxiliar Administrativa: Sí.

Entrevistador: ¿Cómo?

Auxiliar Administrativa: Le apporto bueno, uno con la responsabilidad. 2.Uno fue la responsabilidad. Le Aportó, pues, a facilitar ciertos trabajos, Eh? ¿No solo a ellos, sino pues también en este caso es todo, es como una, como un paso a paso está, estoy yo que solo auxiliar está la contadora, están los jefes entonces? Cierto, por ciertos motivos de desarrollo y facilitó ciertos pasos para la empresa.

Entrevistador: OK? ¿Cuál es su propósito de vida?

Auxiliar Administrativa: Bueno, mi propuesta personal. ¿Mi propósito de vida es de muy chiquitica he querido ser alguien en la vida, en el área profesional? Sí. De esa parte del área profesional, desarrollar sueños que querido para mis papás. Sí será una gran ingeniera.

Entrevistador: ¿A usted que la motiva?

Auxiliar Administrativa: mi familia

Entrevistador: Su trabajo esté en contribuye a ese propósito que usted tiene de vida.

Auxiliar Administrativa: ¿Sí, Claro,

Entrevistador: ¿y cómo?

Auxiliar Administrativa: Este, pues es un paso porque pues acá son agropecuaria, es una veterinaria agropecuaria en el cual acá yo pues distingo ciertos clientes que trabajan en el ICA bueno son. Son EH ganaderos y no sé en cualquier momento me pueden brindar otra oportunidad o ellos me pueden ayudar. A que eso sea más fácil el sueño que quiero.

Entrevistador: Su trabajo, como le permite distribuir el tiempo y las funciones. Digamos que para cumplir con todas las responsabilidades, las responsabilidades a nivel empresarial, pero también. Eh. ¿Digamos que alcanzar sus objetivos? ¿Entonces, como hace eso?

Auxiliar Administrativa: Bueno, pues normalmente yo diariamente tengo una agenda donde yo priorizo lo del día y lo de la semana. Y así mismo, pues una vez que vaya saliendo pues voy tachando, obviamente, pues es muy incierto, porque cuando hay mucho movimiento en la empresa pues tengo que dejar de hacer ciertas cosas y pues se me atrasa un poco, pero pues por medio de una agenda.

Entrevistador: Ah. ¿Cuál es? ¿Cuál es su jornada laboral?

Auxiliar Administrativa: Bueno, mi jornada es de 7:30 a 12 y de 2 a 6 de la tarde.

Entrevistador: Aquí no los evalúan o si los evalúan.

Auxiliar Administrativa: Si no se evalúan, tenemos capacitaciones. Bueno, acá hay que aclarar que manejamos concentrados, herbicidas, droga veterinaria, entonces acá nos hacen capacitaciones, digamos en soya, en este caso nos capacita el sistema de gestión, nos capacita también, entonces sí hay capacitación.

Entrevistador: Bueno, como describe usted a Nutrimagdalen, que es Nutrimagdalen, yo no conozco a Nutrimagdalen.

Auxiliar Administrativa: Nutrimagdalen, para mí ha sido. Una empresa que ha brindado oportunidades para sus trabajadores, que hay brindan esa confianza para que ellos ejercen bien su labor. ¿Eh? Es una pequeña familia porque mantenemos a cabo 8 horas.

Entrevistador: ¿Qué desafíos enfrenta usted de su cargo?

Auxiliar Administrativa: Desafíos,

Entrevistador: sí. ¿Cuáles han sido los más o el más? Significativo, bueno,

Auxiliar Administrativa: el desafío más así es ha sido como un poco el compañerismo, porque pues cuando se maneja mucho estrés, pues es donde Empieza a desafiar, se Empieza a desafiar. Todos ese me apareció como es más saber llevar como. Como la paciencia entre compañeros.

Entrevistador: ¿Digamos que cuál es el propósito de tu cargo para la empresa?

Auxiliar Administrativa: el propósito. Tener una buena gestión de todas las actividades y cumplir con todas las funciones que se realicen diarias. Para que la empresa tenga un buen manejo.

Anexo 5. Entrevista Semi estructurada para Trabajador

aplicada a cargo de Vendedor de mostrador

Entrevistador: Entonces empecemos, Wilmer ¿Cuántos años, Cuánto tiempo llevas trabajando entre entrases y salires cuánto tiempo llevas en Nutrimagdalená al día de hoy?

Vendedor de mostrador: 15 años.

Entrevistador: ¿Cuál es tú cargo como tal?

Vendedor de Mostrador: Vendedor de Mostrador.

Entrevistador: ¿cuánto tiempo has durado por fuera? En los intervalos que has tenido.

Vendedor de Mostrador: alrededor de unos 4 años.

Entrevistador; ¿tú eres vendedor de mostrador en la actualidad, o algún momento has tenido otro cargo!

Vendedor de Mostrador; inicialmente auxiliar de bodega y luego pase a vendedor de mostrador.

Entrevistador: Entonces ¿Que qué habilidades consideras tú que debe poseer una persona para que realice el cargo de vendedor de mostrador, que es el cargo que tienes actualmente?

Vendedor de Mostrador; pues. primero conocer todo el manejo de la droga que se vende ahí; digamos... saber tratar los clientes para poder llegarles a ellos, tener seguridad en lo que está haciendo y amor en lo que esta haciendo.

Entrevistador: ¿OK? Entonces en habilidades hablamos ya hablamos, en conocimiento de las droga. ¿Solamente vendemos droga? ¿O de qué más hay que tener conocimiento?

Vendedor de Mostrador: de herbicidas, de materiales de ferretería, para el campo, de sale mineralizadas, sal de mar, melaza, concentrados.

Entrevistador: ese ese cargo de vendedor permite que tú utilices todas las habilidades y las destrezas. Que ya mencionaste y por qué. ¿por ejemplo, en este momento contigo? ¿Por qué?

Vendedor de Mostrador: Bueno, le permite aunó en base al conocimiento poder y saber asesorar a la persona que necesite un medicamento, un veneno, un herbicida, como aplicarlo, que no debe hacer y eso...

Entrevistador: habilidades personales son, por lo menos, lo que tú llamaste de atención al cliente, ser amable y eso... conocimiento según tu son conocimientos propios del área, pero las destrezas, por ejemplo, ¿Qué destrezas tu resaltarías o tú dirías, si hay otra persona para este cargo que tenga esto porque yo lo tengo y a mí me funciona?

Vendedor de Mostrador: digamos la paciencia de conocer el gusto de cada persona, ejemplo hay personas que les gusta que los atiendan rápido, hay personas que les gusta que los asesoren bien, saber empacar la mercancía de la persona, que no le vaya a ocasionar daño de la mercancía en el transporte, entonces hay que saber cómo empacar las cosas

Entrevistador: entonces eso es una destreza importante porque si se daña la mercancía... ¿Quién paga? ¿El vendedor?

Vendedor de Mostrador: Paga el vendedor exacto, otra destreza es la agilidad al hacer las cosas, porque por ejemplo he visto que hay personas que se impacientan cuando les están empacando la mercancía, porque en la empacada se demora y las personas se impacientan, o cuando los están atendiendo el vendedor se demora, porque tiene dudas y eso, y el cliente se impacienta y tiende a irse, entonces se debe tener agilidad en el momento de atender la persona y empacar la mercancía, y cuidado.

Entrevistador: Desafíos que tu digas ¿En este cargo este es un desafío constante? Una constante, ¿Y cuál es una que no sea una constante? ¿Primero, una que sea una constante siendo vendedor?

Vendedor de Mostrador: bueno, digamos que el desafío que es una constante es. No equivocarse en el momento de recetar un medicamento o un veneno, ese es un desafío importante, porque si uno manda una droga que no es puede matar un animal y si manda un herbicida que no es puede acabar con el pasto o con un cultivo

Entrevistador: ¿Bueno esos son los constantes y cuales son los eventuales?

Vendedor de Mostrador: que no se le vaya a romper un frasco por ahí a uno, que no se le quede la mercancía a un cliente, no olvidar despacharle algún aun cliente.

Entrevistador: bueno, ese cargo de vendedor, como contribuye. digamos que a la estrategia se desarrolló de la empresa.

Vendedor de Mostrador: El servicio, la atención, la buena atención, el buen servicio para mi hace que al cliente le guste venir aquí a la empresa a comprar, la buena asesoría, la buena atención y el buen servicio.

Entrevistador: Que los hace diferentes a la competencia, según ustedes, desde ese puesto.

Vendedor de Mostrador: el servicio, que ya varios clientes nos lo dicen a nosotros acá

Entrevistador: bueno, digamos que usted tuviera que de resaltar ¿3 propósitos del cargo, que el vendedor debe tener fijo? ¿Cuáles son 3 propósitos?

Vendedor de Mostrador: Primero el conocimiento, capacidad de atención, saber atender la persona y agilidad.

Entrevistador: bueno entonces conocimiento, agilidad y atención al cliente, ¿Ósea que dentro de los propósitos no podría haber Saber vender?

Vendedor de Mostrador: Sí saber vender

Entrevistador: porque por lo menos si viene el cliente, y por ejemplo pasa como cuando uno se mide ropa, que se mide todo, pero no lleva nada, entonces como manejan eso, porque si no hay ventas pues es porque no hay buenos vendedores.

Vendedor de Mostrador: Sí, claro ahí aplica uno mucho la psicología de análisis, saber conocer las personas y tener seguridad de lo que uno esta ofreciendo, si yo no tengo seguridad en ofrecer un producto, el cliente no lo va a comprar

Entrevistador: Ah, ok, entonces esa es una habilidad saber vender.

Vendedor de Mostrador: La Seguridad de lo que uno conoce y lo que uno le transmite al cliente

Entrevistador: Digamos que ustedes trabajan de 7:30 a 12 y de 2.00pm a 6.00pm, ese tiempo es suficiente para tu distribuir las actividades del ser vendedor.

Vendedor de Mostrador: Si, en este momento si, acá en este almacén si.

Entrevistador: Las funciones que tú tienes a tu cargo ¿Crees que están acordes a tu cargo o cuál crees que va de más?

Vendedor de Mostrador: no, ninguna creo que todas están acordes a lo que se necesita hacer.

Entrevistador: Bueno, en cuanto a la línea de responsabilidades. ¿Cuál responsabilidad, ¿Crees que como vendedor, estás asumiendo que no es tuya? ¿Y cuál crees tú que es una responsabilidad que hay que hacer énfasis en esa responsabilidad en el cargo?

Vendedor de Mostrador: Responsabilidad que no me corresponda, el buen estado en el que debe estar la mercancía de bodega.

Entrevistador: y que tú digas hay que hacer énfasis en esto en los vendedores, es una responsabilidad que debemos tener todos.

Vendedor de Mostrador: Digamos que el cuidado de la mercancía, el trato de la mercancía.

Entrevistador: ¿qué actividades crees tú que desde la actividad de vender deberían ser necesarias y de carácter obligatorio se hagan desde el cargo de vendedor? desde el momento de capacitarse hasta todo lo que te quepa en la cabeza. ¿Qué crees tú?

Vendedor de Mostrador: En todo lo que sea capacitarse en relación a los productos y servicios que se tienen en la empresa y los productos nuevos que existan en el mercado.

Entrevistador: ¿Qué actividades consideras tú que deben ser eliminadas del vendedor? Ósea, no esta responsabilidad no es mía, me estoy metiendo en otra área.

Vendedor de Mostrador: no acá no se, no sabría.

Entrevistador: ¿La retroalimentación que tú recibes en relación al desempeño te permite fortalecer las capacidades y destrezas que tiene?

Vendedor de Mostrador: Si

Entrevistador: ¿Qué tipo de retroalimentación es?

Vendedor de Mostrador: Yo leo mucho, cuando me preguntan cosas que no se, yo reviso en internet sobre que es y porque cosa lo puedo remplazar en caso de no tenerlo acá, al día siguiente le cuento lo que vi a mis compañeros, para que ellos sepan y lo mismo hacen ellos, cada uno desde su área, así todos podemos tener conocimiento de todo lo que circula en la empresa desde la parte administrativa como en la bodega y mostrador y otra cosa que me retroalimenta es aprender de los errores.

Entrevistador: a nivel personal, Wilmer, ¿qué significa para usted este trabajo? ¿el ser vendedor?
A nivel personal, el personal.

Vendedor de Mostrador: a nivel personal, yo cuando ingrese aquí a Nutrimagdalená no pensé que fuera a durar tanto, yo al principio tenía muchas dudas, yo no conocía de esto nada, no sabía que era ajuga, una jeringa, una orejera, no sabía nada, pero gracias a Dios conté con una buena ayuda y colaboración, fui conociendo y me fue gustando esto, me fue gustando atender a la gente, me fue gustando el hablar por teléfono, me fue gustando saber asesorar y decirle a la gente mire esto le sirve para esto, no haga eso, a mi me fue gustando eso, me fue gustando mucho, para mi es un gusto personal, atender, empacar, despachar, recibir, a mi me gusta eso.

Entrevistador: ¿desde su experiencia personal y de su parte personal, usted cree que, con su trabajo como vendedor, contribuyendo a la sociedad y al bienestar de las de las personas?

Vendedor de Mostrador: Si claro, cuando yo le soluciono un problema a una persona que tiene un animal enfermo y vienen a los ocho días y me dice oiga se me alivio el animal con eso que usted me mando, para mi es una satisfacción, porque se que la persona encontró una solución acá en el almacén.

Entrevistador: ¿A nivel personal que considera tú es inútil, y que consideras tu que a nivel personal esto es útil? Hay cosas que uno hace son útiles o inútiles por lo menos ejemplo cuando se llenaba la ficha de ingreso covid-19 que se llenaba la temperatura, que uno decía esto es inútil, pero hay que hacerlo, es más útil lavarnos mucho las manos. Entonces desde el desarrollo de la actividad como vendedor. ¿Qué es para ti útil y que de pronto inútil?

Vendedor de Mostrador: de pronto inútil, es el control que se lleva co las planillas de la mercancía que esta próxima a vencer, para mi es inútil porque, porque yo mismo me doy cuenta de la mercancía que esta próxima a vencer porque reviso al limpiar y me alimento de eso, pero eso llenar una planilla ahí, a veces es engorroso, Útil, siempre a sido útil, el control de la mercancía que sale, que si yo facture cinco bultos de tal cosa y tres de tal otra verificar que si se este sacando es cantidad, ese producto y esa calidad, la revisada.

Entrevistador: ¿dentro del área de ser vendedor que le genera mayor responsabilidad a usted?

Vendedor de Mostrador: La asesoría, saber asesorar,

Entrevistador: o sea, es más importante saber asesorar que saber empacar.

Vendedor de Mostrador: Si creo yo

Entrevistador: Su trabajo, ese trabajo a nivel personal le genera. Preocupaciones ¿Que usted se la lleva a casa?

Vendedor de Mostrador: A veces, a veces no muchas, pero si hay veces que llego uno a la casa pensativo, por ejemplo si uno comete un error y uno recibe un regaño muy fuerte, entonces uno piensa yo no debí haber hecho eso, claro que yo siempre he aplicado la formula del árbol de los problemas, y eso es que los problemas que uno tiene en la empresa los cuelga en el árbol de afuera, igual cuando uno sale de la casa con problemas, unos los cuelga en el árbol antes de ingresar a trabajar, porque uno no debe trabajar con problemas de la casa y no debe estar en la casa con problemas del trabajo, pero siempre hay algo que se lleva a la casa a pensar.

Entrevistador: ¿Digamos que las veces, cuando se lleva los problemas, eso le ha generado ansiedad, no poder dormir, no poder comer ese tipo de cosas, en algún momento le ha generado eso?

Vendedor de Mostrador: No. Ansiedad no, en ese sentido no

Entrevistador: con frecuencia le socializan que, los puntos a favor, los puntos en contra.

Vendedor de Mostrador: Casi siempre los puntos en contra.

Entrevistador: ¿Reconoce desde la parte personal que le impide realizar las tareas exitosamente cuando no las logra hacer?

Vendedor de Mostrador: Algo que me impide realizar las tareas, que me generen presión, el afán, que me estén gritando a veces me impide ser ágil y actuar correctamente.

Entrevistador: ¿Cómo se alinea este trabajo con sus deseos personal? Con su proyecto de vida, esto lo enriquece o no lo enriquece.

Vendedor de Mostrador: esto me enriquece mucho, una de la forma es mediante la socialización, conocer las cosas, lo que el agente piensa, lo que el agente siente, uno todos los días conoce muchas personas y ellos están conociendo de uno, lo otro el conocimiento de acá, digamos el mercado tecina, los productos, siento que eso me ayuda a mí, mi próxima meta es adquirir más conocimiento porque lo mío ya es la línea veterinaria.

Anexo 6. Entrevista Semi estructurada para Trabajador

aplicada a cargo de Bodeguero

Entrevistador: Entonces, John, ¿cuántos años llevas tú trabajando en Nutrimagdalenia?

Bodeguero: Dos años.

Entrevistador: ¿cuántas veces...? O sea, dos años. ¿Y cuántos breaks has tenido? ¿Cuánto tiempo has estado por fuera?

Bodeguero: Por fuera he tenido dos. O sea, al principio yo salí...

Entrevistador: ¿cuántos meses?

Bodeguero: Un mes.

Entrevistador: Un mes.

Bodeguero: Y en diciembre del año del 2021, volví a salir otro mes.

Entrevistador: Entonces, o sea, tienes dos años de trabajo y tienes dos meses parado.

Bodeguero: Sí.

Entrevistador: De parado. Sí. Okey. Listo. ¿Cuál es como tal tu cargo? ¿Tú qué eres?

Bodeguero: Yo soy bodeguero aquí en la empresa Nutrimagdalenia.

Entrevistador: Listo. Entonces, tú eres bodeguero en Nutrimagdalen. ¿Qué habilidades consideras tú y destrezas? ¿Sí? Destrezas es correr rápido. Habilidad es habilidad para pensar. Habilidad es tener memoria. Entonces, ¿qué habilidades y qué destrezas facilitan, según tú, el desempeño dentro de Nutrimagdalen de este cargo?

Bodeguero: Al momento de recibir mercancía, por lo menos en los espacios que se necesiten en ese momento, la llegada de esa mercancía o el momento de rotarlo, en acomodar la bodega, o sea, rápidamente. De pronto llegó ya, ya no sabíamos que llegaba la mercancía, llegó ya, o sea, en el momento bueno, aquí este espacio me está sobrando, esta mercancía que tengo aquí en el aquí, en el aquí, la muevo rápido y ya abro ese espacio.

Entrevistador: O sea, rotarla, acomodarla.

Bodeguero: Sí, rotarla, sí, rapidito.

Entrevistador: ¿este cargo de bodeguero te permite a ti utilizar todas las habilidades y todas las destrezas que tú tienes?

Bodeguero: No. No, él aquí más que todo, pues...

Entrevistador: ¿cuáles habilidades y cuál destreza se hacen?

Bodeguero: Lo que es la fuerza.

Entrevistador: La Fuerza.

Bodeguero: La fuerza es una más que todo, o sea, fuerza. Se necesita la fuerza que para. Y la idea es, digamos así, de cómo recibir la mercancía, de cómo bueno, si yo recibo esto así, de que no se me vaya a caer más adelante, cómo sea así. Más que todo es en eso, o sea, en recibir el en entrega

y recibida de mercancía, al acomodar los bultos, porque hay veces los coterros, al momento de ingresar, hay unos que no, ellos están pagando, siempre hay que lo que le importa es que les pague, ellos tiran los bultos y ya, entonces uno tiene que estar pendiente de cómo acomodarlos, cómo los dejan para que de vez en cuando, quedaron bien en el momento, al día siguiente o al rato, siente uno el golpe, se cayeron los bultos, en ese momento estar pendiente de eso.

Entrevistador: ¿eso tú consideras que es una habilidad o una destreza?

Bodeguero: Una destreza.

Entrevistador: Tener la capacidad de acomodar. Okey. En ese puesto de ser bodeguero, en ese cargo, ¿a qué desafíos te has enfrentado que tú digas, juemadre, ¿cuáles? Por ejemplo, son los más frecuentes.

Bodeguero: Así, digamos que a las fechas de la mercancía. Como entran muchas mercancías semanalmente, siempre entra demasiada mercancía, entonces siempre llega un punto de que uno de pronto se olvida, se le va y no es rota la mercancía o se confía, no, de pronto esta mercancía está saliendo mucho y llega un momento en que no, deja de salir, se van quedando, entonces la fecha pues...

Entrevistador: La fecha de vencimiento.

Bodeguero: Se van de vencimiento, entonces ahí se va uno como complicando en ese...

Entrevistador: Entonces esos son los desafíos más frecuentes, los menos frecuentes.

Bodeguero: Los menos frecuentes...

Entrevistador: Pero que le pueden pasar a uno por pelotudo.

Bodeguero: Pues eso, uno de lo de la mercancía, el caerse la mercancía. No estar pendiente de pronto al producto que se vaya a acabar en el momento. Porque como yo soy el bodeguero, si yo estoy viendo que se me está acabando X producto, yo voy a avisarle a la secretaria o a los que hacen el pedido para que ellos pues monten el pedido del producto que se está acabando. Si ya pues yo no, a mí se me pasa, no lo hago, hacen el pedido de la mercancía, entonces ahí sí me viene un problema por no avisar, por se me pasó. Entonces ahí sí.

Entrevistador: ¿cuál es el aporte que tú consideras que es más significativo, importante que hace tú puesto como bodeguero, tu cargo como bodeguero a la empresa?

Bodeguero: Estar pendiente, digamos, a los insectos, a todo lo que pueda contaminar, la mercancía que se trabaje y cómo es alimento. Entonces, proveedores, insectos, por lo menos que un producto perecedero que se maneja aquí en el almacén, hay que estar muy pendiente de eso, a la limpieza.

Entrevistador: A proteger el alimento.

Bodeguero: De que no se... A la limpieza, la fumigación que se le debe hacer, pues cada vez que llega algún producto limpiar, todo eso.

Entrevistador: ¿usted reconoce con precisión cuáles son las funciones que tiene que hacer acá?

Bodeguero: Sí.

Entrevistador: ¿Cuáles son?

Bodeguero: Aseo de la bodega. Al momento de recibir...

Entrevistador: ¿Cada cuánto?

Bodeguero: Por lo menos al ingresar al almacén, se hace un aseo general. De todo el almacén, ahí entra el de la bodega, todo. Y cuando se recibe mercancía, también se recibe mercancía dos veces, hasta tres veces en la semana. Entonces, cada vez que se recibe mercancía, pues se saca el producto que ya está, se hace limpieza, se ingresa al nuevo y ya ahí sí se organiza lo que ya había, lo que ya estaba.

Entrevistador: ¿qué más? ¿Qué otra función tienes dentro del área de ser bodeguero?

Bodeguero: Estar pendiente a las fechas de vencimiento, como ya había hablado, la fecha de vencimiento. En surtir mercancías si se está agotada. Ya por lo general, ese es mi trabajo aquí en la bodega.

Entrevistador: Okey. Digamos que si usted pudiera o le tuviera que colocarle algo más para hacer a la bodega para que aporte o genere mayor aporte a la empresa, ¿qué cosa usted diría? ¿Esto yo lo implementaría o sí o sí?

Bodeguero: Pues así. Por lo menos a veces se necesitan y no hay estibas para mercancía. A veces se exceden pidiendo mercancía, además, y a veces no como o dónde ubicarlas. Entonces, nos ponen como locos a buscar, pues ya, sí, lo que tablas, como algo como para...

Entrevistador: Improvisar.

Bodeguero: Sí, improvisar en el momento.

Entrevistador: Okey. O sea, con más, eso contribuye. Sí.

Bodeguero: A veces llegan pedidos de que de la nada que hacen y uno como que llegó de repente y no tiene dónde ubicarte. Son productos nuevos que...

Entrevistador: Bueno, entonces, ¿qué otra cosa tú le colocarías a tu cargo? O sea, que tú fuera de que seas bodeguero, tú dices que tener el stock de tablas para ir armando, o sea, encargarte de tener estribos para almacenar.

Bodeguero: Sí.

Entrevistador: ¿qué otra cosa?

Bodeguero: Eh las carretillas en las que transportamos la mercancía. A veces, sí, a veces no son la suficiente para el transporte de la mercancía. A veces necesitamos de más ayuda, a veces toca por lo menos las que hay, utilizarla y si queda, sacar al hombro, porque no... Para tanta mercancía que a veces se saca.

Entrevistador: Okey, listo. ¿Cuál es el...? Digamos que, ¿qué lo motiva a usted para estar en ese puesto? ¿Cuál es su propósito como de vida o la motivación que lo trae, diferente a que le tienen que pagar o bueno?

Bodeguero: Pues que primero, ese trabajo pues me puede ayudar para trabajar ya sea de bodeguero o, digamos, de... ¿Cómo es la palabra? O para surtir mercancía, sí, en otra parte, en otra empresa. Y empresas de que, si bien, digamos, bodegas o algo, no de alimentos, sino ya de otros productos que sí necesitan, digamos más, por lo menos ya uno tendría como una idea de cómo se hace, cómo se maneja, lo que es de almacenar productos y cosas así.

Entrevistador: en este momento, si yo le dijera cuál es su propósito de vida, usted que me responde.

Bodeguero: Tener mi propia empresa, llegar a tener mi propia empresa pues ya sea de lo mismo en lo que trabajo o de otra cosa.

Entrevistador: ¿Ese trabajo que se está haciendo ahorita como bodeguero, digamos que contribuye en algo a su propósito?

Bodeguero: Sí, Claro, digamos que sí,

Entrevistador: ¿por qué?

Bodeguero: Pues digamos que X empresa cualquiera de las que uno quiera manejar. En cualquier momento digamos que hay que almacenar productos, el cargar o cualquier cosa que de pronto, yo estoy haciendo lo mismo aquí la empresa que me puede servir pues más adelante. Ya sea en mi propia empresa o en cualquier parte que yo vaya a laborar.

Entrevistador: aquí usted puede distribuir su tiempo o se le toca siempre vivir ceñido de corra que me alcanzaron o cómo es

Bodeguero: Yo puedo distribuir mi tiempo

Entrevistador: entre qué y que.

Bodeguero: De pronto, en las mis cosas personales que yo necesito, la del trabajo. Después que yo tenga por lo menos Claro, lo que yo tengo que hacer en el momento, puedo pues hacer digamos que la dos cosas al mismo tiempo, si necesito salir y yo hago lo que toca hacer pido un permiso, después que ya tenga todo listo.

Entrevistador: ¿Como la empresa evalúa, digamos que su desempeño, como se lo evalúan o como le dicen usted las cosas bien usted, son las cosas mal o siempre hizo las cosas mal o cómo es eso?

Bodeguero: Pues En reuniones, reuniones que hacen aquí en la empresa. Siempre ha sido una reunión, digamos cuando hay algo malo o hay algo bueno. Entonces ahí de pronto, algo que está mal hecho, hay que corregir. Hacen esas reuniones.

Entrevistador: ¿Usted siente que usted realiza las actividades exitosamente? ¿Por qué? ¿O sea, por qué usted? ¿Qué hace que usted, John Deiby, haga las actividades exitosamente?

Bodeguero: Primero por cumplir con la empresa y pues me gusta, es un trabajo que no es complicado que no es difícil y es lo que me ayuda es lo que me está dando lo de comer.

Entrevistador: ¿Qué actividades considera usted en su función que son útiles realmente útiles y cuál cree usted que realmente inútil hacer esa vaina?

Bodeguero: Pues. Ósea en la empresa. En la bodega, pues muy útil la limpieza, la limpieza, la bodega es muy necesario, la organización de los bultos, todo es muy necesario. Y no necesario, pues no he pensado en como en eso, pues se hace aquí lo que hay que hacer para que todo esté bien en la bodega.

Entrevistador: ¿bueno Eh? Usted desde el cargo. ¿Cómo cree que contribuye? Digamos que. O para que la empresa crezca o para que la empresa se quiebre. ¿O sea, que a qué actividades hacen desde su cargo? Usted hace que la empresa crezca, pero que también actividades al hacerlas. ¿Usted puede hacer que la empresa se?

Bodeguero: Al momento al momento de. De sacar la mercancía por lo menos a los clientes. Darles una buena, pues colaborar el cliente como con la mercancía cargarle, empaclarle bien. Pues, que el cliente se sienta satisfecho con la atención. Tener una buena atención.

Entrevistador: ¿Y qué cosas cree usted que al hacer pueden ocasionar pérdidas la empresa?

Bodeguero: Entregar un producto en malas condiciones ya sea porque este dañado, vencido todo. Eso puede hacer que el cliente se retire con compre más en la empresa.

Entrevistador: OK, cuántos años de edad tienes tú cumpliditos

Bodeguero: 21.

Entrevistador: ¿Cuánto experiencia laboral tienes? ¿Ya has trabajado en otras, en otras empresas?

Bodeguero: Esta es mi primera empresa.

Anexo 7. Entrevista Semi estructurada para Directivo

Aplicada a jefe

Entrevistador: ¿Cuál es la estrategia de la empresa?

Jefe: Pues la estrategia es buenos precios. Y mejor calidad.

Entrevistador: Buenos productos y mejores precios. ¿Entonces debes en basados en esa estrategia, por ejemplo, cómo le apunta la auxiliar administrativa a sostener esa estrategia de buenos precios, mejor de buenos precios, buenos productos?

Jefe: Bueno, el auxiliar administrativo, como es el encargado de las compras y de que las empresas le mandan las promociones y las ofertas y las alzas, todo lo que tiene que ver con precio debe estar pendiente de cuando haya buenos precios para podernos surtir de mercancía, para poderle ofrecer. Buenos productos a los clientes.

Entrevistador: ¿Y entonces, en ese caso, el vendedor, cómo haría

Jefe: Estaría cuando tengamos unos buenos precios pendientes de los clientes que consumen ciertos productos. Cuando esos productos estén a determinado precio. Que sea bajito llamarlo y decirle que tenemos este producto en promoción. ¿A usted qué le gusta tanto usted que siempre lo consume? ¿Y que y hacerle ver que debería de tener buen están en su en su finca de esos productos para aprovechar los precios

Entrevistador: y el bodeguero, ¿cómo le apunta a esa a esa estrategia empresarial de buenos precios? Buenos productos

Jefe: Juez, el bodeguero mirando los vencimientos de los productos y los productos que de pronto estén un poquito pegados. ¿Eh? Como hacer propuestas para para sacar esos productos en oferta, así sea al detal, pero hace o si hay algún cliente que consume un producto y que solamente lo tenemos para él o él es el que más lo lleva y hace días no viene, pues informarnos. Para hacérselo saber, para llamar a ese cliente y decirle, mire, lo tenemos, le como ya está. Vemos que el producto está un poquito ahí. Queda entonces darle un mejor precio para que el cliente inmediatamente se lo lleve

Entrevistador: Listo, entonces ¿Cuál es el propósito de el cargo de auxiliar administrativo?

Jefe: Bueno, en los cargos que hay en esta empresa están establecidos de acuerdo con la necesidad. Y el manejo de la empresa el cargo administrativo es como. Una administración pequeña, entonces es necesario, porque ella es la que se va a dar cuenta de las cosas diarias de la empresa para ir las afinando o ir las haciendo realidad dentro de la administración. Grande que la administración que tengo yo entonces es como vendría uno a decir antes como la secretaria del Gerente.

Entrevistador: ¿Bueno, entonces, y cuál es el propósito, por ejemplo, de la existencia del Bodeguero?

Jefe: Bueno, el bodeguero es una persona muy importante en esta empresa porque la función principal de esta empresa es la venta de alimentos por bultos, entonces se necesita una persona con esa capacidad para poder tener toda la organización de la bodega, la rotación, el manejo de limpieza, el manejo de productos seleccionados por porcentaje de. ¿De qué de concentración? Entonces una persona muy importante para el manejo de eso.

Entrevistador: ¿Y el propósito de un vendedor?

Jefe: Pues el propósito de un vendedor es porque en nuestra actividad comercial toda La Plata que el dinero, que es lo que nos sostiene, entra por el mostrador, entonces la estrategia es que si tenemos uno un buen vendedor y tenemos un buen cajero, pues vamos a tener. Buen ingreso, cierto entonces la estrategia del vendedor es muy importante, porque ese es el que nos trae el recurso

Entrevistador: ¿entonces, qué habilidades conocimientos? Destrezas, debes poseer una persona para llevar a cabo con éxito el cargo de auxiliar administrativo.

Jefe: Para llevar a cargo a cabo el cargo de auxiliar administrativo, la persona debe conocer el funcionamiento de la empresa. Conocer los proveedores, los acreedores, conocer las cuentas de los bancos es saber los medios con los cuales se hacen los pagos. Conocer los clientes de la empresa para ella, poder saber cómo funciona todo el movimiento de la empresa, tanto hacia adentro como hacia afuera

Entrevistador: y qué conocimientos debe traer preestablecidos. O sea, eso los adquieren estatua acá, pero preestablecidos. ¿Cuáles deben traer?

Jefe: Pues lo esencial es que tenga. Venga con los conocimientos de informática, no manejar los programas y las cosas elementales porque pues cada empresa tiene un programa y debe, debe tener una inducción en el programa, pero debe traer lo elemental en informática, es lo elemental en el en el la elaboración de un comprobante. De un. ¿De un qué? De un cajero, cajero bancario, de todo lo que tenga que ver con el movimiento de la empresa. Ver traer lo básico y ya lo otro lo va, lo va adquiriendo con la inducción que se le dé.

Entrevistador: Y qué habilidades, conocimientos y destrezas debe poseer. Una persona para desarrollar el cargo con éxito de vendedor.

Jefe: Pues primero que todos. Tener habilidades de vendedor porque no todos pueden venderse en los que tenga la habilidad de vendedora y en el caso de nuestro Magdalena, puedes conocer sobre los productos veterinarios. Porque va a vender unos productos específicos sobre los productos que llevan para el campo. En cuanto a ferretería, en cuanto a ganadería, tiene que tener un conocimiento de eso porque pues el cliente llega y le pregunta por un enjalma o le pregunta por una grapa. ¿Número tal o por un medicamento para un? Para purgar o medicamento para desinflamar y debe tener conocimiento sobre los productos que se venden en el almacén.

Entrevistador: Bueno, ¿y qué conocimientos, habilidades, destrezas debe poseer una persona para llevar a cabo? ¿Con éxito el cargo de Bodeguero?

Jefe: Pues está lo mismo, debe tener el conocimiento de bodega como se recibe, cómo es el proceso con los vencimientos de mercancía, que primero debe salir la mercancía que llega primero debe salir primero que si llega mercancía nueva o no se puede montar encima de la existente, sino que hay que hacerle un proceso de rotación. Tiene que haber un proceso de arrumbe, tiene que haber un proceso de limpieza, tiene que haber un proceso de selección de selección de mercancía, porque cada producto o cada o sí, cada producto debe ir puesto en una parte diferente por las concentraciones, por los tamaños.

Entrevistador un auxiliar administrativo. ¿Cómo se evidencia que él está haciendo las funciones? Hoy las habilidades, los conocimientos y las destrezas, cruz acaban de buscar en tener,

Jefe: pues deben utilizar administrativo con el día a día, si ella está realizando los pedidos que hace a diario, si está revisando. Enviando los informes que se deben a enviar, como el informe del Ministerio de Agricultura, como el haciendo los pagos del sol y los pago de la nómina. Todo lo que

tiene que ver con lo con la responsabilidad de que ella tiene administrativa está pendiente de hacer los pedidos de la mercancía faltante. ¿Es como parte del de uno de la de los puntos que ella tiene que estar trabajando a diario

Entrevistador: y un bodeguero, ¿cómo se evidencia eso en un bodeguero que está desarrollando las habilidades, conocimientos y todo eso?

Jefe: Pues, tiene el bodeguero, es por la rotación y el orden que le dé a la bodega, que es un orden que hay que estarlo mirando más que todo visual, porque la mercancía que se maneja aquí es una mercancía que anda en vencimientos entre 10 y 15 días, entonces les deberá le debe estar dando la rotación necesaria

Entrevistador: ¿Y en un vendedor, ¿cómo se evidencia eso? Las habilidades y.

Jefe: Pues en el vendedor sería la forma en que él atiende al cliente y la forma en que le crea la necesidad, porque el cliente puede venir a buscar solamente un purgante, pero si el vendedor le dice que el purgante le funciona mejor con la vitamina, pues ya el cliente llevaría la vitamina. Y llevaría otras cosas más. Entonces es como el papel del vendedor a crearle necesidades al cliente cuando llegue al mostrador y atenderlo. Hola, atenderlo bien para que el cliente quede satisfecho y vuelva. Y ofrecerle nuestros servicios, que tenemos servicio de domicilio, que se puede pagar por transferencia, que si el cliente necesita que le lleven al transporte o algo se le puede prestar ese servicio. Todo esto, eso es, es trabajo del vendedor.

Entrevistador: ¿Cuál es el mayor desafío que enfrenta el cargo de vendedor o quien esté haciendo las veces de vendedor?

Jefe: ¿El mayor desafío? Pues aquí el desafío no es por cuota de ventas, porque eso no se usa. Aquí vende el si el vendedor está ocupado. Y llega. El cliente lo atendemos cualquiera, el que esté disponible entonces el mayor desafío que debe ponerse el vendedor es el no que se lo ponemos nosotros. Es. Hacer las cosas bien para que también los compañeros aprendan a vender

Entrevistador: y un auxiliar administrativo que desafío tiene. En el desarrollo de su cargo.

Jefe: Bueno, el desafío al que se enfrenta un auxiliar administrativo es a estar actualizada en todo lo que tenga que ver con la regulación del Gobierno de la Dian, de todas las entidades, tanto en afiliaciones en retiro de empleados, en pago de impuestos, en cuando los productos. De pronto bajan de precio, entonces estará actualizando todos los precios porque hay que estar, hay que estar. Sí, si un producto sube, toca subirlo, si va toca bajarlo, porque es el eso debe estar. Actualizado por la utilidad administrativo

Entrevistador: Un bodeguero cuál es digamos que uno de sus desafíos,

Jefe: pues los desafíos del bodeguero es estar pendiente de que no se le vendan los productos, es el desafío con el que debe trabajar cada día estar pendiente. Qué productos están próximos a vencer para que le haga le cuente al hotel. A los vendedores para que ellos estén ofreciendo ese producto para salir de él pronto, mirar que los productos no se vayan a contaminar de pronto. Una insecticida con Ali. Entonces, pueden tener juntos porque se pueden contaminar, entonces debe estar pendiente en que esos productos, cuando lleguen nos estén, no se estén acercando mucho para no irse a contaminar.

Entrevistador: Y un vendedor por. ¿Su desafío? Hoy el 22. ¿Desafío cuál es el desafío o uno de los desafíos que enfrenta haciendo vendedores?

Jefe: Bueno, el desafío más grande que enfrenta el vendedor a diario es la credibilidad y la certeza con que ofrece sus productos, porque debe estar muy consciente de qué es lo que le está ofreciendo el cliente para no ir de pronto a llevar a correr el riesgo. De darle al cliente un producto que no es y se pierde el cliente y se puede hasta tener una pérdida grande por la falta de asesoría, o sea, el desafío es la asesoría con la que es estar todos los días, por eso él debe estudiar muy bien los productos que van llegando para ver sus contenidos, sus componentes y mirar. Como las formulaciones para cada para cada animal de acuerdo a su a su tamaño y de acuerdo a su enfermedad. Entonces el desafío es que debe estar muy actualizado en todos los productos que llegan a diario al almacén.

Entrevistador: Bueno. Hoy cargo de auxiliar administrativo, bodeguero y vendedor. Podrían distribuir tiempo y funcione y funciones para que las responsabilidades y objetivos de la empresa se cumplan de una mejor manera.

Jefe: Bueno, yo pienso que las funciones de todos. Se podrían unificar. Para que todo funcionara una mejor manera si trabajasen. Si se trabaja en equipo, si se trabaja como se dice popularmente, con la camiseta puesta y con la conciencia de que debemos liderar y cuidar la empresa por el beneficio de nosotros mismos y de nuestra familia. ¿Porque, pues es lo que es, lo que tenemos que hacer, cuidarla en red?

Entrevistador: ¿Bueno, y cómo? Por ejemplo, trabaja la empresa en hacer, es el proceso de que ellos trabajen en equipo. ¿De qué forma?

Jefe: ¿Es el estar legal, con todo, no que ellos saben que si vienen a trabajar aquí, Eh? Nosotros dentro de nuestra responsabilidad como empresa, lo que más respetamos es. Los horarios de ellos.

Y el YY la forma de pagarles que sea puntual, porque sabemos que ellos vienen a trabajar, es porque necesitan, entonces nosotros tenemos eso, la consideración con ellos como empleados para sus permisos cuando están tienen que ir al médico que estén bien alimentados para que puedan rendir como es. Y estamos pendientes de que de que realmente sí estén portando sus uniformes, estén en buen estado de salud. Esa yo pienso que es como la manera de preocuparse uno por sus empleados como si fue como como lo que son, su propia familia.

Entrevistador: ¿Qué actividades considera usted necesarias? Obligatorias en el cargo por lo menos de auxiliar administrativo para que alcance un óptimo desempeño.

Jefe: ¿Bueno, ¿Eh? Lo principal para que ellos, en cualquiera de los cargos. Alcanzen un óptimo desempeño. Es que con se alimenten bien duerman bien. ¿Y que tengan una vida más o menos tranquila en cada en la casa de cada uno, porque a veces, si uno ve que un trabajador está triste, pues le debe preguntar qué es? Porque puede ser que tiene una situación familiar. Entonces, si está de pronto en manos de la empresa poderles colaborar. De cualquier forma, como sea para que ellos puedan tener esa tranquilidad, o sea, que haya como un poco de paz en sus vidas y en su y en su diario vivir para que ellos puedan rendir bien. Sí, en el caso del auxiliar administrativo, pues después de tener estas cosas físicas, tener también los conocimientos. Y las actualizaciones para poder rendir bien.

En el caso del Bodeguero, pues ahí sí. También que la persona en el bodeguero sí que sea una persona. Pues bien, joven, bien ágil para para el trabajo que tiene que desempeñar y que también ese muy muy sana, muy aliviada.

y en el caso del vendedor, ya que sí. También que sus conocimientos sean frescos y que su salud tanto mental. Del cuerpo y espiritualmente se encuentre bien, bien sano para que puedan atender bien al cliente pueda sonreírle, porque pues la verdad el el, el contacto entre cliente y vendedor tiene que ser muy directo y tiene que ser muy sano entonces, que también tengan un buen vocabulario. Una forma de expresarse muy sana y muy educados,

Entrevistador: Que actividades. ¿Considera usted se podrían eliminar? Que no, no tienen ningún valor, digamos que lo que ellos hacen que actividad, consideró, sé que no es necesaria, que ellos la hagan así la desarrollen a diario. O que no es tan importante o que, por ejemplo, el auxiliar administrativo si no sabe hacer esa cosa, cualquiera que sea, no pasa nada porque sigue siendo auxiliar administrativo, bueno.

Jefe: la verdad, yo no veo ninguna actividad que podamos eliminar, la actividad que teníamos que eliminar era la de trabajo asertivo y ya la eliminamos.

Anexo 8. Análisis de datos por patrones

Se puede observar a través del enlace: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1uidKtkRdxYats-1X7LIC9FENCrXWnb17/edit?usp=sharing&oid=105880332418147561067&rtpof=true&sd=tru>

e