

**INCIDENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA COMPAS SA.**



**RAMIRO FRANCO VILLALOBOS
RAYSSA MARÍA LAMBIS ARAOS**

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.

2016

**INCIDENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA COMPAS SA.**

RAMIRO FRANCO VILLALOBOS

RAYSSA MARÍA LAMBIS ARAOS

Proyecto de grado para obtener el título de Administrador Industrial



ASESOR

HAROLD LORA GUZMAN

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.

2016

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Cartagena de Indias, D. T y C, 1 de Noviembre del 2016

AGRADECIMIENTOS

A Dios por llenarme de la sabiduría y la fortaleza necesaria para superar todas las dificultades en esta etapa de nuestra vida y el logro de este objetivo.

A mis Padres y Familiares, quienes con su dedicación y apoyo me ayudaron a alcanzar la meta de ser profesional.

A amigos, compañeros y aquellas personas que con su cariño, amistad y apoyo ayudaron que este camino fuera más fácil.

A nuestros profesores por sus enseñanzas brindadas para que lográramos ser profesionales integrales.

Rayssa María Lambis Araos.

A Dios, Nuestro Señor, quien es mi guía y quien orienta mis pasos, por el gran tesoro que me prodigó, por uno y cada uno de los momentos de mi vida, sin importar que tan adversos hayan sido, ellos contribuyeron a mi fortalecimiento y formación como persona y profesional.

A mis Padres Iris y Ruddy quienes fueron un apoyo incesante en toda mi carrera.

A mis amigas Candelaria, Yenifer, y Angélica quienes siempre han estado presentes en tiempos difíciles.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme, en especial al profesor Lino Mercado quien contribuyó a darme cuenta de mis capacidades.

A nuestro asesor Profesor Harold Lora quien con invaluable aportes logramos el desarrollo de esta investigación.

A la empresa Compas S.A, por permitirnos desarrollar este trabajo investigativo, el cual contribuye a nuestro crecimiento profesional.

A mi compañera Rayssa Lambis Araos, por su acompañamiento y por el aporte dado durante el desarrollo del trabajo

A todos es esta dedicatoria, pues es a ellos a quienes les debo gratitud por su apoyo incondicional.

Gracias.

Ramiro Franco Villalobos

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
3. JUSTIFICACIÓN.....	16
4. DELIMITACIÓN	18
4.1 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	18
4.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	18
5.1 ANTECEDENTES.....	19
5.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.....	19
5.2 MARCO TEORICO	22
5.2.1 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACION	22
5.2.2 CONCEPTOS DE MOTIVACIÓN.....	22
5.2.3 TEORIAS DE MOTIVACIÓN.....	25
5.2.3.1 Teoría de las necesidades de Maslow	25
5.2.3.2 Teoría de los dos factores.....	26
5.2.3.3 Teoría de las Expectativas	27
5.2.3 FACTORES DE MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL .	30
5.2.3.1. Relación entre reconocimiento y rendimiento laboral.	30
5.2.3.2. El dinero (salario) como un incentivo complejo.	31
5.2.3.3. Capacitación del personal como un factor motivacional.	31
5.2.3.4. Participación, colaboración y la interacción social como un factor motivacional.	32
5.2.3.5 Condiciones físicas como influencia en el desempeño de los empleados.	33
5.3 MARCO CONCEPTUAL	35
6. METODOLOGÍA	37
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	37
6.2 METODO DE INVESTIGACION	37

6.3 FASES DE INVESTIGACIÓN	37
6.4 UNIDAD DE ANÁLISIS	38
6.5 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	38
6.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	39
6.7 CRONOGRAMA	40
7.8 PRESUPUESTO.....	40
7 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COMPAS S.A FRENTE LOS FACTORES MOTIVACIONALES HACIA SUS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	
41	
7.1 GENERALIDADES COMPAS S.A.	41
7.1.1. MISIÓN.....	42
7.1.2 VISIÓN	42
7.1.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	43
7.1.4 POLITICA DE GESTIÓN.....	43
7.1.5. COMPROMISO CON LAS EMPRESAS.....	44
7.1.6. RESPONSABILIDAD SOCIAL	44
7.2. VARIABLES SOCIALES	44
7.2.1 Edad	44
7.2.2. Género.....	45
7.2.3 Nivel educativo.....	46
7.3 CLIMA LABORAL.	47
7.3.1 Condiciones del ambiente físico de su trabajo	48
7.4. COMPROMISO INSTITUCIONAL.....	49
7.5 POLÍTICA DE INCENTIVOS.....	50
7.5.1 Apoyo en situaciones adversas.....	51
7.5.2 Capacitación recibida en la compañía.....	52
7.5.3 Incentivos en la actualidad de Compas S.A.	53
7.6 REMUNERACIÓN	53
8. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES E HIGIÉNICOS SEGÚN HERZBERG Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE COMPAS S.A.	55
8.1 FACTORES MOTIVACIONALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL.	55
8.1.1 Incentivos.....	55
8.1.2 Capacitación	56

8.1.3. Apoyo en situaciones adversas.....	57
8.1.4. Contribución a los objetivos y metas	58
8.2 FACTORES HIGIÉNICOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL.....	58
8.2.1 Remuneración salarial	58
8.1.2 Clima Laboral.....	59
9.1.3 Condiciones Físicas.....	60
9. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN DE ACUERDO A LOS RESULTADOS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES E HIGIÉNICOS, PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE COMPAS S.A.	61
9.1 INCENTIVOS.....	61
9.2 ASPECTOS A MEJORAR EN LA ORGANIZACIÓN	63
9.3 LAS AUTÉNTICAS SATISFACCIONES DEL TRABAJO.....	66
CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFÍAS	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.Descripción de la muestra	38
Tabla 2. Operacionalización de las variables.....	39
Tabla 3.Cronograma.	40
Tabla 4.Presupuesto	40
Tabla 5. Edades de los Empleados de Compas S.A. – Área Administrativa	45
Tabla 6 Genero de los Empleados de Compas S.A. – Área Administrativa	45
Tabla 7 Nivel educativo de los empleados de Compas S.A – Área administrativa.....	46
Tabla 8. Percepción del clima laboral de Compas S.A – Área administrativa	47
Tabla 9. Ambiente físico de Compas S.A – Área administrativa	48
Tabla 10 Logro de las metas y objetivos en el personal estudiado Compas S.A – Área administrativa	49
Tabla 11 Desempeño laboral actual Compas S.A – Área administrativa	50
Tabla 12 Aspectos de apoyo en Compas S.A – Área administrativa	51
Tabla 13 Tabla 12 capacitación recibida Compas S.A – Área administrativa.....	52
Tabla 14 Incentivos en la actualidad Compas S.A – Área administrativa.....	53
Tabla 15 Remuneración percibida por el área administrativa de Compas S.A.....	54
Tabla 16 Bonificación o Incentivo Vs Desempeño laboral	56
Tabla 17 Desempeño laboral Vs Capacitación	56
Tabla 18 Desempeño laboral vs apoyo en situaciones adversas	57
Tabla 19. Desempeño laboral vs contribución de objetivos y metas.....	58
Tabla 20. Desempeño laboral vs salario.....	59
Tabla 21. Desempeño laboral vs clima laboral	59
Tabla 22. Desempeño laboral vs condiciones físicas.....	60
Tabla 23 Tipo de Recompensas que le gustaría recibir a los empleados del área administrativa de Compas S.A.....	62
Tabla 24 Aspectos a mejorar en el área administrativa de Compas S.A.....	64
Tabla 25. Causa de dejar un empleo – trabajadores del área administrativa de Compas S.A...65	65
Tabla 26 Las auténticas satisfacciones en el trabajo- empleados del área administrativa de Compas S.A.....	66

LISTA DE GRAFICOS

Grafica 1 Género de empleados de Compas S.A. – Área Administrativa.....	46
Grafica 2 Nivel educativo de los empleados de Compas S.A- Área administrativa	47
Grafica 3 Aspectos de apoyo en Compas S.A – Área administrativa.....	51
Grafica 4 capacitación recibida Compas S.A – Área administrativa.....	52
Grafica 5 Tipo de Recompensas que le gustaría recibir a los empleados del área administrativa de Compas S.A.....	62
Grafica 6 Aspectos a mejorar en el área administrativa de Compas S.A	64

INTRODUCCIÓN

Actualmente en las organizaciones surgen elementos de gran importancia como la motivación, este puede llegarse a transformar en piedra angular de la trayectoria de una compañía, ya que los colaboradores de toda entidad deben tener un buen desempeño laboral. Un factor primordial en el rendimiento de sus actividades para el logro de objetivos y metas demostrando que un personal dispuesto ofrece una mayor productividad, la motivación y todos los factores relacionados se puede desarrollar de diferentes formas, esto con el fin de crear numerosas estrategias para cada escenario.

En algunas empresas los colaboradores poseen poco impulso hacia lo que se desea ejecutar, por ende, se presentan dificultades del tipo personal o laboral que afectan las actividades que se desarrollan a diario en la compañía, arrojando erráticos resultados a la evaluación de sus actitudes y desempeño laboral.

Estudiando lo anterior, se podría afirmar que existen ciertos aspectos que pueden influenciar en las actividades que un colaborador desarrolla, al indagar un poco más respecto al tema, surgen incógnitas conforme a que factores específicamente le daría a nuestro elemento el motor ideal para alcanzar las metas previstas. Es entonces donde teorías, ideas e ilustraciones dan con el tema de motivación, “La empresa no puede detallarse como un ente aislado de la realidades sociales y económicas de sus empleados ya que estos son la base y el pilar fundamental de toda organización y se convierten en el motor que le da vida y dinamiza a los demás recursos que conforman toda compañía. Su gestión debe tener un sentido integrador de aspectos económicos y sociales, por lo tanto es necesario tener presente las interrelaciones empresa – trabajador, empresa - consumidor, empresa - comunidad y empresa – estado, ya que esta es ante todo un cuerpo social.” (Toro, 2008, pág. 54). Por lo tanto, en la actualidad cada vez son más las empresas preocupadas por fomentar la motivación de sus trabajadores, ya que saben que ello conllevará un mayor rendimiento.

Aunque existen múltiples definiciones de motivación, la más sencilla y completa será la motivación como el "estímulo o impulso que inicia, guía y mantiene

el comportamiento hasta alcanzar el objetivo deseado" (Chiavetano, 2007). Pero, ¿qué impulsa a las personas a actuar de una forma determinada? o específicamente, como podemos diferenciar tendencias de comportamiento, Cada persona tiene sus propios motivos, los factores que influyen en la motivación del individuo son valores, necesidades, etc.

Se afirma que "la motivación tiene una relación con las emociones personales" (Francesco Palmero, 2009, pág. 82), se podrá entender que cualquier persona puede llegar a obtener una conducta motivada, pero no en todos los casos se podrá presentar una motivación con la misma intensidad, ya que es en esta parte donde intervienen distintos factores motivacionales. Y que la capacidad es uno de los factores más importantes ya que si no se presenta capacidad de un individuo la motivación no será suficiente para lograr un buen resultado.

De acuerdo a lo anterior, la motivación es generada por medio de estímulos o necesidades que impulsan a buscar una satisfacción de las mismas. Es necesario que para tratar estos temas se mencione la estrecha relación que existe entre la motivación y el medio laboral, y así guiar el comportamiento de los empleados hacia el logro de las metas y objetivos de la organización.

En el siguiente documento se plasmará en los primeros 6 capítulos el desarrollo del anteproyecto y los últimos tres capítulos los resultados de los objetivos propuestos hacia la empresa Compas S.A frente a los factores de la motivación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia es un país con una ubicación favorable desde de las ventajas competitivas al tener numerosas entradas marítimas. Tradicionalmente las zonas portuarias han estado alejadas de la industria nacional, por lo que debería existir una nueva posición en respecto a esta, considerando un país como el nuestro con fronteras portuarias debería explotar esos recursos, dada su ubicación estratégica en la mejor esquina de Suramérica.

Los puertos se encuentran a más de 1.000 kilómetros de las zonas industriales y de productividad, a una altura de 2.600 metros sobre el nivel del mar y con unas carreteras que no nos permiten ser competitivos. Adicional a esto se suman otros problemas de puertos que desde las vías de acceso generan tropiezos a la cadena logística. Según la Cámara colombiana de infraestructura (Nulli, 2012).

Para operar bajo esta serie de disyuntivas se tiene que trabajar en consolidación de un sistema multimodal de transporte como lo ha venido haciendo empresas como COMPAS S.A. que contemple vías, ferrocarriles y ríos navegables, debidamente articulados , ya que es una terminal multipropósito de movilización de carga (contenedores, carbón, gas, fertilizantes, granos y vehículos entre otras). Muchos teóricos y líderes de campo como Jiménez y Vélez apoyan a Caicedo al expresar; “Los costos logísticos y de transporte de las empresas en el país son elevados, precisamente, en razón de la ausencia de una coordinación y comunicación adecuada por parte del personal y sistema logístico multimodal que faciliten respuestas inmediatas al apresurado mundo del comercio (Caicedo, 2015)”.

“El tema logístico requiere un servicio 24/7 demandando una supervisión, coordinación y esfuerzo constante del talento humano de las empresas, lo que pretende que la misma compañía haga un análisis de las necesidades y recursos necesarios para desarrollarlo” (Diaz, 2011).

Cartagena de Indias es considerado como uno de los más importantes puertos de Colombia y su entorno competitivo no es tarea fácil, ya que habrá que empezar desde cero y tomar muy fuertes cimientos que ayuden a que esa construcción sea sólida y duradera a través de la herramienta única por excelencia de nuestros tiempos; El talento humano, es un recurso necesario para enfrentar nuevos desafíos. “La motivación hoy en día juega un papel sumamente importante en toda organización ya que del buen desempeño de los trabajadores dependerá el éxito de la misma” (Garcia W. , 1892, pág. 148).

COMPAS S.A debe desarrollar acciones necesarias para construir y sostener ventajas competitivas, que por muy minúsculas que sean pueden lograr una posición fuerte en el mercado. Actualmente atraviesa una época recesiva reflejado en el bajo rendimiento de sus trabajadores al no mostrar tiempos de respuesta adecuados ni soluciones recursivas a pequeños contratiempos durante las operaciones diarias; es por esto el interés de realizar el actual estudio dado que el factor humano es hoy por hoy el componente más importante en la organización, por tal motivo nos lleva a la pregunta problema.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Tomando en consideración lo descrito con anterioridad, surge el siguiente interrogante:

¿Cuál es la incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Compas S.A?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar cuáles son los factores de la motivación que inciden en el desempeño laboral de los empleados de COMPAS S.A., de acuerdo a la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer un diagnóstico de la situación actual de COMPAS S.A frente a los factores de la motivación de los empleados del área administrativa.
- Identificar los factores motivacionales e higiénicos de acuerdo a la teoría de Frederick Herzberg para establecer su relación en el desempeño laboral de los empleados del área administrativa de COMPAS S.A
- Establecer planes de acción de acuerdo a los resultados de los factores motivacionales e higiénicos que inciden en el desempeño laboral de los empleados del área administrativa de COMPAS S.A. para el mejoramiento organizacional.

3. JUSTIFICACIÓN.

Bedoya y Londoño afirma que la organización se fundamenta por “activos tangibles e intangibles, entendiendo los primeros, como aquellos que hacen parte de la estructura física de la organización; y los segundos, como los recursos humanos y las capacidades que éstos tienen para poner en funcionamiento los procesos al interior de la organización y lograr los objetivos propuestos.” (Bedoya García & Londoño Vanegas, 2010). A través de este estudio de investigación, es posible identificar aspectos relevantes para analizar y conocer elementos primordiales que beneficien el desempeño laboral de los empleados.

A lo largo de la historia, “estudios y experiencias han demostrado que existe una serie de aspectos pertinentes al estímulo asociado con el desempeño de un empleado” (Pedraza, 2010), desde entonces se han diseñado estrategias para aplicar las ciencias del comportamiento, como la psicología a las relaciones entre la motivación y su trabajo, para influenciar en la conducta de los trabajadores y mejorar el rumbo de sus ideas para poder competir en el mercado cambiante.

En relación a lo anterior, se han propuesto diferentes teorías sobre la motivación en el trabajo, basadas en investigaciones que tratan de explicar cuál es la motivación de los empleados en la ejecución de sus actividades, Según el autor Frederick Herzberg, en su teoría busca explicar “el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo a través de dos dimensiones” (Dalton & Hoyle , Relaciones Humanas, 2006): los factores higiénicos , los cuales están relacionados con el ambiente de trabajo; la presencia de ellos de manera adecuada evita la insatisfacción. Los factores motivacionales, relacionados con el contenido del cargo, los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, las necesidades de autorrealización y reconocimiento profesional, estos ayudan a aumentar la satisfacción del individuo y van directamente en el cargo y las funciones que desempeñan.

Teniendo en cuenta lo anterior, Compas S.A. Es una compañía multipropósito y con un crecimiento comprometido en sus operaciones logísticas y portuarias, esta organización busca propender la permanencia de su capital humano en el tiempo, por lo tanto resulta conveniente, oportuno y necesario el interés de conocer los factores que motivan a su cliente interno, y la incidencia de estos, en el cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

4. DELIMITACIÓN

4.1 DELIMITACIÓN TEMPORAL

El proyecto se desarrollará en el periodo comprendido entre Abril y Septiembre del 2016.

4.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL

El proyecto se realizará en las instalaciones de la empresa COMPAS SA en el área administrativa., ubicada en el barrio el Bosque, Av. Pedro Vélez No.48-14 en la ciudad de Cartagena de Indias.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 ANTECEDENTES

5.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

En la Prospección conforme a temas de investigación que relacionan el uso de factores motivacionales incidentes en el desempeño laboral los cuales repercuten en el desempeño de una empresa se optó por tomar en referencia las siguientes:

En la Universidad Simón Bolívar de Caracas Venezuela se desarrolló un estudio que tiene como título “influencia de la motivación en el desempeño laboral de alianza gestora consultores” (Arroyo, 2014) toman como referencia al autor McClelland y sus principios de afiliación en cuanto al deseo de trabajar en equipo y el regocijo de cierto tipo de actividades que no tienen como recompensa un valor monetario más allá del estipulado. Este caso denota similitud en tales factores, ya que el ideal y espíritu que persiguen los empleados se encamina hacia el desarrollo económico profesional por encima que un entorno sociable, Arrojando posibles planes operativos que ataquen estas falencias que los colaboradores perciben.

Adicionalmente en la Universidad de Valencia de España se desarrolló una tesis Doctoral que posee como nombre “Gestion de los recursos humanos y desempeño laboral en la Clinica Raúl Leones” (Navarro, 2011). Se referencian en autores como McClelland y sus tres factores; Logro, poder, afiliación. Propone diagnosticar los factores que repercuten en las actividades que realizan los empleados y que tienen total influencia en tiempos de trabajo, Esto arrojaría bases suficientes para proponer un plan a ejecutar en la intervención de tiempos de ocio.

No obstante en Trabajos de grado desarrollados en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas como “análisis motivacional del rendimiento laboral de los empleados de empresa Berska” (Rondon, 2015) se argumentan en resultados parecidos al de Lara &

Arroyo. Sus colaboradores se sienten más interesados en un crecimiento profesional debido a que en su gran mayoría son estudiantes universitarios, estos resultados son obtenidos a través de encuestas especializadas en la determinación de ciertos factores. Comparando estos conflictos similares, se referenció un plan de acción el cual tiene como objetivo tratar que determinados elementos que propicien el ambiente y requerimiento adecuado para el trabajador, esto propone la iniciativa de pequeños programas de impulso económico profesional con los que se desarrolle en los trabajadores un deseo continuo de superación y que tenga como canal la organización donde laboran.

De igual Forma se toma en referencia el trabajo de grado realizado en la Instituto Politecnico UNEFA-DIP de Caracas que tiene como título “motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital Dr. Adolfo prince” (Sanchez, 2013) afirma que: las relaciones entre las metas y el nivel de ejecución lleva a un mejor rendimiento, esto es tomado como base para trazar estrategias por cumplimiento de objetivos dentro de las actividades del personal administrativo.

Así mismo se tomó en consideración el trabajo de grado “la motivación laboral e incentivos en una empresa de servicios. caso: castillo delgado & asociados” de Universidad Central Utesa de Republica Dominicana (Jimenez, 2010) esta indaga referente al desánimo en el área técnica operativa ya que consideran que su esfuerzo extracurricular debe reflejarse más allá del pago de horas extras, argumentan que sus actividades misionales repercuten en el desarrollo del marco de ventas de la compañía basado en encuestas realizadas a la empresa, En consideración al factor de Frederick Hezberg frente a la motivación se toma en perspectiva el sentimiento de autorrealización apoyado en premios de bonificaciones y salarios bimensualmente. Observando resultados alentadores en la empresa Castillo Delgado & Asociados

Del mismo modo, la universidad de chile expone el trabajo de grado “Motivación laboral y compensaciones en el desempeño laboral” (Bedodo & Giglio, 2006). La motivación en el trabajo, correctamente diseñadas, logra influir en los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos extrínsecos como intrínsecos orientándose por la teoría de los dos factores de

Frederick Herzberg; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

Apoyando lo anterior, la Universidad San Buenaventura desarrollo un estudio denominado " influencia de la motivación laboral en los empleados del Darién Ltda" (Bedoya García, D. A & Londoño Vanegas, J.I, 2012). Estos concluyen, las condiciones de trabajo y el salario, que son las primeras fuentes generadoras de insatisfacción, esto es que los empleados para comenzar deben de sentirse bien retribuidos en cuanto a sus prestaciones salariales y laborales, no solo es tener un buen salario, es que se les pague en el día convenido y de igual forma se les cumpla con las obligaciones prestacionales a que tienen derecho (Salud, pensión, riesgos profesionales, cesantías, intereses sobre cesantías, primas, vacaciones) entre otras, siendo este aspecto plenamente satisfecho por parte de la organización.

Es preciso afirmar que luego de contrastar diferentes casos particulares en donde el impulso del empleado se ha perdido, se presenta el caso observado en el trabajo de grado "Estudio de la capacidad de ventas y desempeño laboral en la firma Latin American Travel para su desarrollo en el mercado" de la Universidad Antonio Nariño (Polo & Vides, 2010) .En el cual los empleados reflejan un sentido diferente al de gratificación monetaria laboral, privilegios de antigüedad o títulos obtenidos. Dentro de lo que menciona Herzberg en sus argumentos Higienicos. El desarrollo del anterior trabajo de grado se encamina a estamentos expuestos por Abraham Maslow respecto al reconocimiento a la labor desarrollada dentro de la institución datos suministrados a través de entrevistas y encuestas aplicadas. Desarrollaron metodologías experimentales para observar resultados progresivos en sus empleados.

5.2 MARCO TEORICO

5.2.1 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACION

La palabra motivación deriva del vocablo latino “Moviere que significa mover” (Abraham H. Maslow, 1991, pág. 333). Pero hoy el termino tiene un significado más amplio, este término surge por el año 1700, en el viejo mundo europeo cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando maquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y el desinterés en el trabajo. Entonces, surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la frustración, por mencionar algunos; lo que se convierte en una alternativa que logra la mediación entre los intereses patronales y las expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y se deben decidir acciones en fin de lograr la satisfacción del trabajador con su empleo, lo cual conlleva de cierta forma al aumento de la productividad de la empresa.

5.2.2 CONCEPTOS DE MOTIVACIÓN

A lo largo de todos los tiempos se han creado nuevos conceptos que cada autor aporta dependiendo de su materia y punto de vista. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, es decir, esta nos dirige a satisfacer una necesidad, es a la vez objetivo y acción. “El sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse sin motivación representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo. La motivación viene a ser el resultado de la interacción del individuo con la situación.” (Gibson , 2001, pág. 145).

Cada persona es un individuo y como tal tiene necesidades que el satisfacerlas puede llegar a ser motivador para él, pero el satisfacer esta necesidad en otro individuo, puede

no tener el mismo resultado, lo cual quiere decir que la persona encargada del departamento de recurso humano debe tener muy claro que es un error muy extendido creer que lo que es motivador para algunos es motivador para otros y partiendo de esto incentivar el deseo de que los trabajadores quieran esforzarse por alcanzar las metas de la organización.

Son muchísimos los conceptos existentes sobre motivación pero que se resumen en encausar la conducta de los empleados hacia un objetivo, que en este caso serían las metas de la empresa.

Según el autor Idalberto Chiavenato, en el texto “Administración de los Recursos Humanos” (Idalberto, 1994), existen tres premisas que explican el comportamiento humano.

- El Comportamiento es causado: Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.
- El comportamiento es motivado: En todo comportamiento existe un “impulso” un “deseo” una “necesidad” una “tendencia” exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.
- El Comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo.

No conviene confundir la necesidad con los estímulos ni con los impulsos, los tres promueven a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes. El hombre, generalmente vive ligado a la satisfacción de sus necesidades a través de la motivación, ya que todos los componentes mencionados anteriormente forman parte de la composición del motivo siendo el hombre quien interioriza el estímulo dándole un sentido, dirección y respeto a lo que quiere alcanzar siendo siempre persistente en sus acciones.

Los motivos son tan complejos y actúan unos con otros de tal modo que clasificarlos en categorías claras y bien delimitadas es casi imposible. La expresión de un motivo dado

no sólo varía de una persona a otra (especialmente a través de grupos culturales), sino que algunos motivos pueden ser expresados por diferente conducta, e inversamente, una conducta similar puede representar la expresión de diferentes motivos. “El motivo busca un curre al motivo y trata de hacerle actuar mediante la promesa del logro de una necesidad urgente” (Maldonado & Quevedo, 2007, pág. 98). En cualquier modelo de motivación, el factor inicial es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha. Los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, inicialmente los motivos pueden satisfacer en muchas formas. La existencia del motivo mismo determina inmediatamente el curso final del comportamiento.

El incentivo es la fuerza que atrae la atención del individuo, porque le promete recompensas y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos. La consideración principal de este punto se centra en el grado de satisfacción que logrará mediante el esfuerzo dedicado a ellos si el esfuerzo es eficaz y si percibe la recompensa prometido.

El comportamiento humano, es un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser especificadas o genéricas. Las necesidades humanas específicas cambian con el tiempo, y con cada persona, un motivo urgente hoy puede dejar de serlo mañana. Esto significa que “un incentivo que puede servir en determinado momento, puede perder su fuerza después, por lo que hay que descubrir otros incentivos que concuerden con otros nuevos motivos.” (Acuña & Guzmán , 2006). Estas características se relacionan con las experiencias vividas y las expectativas de las personas, por lo que debemos pensar en no dar un incentivo igual a todas las personas, cada individuo es diferente y por lo tanto se obtendrán resultados diferentes.

5.2.3 TEORIAS DE MOTIVACIÓN

A continuación, las principales teorías de motivación que sustentan nuestro estudio.

5.2.3.1 teoría de las necesidades de Maslow: La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que “el hombre actúa por necesidades, nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría, tan trascendental para el comportamiento organizacional” (Maslow, 1943).

Afirma Maslow que la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior. Entre las necesidades de orden inferior se encuentran.

- Fisiológicas: Son necesidades de primer nivel y se refieren a la supervivencia, involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc.
- Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación, frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor.

Entre las necesidades de orden superior se encuentran:

- Sociales o de amor: El hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido.
- Estima: Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de lo contrario se frustra los esfuerzos de esta índole generar sentimientos de prestigio de confianza en sí mismo, proyectándose al medio en que interactúa.
- Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar. (Abraham H. Maslow, 1991)

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción de una necesidad específica) y complacencia que lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. De esta manera, una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

5.2.3.2 Teoría de los dos factores: *La teoría de los dos factores llego a la conclusión que “existen dos grupos de factores o conclusiones inciden en la conducta laboral. Al primer grupo lo llamo higiénicos y a los segundos motivacionales” (Dalton, Dawn, & Watts, Relaciones Humanas, 2006).*

- Factores higiénicos: según Herzberg son los necesarios para mantener un nivel razonable de satisfacción entre los empleados dentro de esta categoría se encuentra políticas, procedimientos, prestaciones, condiciones laborales y estabilidad laboral. Aunque la ausencia de estos pueden causar gran insatisfacción al personal, su presencia no los motiva necesariamente su objetivo impedir que los empleados se sientan infelices.
- Factores motivacionales: según Herzberg estos son el resultado de los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo. Estos van directamente en el cargo y las funciones que desempeña.

Herzberg compara dos grupos de satisfactores e insatisfactores lo mismo que sus efectos y actitudes reforzando la suposición de que algunos factores tienden a motivar al empleado y otros que no obtienen ningún efecto en su desempeño laboral. Esta teoría se complementa con la de Maslow hay personas que se sienten impulsados por los factores de higiene como el sueldo y las condiciones laborales, otros solo les interesa la promoción de un puesto más alto, Es decir a medida de que mis factores higiénicos están satisfecho para la persona esta va ascendiendo a los motivacionales que se puede comparar con la pirámide de Maslow

5.2.3.3 Teoría de las expectativas de Porter y Lawler

Según Porter Y Lawler este modelo de teoría sostiene:

- Que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
- La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones. (Porter & Lawler, 1988)

Una persona manifiesta una conducta positiva cuando le produce satisfacción ejecutar una labor determinada y relacionada con otros beneficios que obtiene en el ambiente laboral. Como repercusión negativa se presenta la frustración, que afecta su estado psicológico y se origina cuándo el trabajo se realiza como algo obligatorio sin tener satisfacción alguna. Al final lo psicológico determina la conducta positiva o negativa del individuo hacia el trabajo, el jefe, los compañeros y la organización.

Hubo una época en que se creía que la única forma de conseguir que el trabajador hiciera un esfuerzo adicional era pagándole más, otorgándole mayores prestaciones y si eso no daba resultados, amenazándole con el despido. Como sucedía en la administración científica de Taylor, en la cual apareció el concepto de homo-economicus, que significa hombre económico, según el cual se cree que toda persona está motivada únicamente

por las recompensas salariales, económicas. Lo cual quiere decir que el ser humano solo trabaja por miedo al hambre y porque necesita dinero para vivir.

En la actualidad, se sabe que no solo el dinero da por resultado una mayor desempeño, al contrario. Un número cada vez mayor de organizaciones llegan a la conclusión que lo que más valoran los trabajadores son los “intangibles”. Como el hecho de ser apreciados por el trabajo realizado, el mantenerlos informados acerca de las cosas que afectan al conjunto, tener un jefe agradable que tenga tiempo para escucharlos, etc. Ninguno de los intangibles es muy costoso, pero si toman tiempo y dedicación por parte de los supervisores.

Afirma Lawler (Lawler III, 1981) en su teoría tiene tres fundamentos sólidos:

- Las personas desean ganar dinero, no sólo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
- Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.
- Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente.

Se establece que se podría mejorar el desempeño con la implantación de sistemas de remuneraciones sensibles y justas, basadas en méritos (sistemas de administración del desempeño) en administrar las recompensas con un valor positivo para los trabajadores. Es un error suponer que a todos los trabajadores les interesan las mismas recompensas que otorgan sus compañías, algunas reconocen la importancia de sueldos, otros mayor número de días de vacaciones , mejores prestaciones de seguro, guarderías para sus hijos, etc., con esto son cada vez más las empresas que instituyen planes de prestaciones a la carta: sistemas de incentivos en los que los empleados eligen sus prestaciones de un menú de posibles opciones, esto puede ser una estrategia efectiva de motivación.

Así mismo la teoría de las expectativas, ayuda explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, por lo que se deben dar importancia al diseño de los tipos de recompensas basadas en las necesidades individuales del empleado, y no caer en el error de que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación.

Se infiere que las teorías presentadas de manera breve, coinciden en ver al empleador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Las motivaciones se dan cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se debe combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

5.2.3 FACTORES DE MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL

5.2.3.1. *Relación entre reconocimiento y rendimiento laboral.*

El reconocimiento del comportamiento y desempeño de los empleados se “traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste” (Lewin & Aguilera, 1996).

La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y habilidad por contribuir y colaborar. La gente con suficiente autoestima son potencialmente mejores empleados. Estas creencias sobre el reconocimiento son comunes y globales entre los empleados.

Se puede reconocer de forma individual, a un equipo o a nivel organizacional y se puede hacer de dos formas, mediante el reconocimiento informal o el formal.

Reconocimiento informal (Saracho, 2011, pág. 117):_Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados, consiste en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado. A pesar de lo fácil que parece el realizarlo, es el que menos utilizan las empresas, pues siempre existe cualquier cosa más importante para los directivos que pensar y dedicarse por unos momentos a sus empleados o colaboradores.

Reconocimiento formal (Saracho, 2011):_ Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Se utiliza para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

“El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que, conduce hacia la retención de los empleados” (Abad, 2005, pág. 207).

5.2.3.2. El dinero (salario) como un incentivo complejo.

Uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. “La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas” (Romero, pág. 119). Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo, el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación a pesar de que algunas teorías sostienen que el sueldo no motiva. “Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa” (Koontz, 1999).

5.2.3.3. Capacitación del personal como un factor motivacional.

“La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas” (Aguilar A. , 2004).

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. “La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en

Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización” (Ferraro, 2001, pág. 2001). El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

5.2.3.4. Participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales) como un factor motivacional.

Solana afirma, “Cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes”. (Solana, 1993). Las Relaciones Humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas.

Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la cultura organizacional de sus integrantes, la que estará constituida por una serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazados dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

5.2.3.5 Condiciones físicas como influencia en el desempeño de los empleados.

En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo, según Palomino (Palomino, 2000), viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo empleado que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

La lista de condiciones de trabajo incluye, de acuerdo con el autor serán;

- Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra. Seleccionando fondos visuales adecuados.
- Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar el desempeño, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa

- Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar el desempeño.
- Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

Ambiente Laboral: El Ambiente laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo tiempo libre, horarios flexibles, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes. (Chiavetano, 2007)

Calidad de Vida: Se define como el bienestar general de los asesores. La calidad de vida es difícil de medir (sea para un individuo, un grupo o una nación) porque, además del bienestar material, incluye componentes intangibles como la calidad del medio ambiente, la seguridad nacional, la seguridad personal y las libertades políticas y económicas. (Blash & Espuny, 2003)

Expectativa: Se refiere a la creencia del individuo acerca de una determinada conducta que le seguirá un resultado particular, son la probabilidad de que algo ocurra como consecuencia de una conducta. (Ripoll, 2003, pág. 156).

Frustración: Resultado de que un deseo (impulso) quede bloqueado y se impida el alcance de un objetivo trazado. (Maslow, 1943).

Necesidad: anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos, etc.) y psicológico (necesidad de compañía, de adquirir algo, etc.) unido al deseo de satisfacerla. (Abraham H. Maslow, 1991).

Satisfacción: Se refiere al gusto que se experimenta una vez cumplido un deseo. (Hilgard, 1967, pág. 189).

Organización: En esta investigación cuando se utiliza la palabra organización tiene el mismo significado de empresa que es toda actividad económica organizada para la producción, transformación, comercialización, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios. Tiene como propósito crear un cliente, en ese sentido la empresa comercial tiene dos funciones cruciales: la comercialización y la innovación (McClelland, 1989, pág. 620) .

Necesidades Fisiológicas: Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, etc (Abraham H. Maslow, 1991).

Necesidades de Seguridad: Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo (Abraham H. Maslow, 1991).

Necesidades de Pertenencia (Sociales): Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto. (Abraham H. Maslow, 1991).

Necesidades de Estima: Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima. (Abraham H. Maslow, 1991).

Necesidades de Autorrealización: Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol. (Abraham H. Maslow, 1991).

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de carácter descriptivo ya que se pretende realizar una descripción, en el cual se identificará los factores que influyen en la motivación de los empleados de la empresa COMPAS S.A para determinar los posibles planes de acción que les satisfacen.

6.2 METODO DE INVESTIGACION

Este proyecto de investigación se llevara a cabo a través del método inductivo, método en el cual se asocia originariamente a los trabajos de Francis Bacon, En términos muy generales, consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene (Cegarra, 2012). Se opta por el método mencionado anteriormente, ya que a partir de datos particulares de los empleados, lo cuales son el resultado de las encuestas, se llegara a conclusiones generales.

6.3 FASES DE INVESTIGACIÓN

Fase 1: En esta fase se establecerá un diagnóstico de la situación actual a partir de la aplicación de encuestas, dicha encuesta está compuesta por las variables Socioeconómico, Clima laboral, Compromiso institucional, Políticas de incentivos y Remuneración.

Fase 2: Consecuente con la fase anterior, se correlacionará las variables Socioeconómico, Clima laboral, Compromiso institucional, Políticas de incentivos y Remuneración.

Fase 3: Se propondrán recomendaciones que incidan en el desempeño laboral de los empleados, de acuerdo, a los resultados de los factores motivacionales y laborales.

6.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

Fuentes de información

- Primarias: Se realizará encuestas con los empleados de Compas S.A en el área administrativa y operativa con el objeto de analizar la condición actual y la perspectiva de estos, frente los factores motivacionales.
- Secundarias: Se analizará estudios e investigaciones publicadas acerca de los factores que influyen en la motivación de empleados, provenientes de libros, artículos publicados, diccionarios e investigaciones anteriores.

6.5 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.

La población en el presente estudio se determina mediante la fórmula

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Siendo;

Tabla 1. Descripción de la muestra

VARIABLE	DEFINICIÓN	VALOR
N	Tamaño de la población	80
K	Nivel de confianza.	95%
e	Error muestral deseado	5%
P	Proporción de individuos que poseen característica de estudio	50%
q	Proporción de individuos que no poseen la característica.	50%

Se trabajará con una muestra de 63 personas con un nivel de confianza del 95 % y un error muestral del 5%

6.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Operacionalización de las variables

CATEGORÍA DESCRIPTIVA	DIMENSIÓN	INDICADOR	FUENTE	INSTRUMENTO
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Sexo • Educación 	<ul style="list-style-type: none"> • Años • Genero • Nivel de educación. 	empleados de la empresa Compas S.A	Encuesta
Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente físico • Clima Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del lugar de trabajos • Nivel de Percepción del clima laboral 	empleados de la empresa Compas S.A	Encuesta
Compromiso institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño laboral • Contribución a metas y logros 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de percepción del desempeño laboral • Frecuencia de compromiso para la contribución de metas y logros. 	Empleados de la empresa Compas S.A.	Encuesta
Políticas de incentivos	Características de las políticas de incentivos utilizadas para motivar la gestión de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Enumeración de las políticas de incentivos. 	Empleados de la empresa Compas S.A	Encuesta
Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • Salario 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Percepción Salarial 	Empleados de la empresa Compas S.A	Encuesta

6.7 CRONOGRAMA

Tabla 3.Cronograma.

SEMANA/ ETAPA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
RECOLECCION DE LA INFORMACION	X X X	XXX XXX XXX									
ELABORACION DE FORMATO DE ENCUESTA			XXXX XXXX								
APLICACIÓN DE LA ENCUESTA				XXX							
ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION					XX XX						
DIGITACION DE LOS CUESTIONARIOS						XX XX					
REALIZACION DE TABLAS Y GRAFICIOS						XX XX	XX				
ANALISIS DE LA INFORMACION								X X	X X		
REDACCION Y PRSENTACION DEL DOCUMENTO FINAL										XX XX	XX XX

7.8 PRESUPUESTO

Tabla 4.Presupuesto

ITEM	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Papelería y útiles de oficina	\$ 100.000
2	Fotocopias	\$ 60.000
3	Anillados	\$ 50.000
4	Transporte	\$ 150.000
5	Empaste	\$ 40.000
6	subtotal	\$400.000
7	Imprevistos	\$50.000
8.	Total	\$450.000

7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COMPAS S.A FRENTE A LOS FACTORES MOTIVACIONALES HACIA SUS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

Actualmente el mundo empresarial debido a las recesiones económicas, trae consigo la difícil tarea para las organizaciones de revertir un Clima Laboral de tensión y frustración en uno de bienestar y satisfacción para sus empleados. “Por ésta razón es que generalmente se observa el bajo nivel de motivación y desempeño por las cosas relacionadas con el trabajo que impactan de manera negativa un comportamiento. Es tan profunda la desmotivación que los trabajadores sólo focalizan su atención en aspectos económicos” (Aburto, 2013).

La gran meta para los departamentos de Recursos Humanos es crear políticas que desarrollen otros aspectos no monetarios pero que sí influyan en la satisfacción de los trabajadores para ello es necesario determinar un estado actual en donde se denoten ciertas falencias.

Teniendo en cuenta lo anterior, se describe a continuación; un diagnóstico de la situación actual de compas S.A frente a los factores de la motivación hacia sus empleados del área administrativa.

7.1 GENERALIDADES COMPAS S.A.

Dos de las tradiciones empresariales más exitosas de la historia de Colombia: Grupo Argos y Southern Port Holding Corp. (conformada por la familia Echavarría Obregón y el Grupo Ership de España) decidieron crear el 1 de Diciembre del 2012 Compas S.A., la única red de puertos públicos multipropósito de Colombia. Con dos terminales portuarios en Cartagena, uno en Buenaventura, uno en Barranquilla, uno en Tolú y dos más, en Panamá y en Houston U.S.A. (ambas en alianza con Argos), consolida su operación portuaria con terminales en ambos océanos.

Los empresarios nacionales e internacionales tienen ahora una alternativa eficiente para

sus operaciones de comercio exterior en Colombia y en el exterior, bajo rigurosos estándares operativos y ambientales. Esto permitirá superar retos logísticos al decidir por cuál terminal desean movilizar su carga y aprovechar la eficiencia que implica una red de terminales portuarias.

Las empresas colombianas e internacionales podrán aprovechar las ventajas que ofrece esta integración de terminales de Compas; movilizar carga (contenedores, carbón, gas, fertilizantes, granos y vehículos entre otras) y al mismo tiempo manejar todas las operaciones de comercio exterior a través de cualquiera de los 9 terminales con una sola empresa: Compas S.A.

7.1.1. MISIÓN

Apoyar el desarrollo social y económico de la ciudad, de Colombia y del Gran Caribe, por medio de facilitar el comercio exterior e impulsar la conectividad global siendo esta la única red multipropósito del país.

Su labor consiste en generar valor agregado y brindar ventajas competitivas para los exportadores e importadores colombianos y para los participantes del comercio internacional, al mismo tiempo que genera oportunidades de ingresos para la comunidad local. Esto lo hace a través de la diversificación e integración de servicios logísticos y portuarios confiables, con una presencia sólida en América Latina y el Caribe y con amplia representación en la red del comercio mundial.

7.1.2 VISIÓN

En el año 2018 COMPAS será el primer Grupo Colombiano en la prestación de servicios logísticos integrados al comercio exterior.

7.1.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

COMPROMISO CON LA CALIDAD: El personal de COMPAS S.A está comprometido con el logro de los mejores resultados a través de la gestión efectiva de los procesos y recursos.

INTEGRALIDAD EN VALORES: COMPAS S.A actúa en concordancia con la integración de valores éticos, que promovidos en cada uno de sus colaboradores, como los siguientes:

- ✓ **HONESTIDAD:** Hablar y obrar en coherencia con lo que se piensa y en respeto a la verdad, logrando transparencia en nuestras relaciones con los demás.
- ✓ **RESPECTO:** Reconocer el valor de las personas y aceptar la variedad de pensamiento. Este valor es la base para una convivencia sana y pacífica.
- ✓ **LEALTAD:** Firmeza con la que nos identificamos y comprometemos con la compañía COMPAS S.A, adhiriéndonos a sus principios.
- ✓ **RESPONSABILIDAD:** Desempeñar nuestro rol con diligencia, seriedad y prudencia, asumiendo los objetivos de la compañía.

EXCELENCIA EN SERVICIO: El personal de COMPAS S.A mantiene una destacada actitud de servicio frente a sus clientes internos y externos, buscando soluciones eficaces a sus necesidades y construyendo relaciones de largo plazo.

7.1.4 POLITICA DE GESTIÓN

Es política de “COMPAS S.A.”, el mejoramiento continuo en la prestación de servicios logísticos integrados, atendiendo las necesidades de nuestros clientes, a través de personal competente, procesos enfocados a la sostenibilidad, cuidando los intereses de nuestros accionistas y cumpliendo con la normatividad y legislación aplicable.

7.1.5. COMPROMISO CON LAS EMPRESAS

Compas S.A está comprometida en impulsar el liderazgo de las empresas, facilitando las transacciones de productos y servicios, con el objetivo de lograr un impacto Significativo en su crecimiento, posicionamiento en el mercado, y su participación como empresas en el mundo.

7.1.6. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Ofrece un equilibrio entre la generación de rentabilidad económica, el desarrollo e inclusión social y la disminución del impacto ambiental, teniendo como marco de referencia las buenas relaciones con los Grupos de Interés: colaboradores, accionistas, clientes, proveedores, contratistas, comunidades, autoridades y medios de comunicación.

7.2. VARIABLES SOCIALES

El estudio Diagnostico de la situación actual de la empresa COMPAS S.A requirió inicialmente indagar en la población objetivo, en función de las variables sociales, que comprenden: edad, sexo, y nivel educativo, identificando patrones que conlleven a la comprensión del contexto. A continuación se describe el comportamiento de cada una de estas variables.

7.2.1 Edad

“La motivación es un tema de inmensa relevancia para lo concerniente a la temática, en el ciclo de vida humana se relacionan muchos aspectos referente al punto ideal motivacional en el momento adecuado, es decir, el adulto joven posee una tendencia a hábitos más saludables y con mayor proactividad, cubriendo aspectos de superación y sostenibilidad” (Garcia P. F., 2003). Tomando en cuenta lo anterior se pueden analizar los siguientes resultados:

Tabla 5. Edades de los Empleados de Compas S.A. – Área Administrativa

Exprese el rango en el cual se encuentra su edad		
Valor	Frecuencia	%Porcentaje
18-24	6	10%
25-31	26	41%
32-38	20	32%
39-45	6	10%
46-52	5	8%
53-59	0	0%
Total	63	100

Actualmente los datos arrojan que la edad de mayor número de personas que trabajan en esta área se concentra entre 25 y 31 años equivalente al 41% de la población, seguido de un 27% comprendido en las edades de 32 a 38 años (Ver Tabla 5). Lo anterior indica que el mayor porcentaje de la población se encuentra ubicada en el objeto de estudio del García, quien describe esta fase como la carrera armamentista del ser humano, es decir; “se define como una medida total económica y sociológica combinada de la preparación laboral de una persona en relación a otras, basada en sus ingresos, educación, y empleo” (García P. F., 2003).

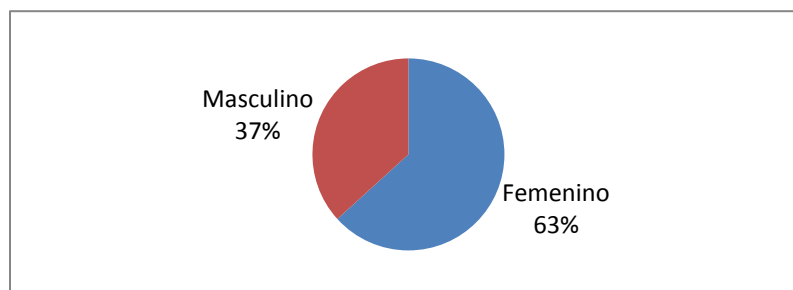
7.2.2. Género

“La motivación comprende ligeros detalles de estudio que se agrupan en el comportamiento del género humano, los hombres responden a diferentes estímulos que el género femenino, es por ende que las recompensas y acicates no deben generalizarse” (Barreto, 2006)

De igual manera, para realizar el diagnóstico, se clasificó la población por género, siendo las opciones: femenino y masculino (Ver *tabla 6*).

Tabla 6 Genero de los Empleados de Compas S.A. – Área Administrativa

Exprese el Género al cual usted pertenece		
Genero	Frecuencia	%Porcentaje
Femenino	39	62%
Masculino	24	38%
Total	63	100%



Gráfica 1 Género de empleados de Compas S.A. – Área Administrativa.

En el gráfico 1, se puede observar que el mayor porcentaje de la población, con el 63%, es del género femenino, dato importante para el desarrollo de posibles programas alentadores a la mejora productiva y de gestión.

7.2.3 Nivel educativo

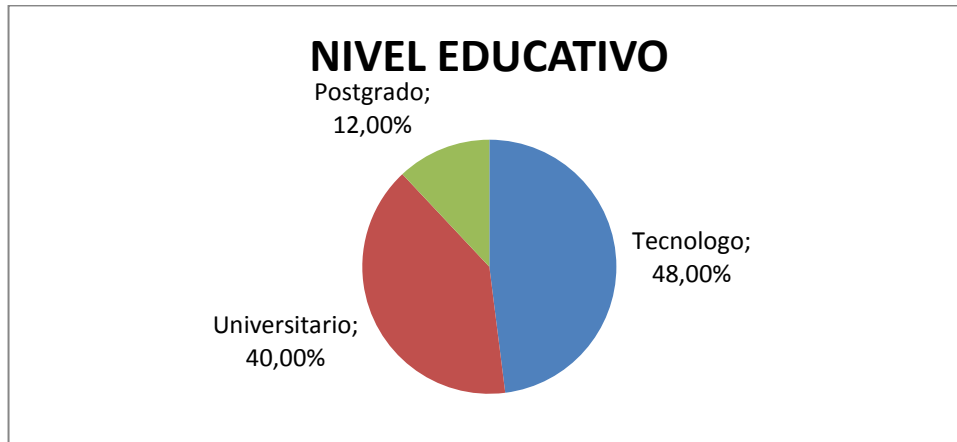
El crecimiento intelectual es un aspecto que conlleva más allá de satisfacción personal, proyecta a su vez una visión dirigida hacia la estabilidad social y económica. Por tal motivo, es necesario conocer el grado educativo alcanzado por los empleados del área administrativa de Compas S.A. (Ver tabla 7)

Tabla 7 Nivel educativo de los empleados de Compas S.A – Área administrativa

Nivel Educativo de los Empleados	Frecuencia	% Participación
Ninguno	0	0,00%
Primaria	0	0,00%
Secundaria	0	0,00%
Técnico	0	0,00%
Tecnólogo	30	48,00%
Universitario	25	40,00%
Postgrado	8	12,00%
Total	63	100%

Con base a los datos, se determinó que el mayor porcentaje de participación es el nivel técnico, con un número de 30 personas equivalentes a un 48%, seguido por un 40% del nivel universitario y el 8% pertenece a posgrado, observando en la gráfica (Ver Gráfica

2) el mayor número de personas son un grupo en el cual se esperaría cierto interés en continuar estudios universitarios consagrando la idea de Bedoya y Londoño. “Expresa que el ser humano afronta una visión dirigida hacia la estabilidad social y económica”. (Bedoya García, D. A & Londoño Vanegas, J.I, 2012)



Grafica 2 Nivel educativo de los empleados de Compas S.A- Área administrativa

7.3 CLIMA LABORAL.

Entendiendo el clima laboral como “el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano siendo determinado por su cálida directamente en la satisfacción de los trabajadores “ (Rivas, 1996) se consideró necesario hallar los siguientes resultados, expuestos en la tabla 8:

Tabla 8. Percepción del clima laboral de Compas S.A – Área administrativa

Califique positiva o negativamente el clima laboral en la empresa COMPAS S.A	Frecuencia	% Participación
Positivamente	59	93,00%
Negativamente	4	7,00%
Total	63	100%

El 93% población calificó el clima laboral de la empresa como positivo, es decir; agradable. Por otro lado, sólo el 7% lo describió como un entorno negativo o tenso.

Con este tipo de resultados se puede llegar a inferir que el ambiente general es positivo, la gran mayoría de personas trabajan agustos con sus compañeros en su lugar de trabajo.

7.3.1 Condiciones del ambiente físico de su trabajo

“Las condiciones del ambiente físico varían considerablemente de una oficina a otra y de una fábrica a otra. Además, la evidencia indica que aun las variaciones relativamente modestas en temperatura, ruido, iluminación o calidad del aire pueden ejercer efectos apreciables en el desempeño y las actitudes del empleado” (Palomino, 2000). Por ende, se consideró necesario extraer la siguiente información en la tabla 9:

Tabla 9. Ambiente físico de Compas S.A – Área administrativa

15. De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo		
Valoración	Frecuencia	%Porcentaje
me ayuda mucho	55	88%
me ayuda poco	6	9%
no percibo diferencia	2	3%
total	63	100%

Según estudios, dificultades como fatiga visual, agotamiento, estrés y jaquecas son los principales malestares relacionados con la iluminación en las empresas, aunque también, no contar con una temperatura agradable repercute en el desempeño del personal. (Rodriguez, 2001). Se denota por consiguiente un equivalente al 88% el cual considera y reconoce que las condiciones físicas del trabajo los ayudo mucho con el desempeño de sus funciones, por otra parte, el 9% de los trabajadores expresan que dichas condiciones los ayudan muy poco con el desempeño de su labor, y por último, el 3% de los empleados no perciben ninguna diferencias en la incidencia de las condiciones físicas del trabajo en su desempeño laboral.

7.4. COMPROMISO INSTITUCIONAL

Uno de los componentes de un compromiso institucional es el desempeño laboral y la contribución de los trabajadores con el logro de metas y objetivos de la oficina.

Con base a lo anterior, se analizaron los siguientes datos:

7.4.1 Contribución de logros de objetivos y metas

“Es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su ámbito de incumbencia, gracias a esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitarían el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos. Las empresas importantes en su ramo, han tenido éxito y han logrado el posicionamiento de sus marcas y productos en un mercado que día a día busca bienes y servicios que sean proporcionados al menor costo, mejor calidad, mayor atención y satisfacción de expectativas. Este tipo de organizaciones han logrado ser competitivas gracias al esfuerzo interno, el trabajo valioso que cada persona pone en sus correspondientes puestos” (Aguilar A. , 2004) Por lo anterior fue requerido los siguientes datos (*Ver tabla 10*):

Tabla 10 Logro de las metas y objetivos en el personal estudiado Compas S.A – Área administrativa

16. En el ejercicio de su labor, usted está dispuesto a brindar lo mejor de sí para contribuir con el logro de las metas y objetivos de la oficina	Frecuencia	% Participación
Siempre	43	67,90%
Casi siempre	20	32,10%
Algunas veces	0	0,00%
Según la ocasión	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	63	100%

De lo anterior inferimos que existe una voluntad de trabajo en los empleados equivalente a 43 personas es decir; 67.9% apoyados casi siempre por un 32.1% restante. En su totalidad la población de muestra considera que presenta la disposición necesaria para desarrollar las actividades encomendadas.

7.4.2 Desempeño Laboral

“Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran como un sistema; conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, motivaciones, y características que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.” (Acuña & Guzmán , 2006) Con base a lo anterior se considera prudente obtener los siguientes Datos (*Ver tabla 11*):

Tabla 11 Desempeño laboral actual Compas S.A – Área administrativa

¿Actualmente como considera su desempeño laboral?	frecuencia	%participación
Buena	21	33%
Regular	32	51%
Mala	10	16%
Total	63	100%

La proporción significativa del 51% con respecto a un desempeño regular, compromete el análisis de mejora al cual se podría someter la compañía, ya que su desempeño lo perciben en esta categoría, el 33% lo expresaron como bueno al realizar sus funciones y el 16% de empleados restantes como un desempeño malo en su labor.

Es de análisis este punto, ya que, 67% de la población estudiada perciben su desempeño laboral regular o malo.

7.5 POLÍTICA DE INCENTIVOS

“La política de incentivos son las que establece u otorgue un empleador, con la finalidad de que sus trabajadores ya sea individualmente o como miembros de un equipo, mejorando los estándares de desempeño laboral” (Krajewski Lorens, 2003).

A continuación se analizará las políticas de incentivos en el área administrativa de Compas S.A.

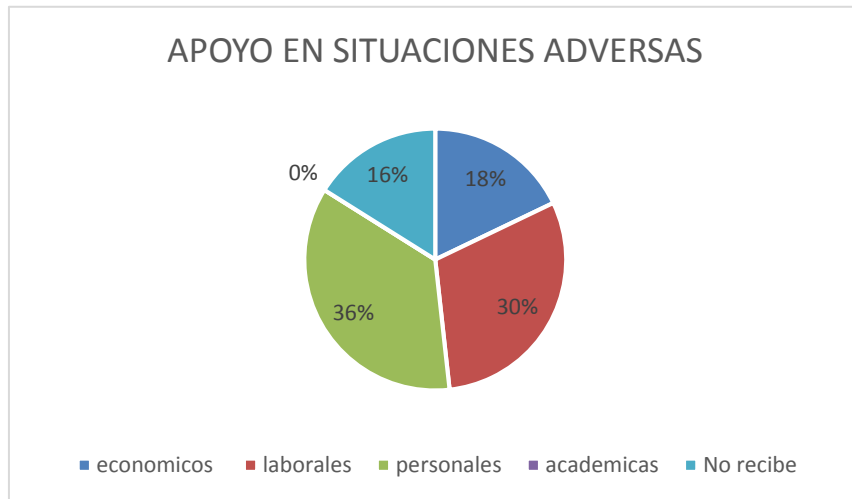
7.5.1 Apoyo en situaciones adversas

En situaciones Adversas los empleados deben sentir un acompañamiento por parte de la empresa en que laboran, esto según Herzberg arroja un sentido de compromiso en el elemento. (Ver Tabla 12)

Tabla 12 Aspectos de apoyo en Compas S.A – Área administrativa

¿Con cuál de los siguientes aspectos recibe más apoyo por parte de COMPAS S.A cuando se le presentan situaciones adversas?	Frecuencia	% Participación
económicos	11	18%
Laborales	19	30%
Personales	22	36%
Académicas	0	0%
No recibe	10	16%
Total	63	100%

De lo anterior, se infiere que la compañía tiene afinidad en ofrecer apoyo en aspectos personales con 36%, laborales en 30% y económico en un 18% manifiestan los empleados del área administrativa de Compas S.A, adicionalmente es importante resaltar el 16% de los trabajadores expresan no recibir ningún tipo de apoyo en situaciones adversas y 0% de estos no recibe ningún apoyo académico. (Ver grafica 3).



Grafica 3 Aspectos de apoyo en Compas S.A – Área administrativa

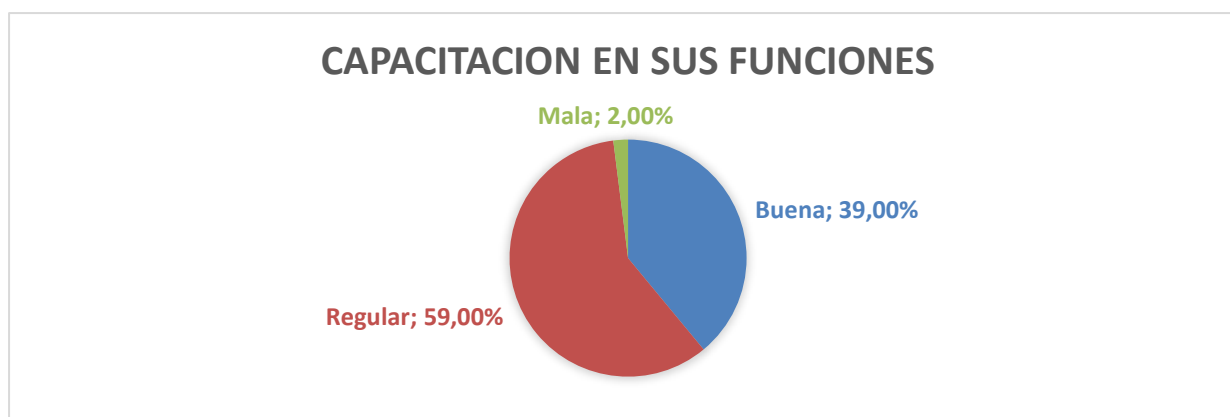
7.5.2 Capacitación recibida en la compañía

“Toda organización debe impartir la capacitación ideal para que el empleado realice adecuadamente las actividades encomendadas, si se espera el cumplimiento adecuado de las metas y objetivos” (Aguilar L. F., Crecimiento Empresarial, 2015) en referencia a lo anterior (*Ver tabla 13*)

Tabla 13 Tabla 12 capacitación recibida Compas S.A – Área administrativa

¿Considera Ud. que la capacitación recibida por su compañía para el desempeño de sus funciones ha sido?	Frecuencia	% Participación
Buena	25	39,00%
Regular	37	59,00%
Mala	1	2,00%
Total	63	100%

Actualmente se puede observar que el 25% de los trabajadores consideran la capacitación dada por parte de la empresa para desempeñar su funciones es buena. De igual manera, 59% de la población estudiada siente una regular capacitación conforme a lo encomendado denotando falta de acompañamiento en el proceso administrativo Y existe un 2% el cual no ha percibido de buena manera las capacitaciones impartidas en la compañía. (*Ver Grafica 4*)



Grafica 4 capacitación recibida Compas S.A – Área administrativa

7.5.3 Incentivos en la actualidad de Compas S.A.

“Un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento” (Acuña & Guzmán , 2006). Con base a las anteriores connotaciones, se estudia lo siguiente (Ver tabla 14):

Tabla 14 Incentivos en la actualidad Compas S.A – Área administrativa

¿ Recibe algún tipo de incentivo o bonificación por su trabajo?	frecuencia	% Participación
Remuneración extra		
Si	63	100%
No	0	0%
Total	63	100%

Los incentivos se consideran motores de propulsión al momento de optimizar (Acuña & Guzmán , 2006). Compas S.A se muestra de acuerdo con esta ideología, ya que el 100% de sus empleados manifestaron recibir un tipo de incentivo bonificación y en su totalidad es de tipo financiero, que corresponde a la prima extralegal al finalizar el año.

7.6 REMUNERACIÓN

El pago, salario o remuneración “se utiliza para hacer referencia a todo aquello que una persona recibe a cambio de un trabajo o actividad realizada. Hoy en día, la idea de remuneración se limita casi exclusivamente al pago de una suma de dinero a cambio de un trabajo debido a la complejidad de las sociedades.” (Gibson , 2001)

Para compañías como Compas S.A donde se cuenta con empleados con ciertas connotaciones en; superación, perspectiva y estado de mejora. Se podría considera un aspecto de suma importancia en la toma de decisiones para optimizar productividad, debido a lo anterior se consideró prudente obtener los siguientes datos (Ver Tabla 15):

Tabla 15 Remuneración percibida por el área administrativa de Compas S.A

¿La remuneración que percibe Ud. Responde al trabajo realizado?	frecuencia	% Participación
siempre	7	11%
a veces	50	80%
nunca	6	9%
total	63	100%

Con base lo anterior, el 80% de los empleados del área administrativa de Compas S.A manifiesta sentir que a veces el desarrollo de sus funciones corresponde con el salario, el 9% expresa nunca sentirse retribuido con el salario en las funciones realizadas y el 11% opina que siempre su remuneración corresponde con el trabajo realizado. Es de suma importancia, que los empleados se sientan conformes con la retribución en su salario por su trabajo realizado con remuneraciones justas y basadas en méritos, ya que si no se cumple lo anterior, según Herzberg puede llegar a producir insatisfacción laboral (Dalton, Dawn, & Watts, Relaciones Humanas, 2006).

8. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES E HIGIÉNICOS SEGÚN HERZBERG Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE COMPAS S.A.

Basándose en la definición de factores motivacionales de Herzberg, quien afirma que estos son aquellos que involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. (Chiavetano, 2007), se evaluaron a través de la aplicación de la encuesta las siguientes variables: Política de incentivos o reconocimiento, Capacitación, Satisfacción, y contribución al logro de objetivos.

Por otra parte, los factores higiénicos son los necesarios para mantener un nivel razonable de satisfacción entre los empleados, dentro de esta categoría se encuentra procedimientos, prestaciones, condiciones laborales y clima laboral (Dalton, Dawn, & Watts, Relaciones Humanas, 2006), por medio de la aplicación de la encuesta se valoraron las siguientes variables: Percepción de la remuneración, Percepción del clima laboral, y Condiciones físicas del trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior, fue valorada la incidencia de los factores motivacionales e higiénicos en la percepción de los empleados del área administrativa de Compas S.A acerca de su desempeño laboral, en donde se establecieron los siguiente tres parámetros bueno, regular y malo.

8.1 FACTORES MOTIVACIONALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL.

8.1.1 Incentivos

Los incentivos son utilizados por la mayoría de las empresas para mantener motivado a sus empleados ya que estos son el eje principal y son los que hacen crecer la organización, por lo tanto esta debe propender por compromiso, tener una política empresarial que contemple un programa, sencillo o complejo, de incentivos

ya que todas las personas desarrollan su gestión profesional con propósitos definidos y esperando retribución por el trabajo realizado, obteniendo los siguientes resultados de la aplicación de las encuestas (*Ver tabla 16*).

Tabla 16 Bonificación o Incentivo Vs Desempeño laboral

DESEMPEÑO LABORAL	UD RECIBE BONIFICACION O INCENTIVO	
	SI	NO
BUENO	21	0
MALO	10	0
REGULAR	32	0
Total general	63	

Se evidencia que el 100% de los encuestados reciben una bonificación o incentivo, el cual manifestaron en su totalidad corresponde a la prima extralegal que se les otorga al finalizar el año, reflejando solo el uso incentivo de tipo financiero, dejando de lado, otros tipos de incentivos igualmente importantes como son el reconocimiento, las oportunidades de estudio, las oportunidades de ascenso. Además de esto, también se evidenció que no hay una política propiamente dicha de incentivos, este aspecto sólo es estipulado en los contratos de trabajo, por lo anterior, se obtuvo que el 67% de los empleados su desempeño es regular o malo con respecto a los incentivos o bonificaciones recibidas.

8.1.2 Capacitación

Teniendo en cuenta, que la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, abarcando desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o, combinando los dos, se podría decir (*Ver tabla 17*):

Tabla 17 Desempeño laboral Vs Capacitación

DESEMPEÑO LABORAL Vs CAPACITACION			
DESEMPEÑO LABORAL	BUENA	REGULAR	MALA
BUENO	4	16	1
MALO	6	4	
REGULAR	15	17	
Total general	25	37	1

Se evidencia que el 33% de los empleados del área administrativas de Compas S.A, cuyo desempeño lo fue considerado regular o malo, expresa que la capacitación recibida por parte de ésta es regular, afirmando de que no llena con sus expectativas para realizar sus funciones; por otra parte, el 40 % de los empleados que evaluaron buena la capacitación de la empresa el 6% su desempeño es malo.

8.1.3. Apoyo en situaciones adversas.

En esta parte se refleja cómo percibe la población el apoyo por parte de la empresa . Los resultados indican que el 83% de la población encuestada, recibe algún tipo de apoyo en situaciones adversas. (Ver Tabla 18)

Tabla 18 DESEMPEÑO LABORAL Vs APOYO EN SITUACIONES ADVERSAS

DESEMPEÑO LABORAL Vs APOYO EN SITUACIONES ADVERSAS				
DESEMPEÑO LABORAL	ECONOMICAS	PERSONALES	LABORALES	NO RECIBE
BUENO	5	7	9	
MALO		5	3	2
REGULAR	6	10	7	9
Total general	11	22	19	11

De la misma manera, se identifica el 17% de los trabajadores que manifestaron no recibir ningún tipo de apoyo en situaciones adversas su desempeño laboral es regular o malo, cabe resaltar el 12% de los empleados que reciben apoyo en situaciones adversas por parte de la empresa su desempeño laboral es malo. Estos resultados en el que la empresa debería enfocarse puesto que este punto es sumamente motivador para algunas personas y al sentir que su organización no los apoya o no

reciben el tipo de apoyo apropiado en una situación adversa, podrían disminuir su desempeño.

8.1.4. Contribución a los objetivos y metas

La investigación sobre los aspectos de contribución hacia los objetivos y metas propuesto por parte de la empresa, muestra que la totalidad de los empleados Contribuyen en los parámetros de siempre y casi siempre, resaltando que el 33% de los trabajadores que tiene desempeño laboral bueno se encuentra en el rango de siempre y casi siempre contribuyen a los objetivos y metas, por otro lado, el 24% de los empleados del área administrativa de Compas S.A. se perciben con un desempeño laboral regular o malo y su contribución hacia los objetivos y metas es casi siempre dispuestos a dar lo mejor de sí para que la organización alcance lo propuestos (Ver Tabla 19).

Tabla 19. Desempeño laboral vs contribución de objetivos y metas

DESEMPEÑO LABORAL Vs CONTRIBUCION DE OBJ Y METAS		
DESEMPEÑO LABORAL	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
BUENO	12	9
MALO	5	5
REGULAR	22	10
Total general	39	24

8.2 FACTORES HIGIÉNICOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL.

8.2.1 Remuneración salarial

Partiendo que el salario es aquel por el que las personas obtienen cosas, satisfaciendo necesidades como alimento, abrigo, vivienda y etc., se podría decir, que la remuneración básica es uno de los factores importantes en el desempeño laboral. En Compas S.A., el 59% de los empleados manifiestan que las funciones desempeñadas no son acordes con su remuneración, lo cual podría ser una insatisfacción que se ve reflejada en el desempeño laboral que es regular o malo. Sin

embargo, el 30% de los empleados expresan que su salario es a veces o siempre acorde con sus funciones y el resultado de su desempeño se evidencia como bueno. (Ver Tabla 20)

Tabla 20.. Desempeño laboral vs salario

DESEMPEÑO LABORAL Vs SALARIO			
DESEMPEÑO LABORAL	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
BUENO	2	17	2
MALO		7	3
REGULAR	5	25	2
Total general	7	49	7

8.1.2 Clima Laboral

La Calificación del clima laboral en la oficina requirió en primera medida analizar cuál es la percepción de los trabajadores sobre el ambiente en el que se desenvuelven cuando están dentro de la oficina, para determinar el grado de satisfacción del mismo; no obstante, la valoración del clima laboral es subjetivo a una calificación numérica por lo que la investigación planteada estableció como parámetros un ambiente laboral positivo o negativo (Ver tabla 21).

Tabla 21. DESEMPEÑO LABORAL Vs CLIMA LABORAL

DESEMPEÑO LABORAL Vs CLIMA LABORAL		
DESEMPEÑO LABORAL	POSITIVAMENTE	NEGATIVAMENTE
BUENO	19	2
MALO	10	
REGULAR	30	2
Total general	59	4

Por todo lo anterior, se puede decir que, el ambiente de trabajo es positivo, en Compas S.A. no es directamente proporcional a su desempeño laboral, ya que el 94% de los empleados manifestaron un ambiente positivo de trabajo y sin embargo, el 63% de estos su desempeño es regular o malo, en este caso la variable de clima laboral

no incide potencialmente en el desempeño laboral de los empleados del área administrativa de Compas S.A.

9.1.3 Condiciones Físicas

Las condiciones físicas son de gran importancia para el desempeño de cualquier labor, por esto, cuando se identifica un factor de riesgo debe intentar eliminarse (reemplazando materiales, modificando procesos, etc.) si ello no fuese posible se deberá intentar evitar la exposición de las personas, ya sea quitando la operación humana de los procesos riesgosos (automatización) o bloqueando la fuente productora del riesgo (aislando). Si nada de ello fuese posible, se procederá al uso de elementos de protección personal que limiten la exposición del trabajador a ese agente (protección auditiva, abrigos, etc.), ya que puede afectar el desempeño laboral de los empleados (Ver tabla 22).

Tabla 22. DESEMPEÑO LABORAL Vs CONDICIONES FISICAS

DESEMPEÑO LABORAL Vs CONDICIONES FISICAS			
DESEMPEÑO LABORAL	ME AYUDA MUCHO	ME AYUDA POCO	NI UNA COSA NI OTRA
BUENO	20		1
MALO	9		1
REGULAR	26	6	
Total general	55	6	2

Los resultados de la encuestas demuestran que el 87% de los trabajadores manifestaron que las condiciones físicas lo ayudaban mucho en el desempeño de sus funciones, sin embargo, el 63% de estos tienen un desempeño regular o malo. Por otra parte, el 11% de los trabajadores que indicaron como respuesta las opciones “me ayuda poco” o “ni una cosa ni otra” presentan un desempeño laboral regular o malo, este es una muestra de la población poco satisfecha con el ambiente físico donde se encuentran, puesto que algunos aducen que no tienen suficiente iluminación, o la temperatura del aire acondicionado no es la más agradable.

9. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN DE ACUERDO A LOS RESULTADOS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES E HIGIÉNICOS, PARA LOGRAR LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE COMPAS S.A.

La motivación reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales. Un error muy extendido es creer que lo que para unos es motivador debe también serlo para los demás. A fin de lograr el objetivo del presente capítulo fue necesario conocer el comportamiento desde el punto de vista motivacional de los empleados del área administrativa de Compas S.A, y con ello conocer la satisfacción que les produce los factores motivacionales en su labor.

9.1 INCENTIVOS

Los empleados del área administrativa de Compas S.A, afirman de recibir 100% incentivos solo de tipo financiero, evidenciado anteriormente que no solo este enfoque logra satisfacer las expectativas de sus clientes internos.

Con base en lo anterior, la investigación sobre cuáles incentivos les gustaría recibir a los empleados del área administrativa de Compas S.A, arrojó los resultados expuestos en la tabla 13, Donde se evidencia que el 32,10% de los encuestados reconoció que le gustaría que les ofrecieran más oportunidades de estudio; lo que quiere decir que a estos empleados se interesan por superarse a nivel académico y el estar mejor capacitados los satisface de mejor manera que otro tipo de incentivos.

Luego, está el 23,20% de los empleados que dice que les gustaría tener oportunidades de ascenso ya que, ésta sería un reconocimiento por el esfuerzo realizado, lo cual quiere decir que este factor intrínseco, como lo llama F. Herzberg, resulta de gran importancia para los trabajadores. Además de esto se evidencia que al 16% de los empleados les gustaría recibir bonos, luego con una participación del 12,50 % se encuentran los programas de esparcimiento y por último un 5,40% de los empleados

manifiestan que les gustaría recibir participación en toma de decisiones y ascensos (Ver tabla 23 y Grafico 5)

Tabla 23 Tipo de Recompensas que le gustaría recibir a los empleados del área administrativa de Compas S.A

Recompensas que le gustaría recibir a los empleados	Frecuencia	% Participación
Participación en decisiones	1	1,80%
Bonos	10	16,00%
Programas de esparcimiento	8	12,50%
Financieras	7	11,10%
Estudios	20	32,10%
Reconocimiento	2	3,60%
Ascenso	15	23,20%
Total	63	100%



Grafica 5 Tipo de Recompensas que le gustaría recibir a los empleados del área administrativa de Compas S.A

Además de los incentivos económicos ofrecidos a los empleados del área administrativa de Compas S.A, se recomienda tener en cuenta otro tipo de agentes motivantes como son: las oportunidades reales de ascenso y de estudio que le permitan a los empleados desarrollarse intelectualmente y contribuir aún más con el logro de los objetivos de la organización, a través de programas de créditos de estudios que le

ofrezcan a las personas afiliadas en el fondo de empleados y se propone que con respecto a las nuevas vacantes en la empresa, primero se realice una convocatoria interna, ya que en situaciones hay empleados con el perfil requerido y no son tomados en cuenta. De igual manera, se recomienda que se implementen programas de esparcimiento y recreación que le permitan a los empleados del área administrativa de Compas S.A, interactuar y compartir en ambientes diferentes al laboral, que se sientan en un ambiente de relajación y diversión lejos de la cotidianidad del diario vivir y del estrés, lo cual puede ser a través de bonos como modalidad que manifestaron les gustaría recibir.

9.2 ASPECTOS A MEJORAR EN LA ORGANIZACIÓN

Este es uno de los apartados más importantes, ya que revela lo que los empleados piensan que debe cambiar el área administrativa de Compas S.A, por eso al momento de contestar respondieron de la siguiente manera: en su mayoría, es decir, el 50% dijeron que el aspecto que debe cambiar es el que tiene que ver con la remuneración, puesto que, para ellos el esfuerzo realizado no corresponde al trabajo que realizan, lo cual está directamente relacionado con el desempeño laboral que arrojó que el 59% de los empleados con desempeño regular o malo no se encuentran conformes con la remuneración recibida. Luego, está el 24% que piensa que lo mejor es que adapten lo relacionado con las capacitaciones ofrecidas por la organización a las nuevas tendencias del mercado, porque según su opinión hay que actualizar los contenidos, ya que la competencia así lo exige y además en la medida en que ellos estén más capacitados a sí mismo, su desempeño y desenvolvimiento aumentará en beneficio de la empresa. También se evidenció en la relación entre el desempeño laboral y la capacitación recibida el 33% de los empleados que expresaron recibir una capacitación regular, su desempeño fue regular o malo en su labor.

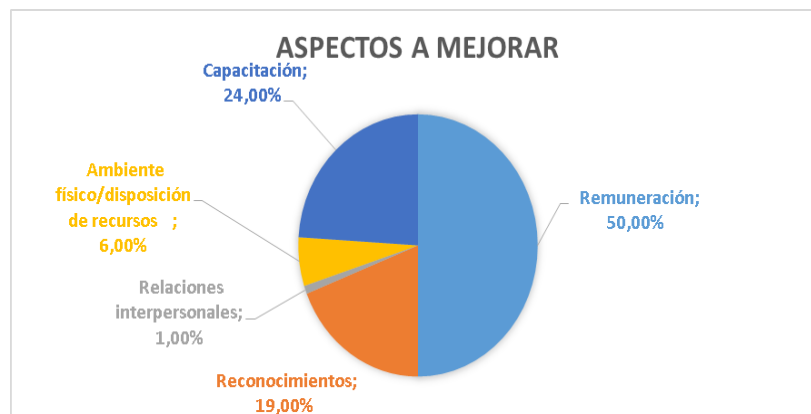
Además, con una participación del 19% se encuentran quienes opinan que el reconocimiento debe mejorar, puesto que en la organización no se cuenta con mecanismo de reconocimiento formal hacia al personal, es importante para algunas

personas que se sienten satisfechas al tener este tipo de reconocimiento social y provoca un estímulo a seguir en este lugar, desempeñándose lo mejor posible.

Por su parte, tan solo el 7% restante opinó que lo que debería cambiar es lo que tiene que ver con los aspectos de relaciones interpersonales y de ambiente físico, lo cual se demuestra en la relación entre clima laboral, ambiente físico de trabajo Vs el desempeño laboral, en donde su incidencia no es relevante en éste.

Tabla 24 Aspectos a mejorar en el área administrativa de Compas S.A

¿Para usted, que tendría que mejorarse en la organización?	Frecuencia	% Participación
Remuneración	32	50,00%
Reconocimientos	12	19,00%
Relaciones interpersonales	1	1,00%
Ambiente físico/disposición de recursos	4	6,00%
Capacitación	15	24,00%
TOTAL	63	1



Grafica 6 Aspectos a mejorar en el área administrativa de Compas S.A

Tabla 25. Causa de dejar un empleo – trabajadores del área administrativa de Compas S.A

Si decidiera dejar un empleo, la causa más probable sería.	Frecuencia	% Participación
El trabajo me causó problemas físicos por causa de factores como lo mala iluminación, calefacción, falta de aire acondicionado, etc	14	22,50%
Poca oportunidad de ascenso o reconocimiento por la labor realizada	19	30,30%
No existe justicia de salario de acuerdo a las funciones a realizar	30	47,20%
Total	63	100%

De acuerdo a lo anterior, se recomienda a Compas S.A, realizar un estudio sobre estructura salarial del personal, dado que el 50% sugirió mejorar este aspecto, que al parecer no se encuentra acorde con las funciones realizadas y el 47,20% expresó una causal de dejar un empleo. Adicionalmente es necesario un plan de capacitación al personal sobre las actualizaciones que se encuentran en el mercado de la organización, ya que el 24% manifestó esta necesidad, a través de un estudio de necesidades por proceso del área administrativa de Compas S.A., debido que cada proceso requiere competencias diferentes para el desarrollo de sus actividades. Asimismo, se propone el desarrollo de mecanismos de reconocimiento, como las carteleras de reconocimiento por cumplimiento de metas y por años de antigüedad en la organización, y también promover el reconocimiento informal por parte de los jefes hacia sus colaboradores.

9.3 LAS AUTÉNTICAS SATISFACCIONES DEL TRABAJO

Una persona manifiesta una conducta positiva cuando le produce satisfacción ejecutar una labor determinada y relacionada con otros beneficios que obtiene en el ambiente laboral.

De acuerdo a lo anterior, se analizaron los siguientes resultados (*Ver tabla 26*):

Tabla 26 Las auténticas satisfacciones en el trabajo- empleados del área administrativa de Compas S.A

Las auténticas satisfacciones del trabajo son:	Frecuencia	% Participación
Si ofrece seguridad , una buena paga y un buen programa de beneficios adicionales	33	52,70%
Permite reconocimiento de lo que hago y de mi esfuerzo	30	47,30%
Total	63	100%

Los empleados del área administrativa de Compas S.A, manifestaron en un 52.70% que la satisfacción en el trabajo son aquellas referentes si ofrecen seguridad, una buena paga y un buen programa de beneficios adicionales, de esta manera, apoya los resultados anteriores con la relación del desempeño laboral Vs la remuneración recibida y los incentivos que les gustaría recibir. Las personas desean ganar dinero, no sólo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. Por otra parte, el 47.30% de los trabajadores expresaron que la auténtica satisfacción en el trabajo se encuentra relacionada con el reconocimiento.

De acuerdo a lo anterior, este resultado soporta lo expresado anteriormente, con respecto a los numerales de incentivos y aspectos a mejorar del área administrativa de Compas S.A.

CONCLUSIONES

- En conclusión se logró determinar que la edad actual de mayor número de personas que trabajan en esta área se concentra entre 25 y 31 años equivalentes al 41% de la población, seguido de un 27% comprendido en las edades de 32 a 38 años.
- Además se concretó que el mayor porcentaje de la población equivalente a un 63% es del género femenino, dato imprescindible para el desarrollo de programas alentadores a la mejora productiva y de gestión.
- Se determinó que el grado mejor conformado es el nivel técnico, por un número de 30 personas equivalentes a un 48%. Seguido de un 40% correspondiente a el nivel universitario, concluimos que el mayor número de personas son un grupo en el cual presenta mayor interés en continuar estudios universitarios consagrando en la idea de Barreto, García y Aguilar. Expresa que el ser humano afronta una visión dirigida hacia la estabilidad social y económica.
- El 93% de la población calificó el clima laboral de la empresa como positivo, es decir, agradable. Por otro lado, sólo el 7% lo describió como un entorno negativo o tenso, lo cual no representó influencia en el desempeño laboral de los empleados del área administrativa de Compas S.A.
- El 88% de los empleados del área administrativa de Compas S.A., expresó que los ayudaba mucho las condiciones de ambiente físico de su trabajo y el 12% de los trabajadores que indicaron como respuesta las opciones “me ayuda poco” o “ni una cosa ni otra” repercutiendo en un desempeño laboral regular o malo, este es una muestra de la población poco satisfecha con el ambiente físico donde se encuentran, puesto que algunos aducen que no tienen suficiente iluminación, o la temperatura del aire acondicionado no es la más agradable.

- Se evidenció que el 67% de la población estudiada siente regular o mala la capacitación conforme a lo encomendado denotando la falta de acompañamiento en el proceso administrativo, lo cual repercute en el desempeño laboral que indicó el 33% perciben su desempeño regular o malo en su labor.
- Se Concluye que la mala remuneración es catalizador de inconformidad, debido a que el 89% de los empleados del área administrativa de Compas S.A., manifestó que el salario recibido no es acorde con las funciones realizadas, lo cual se refleja en el 59% de los trabajadores sienten que su retribución no es acorde con sus funciones su desempeño es regular o mala en su labor.
- Existe evidencia significativa la cual, indica que hay una proporción del 51% con respecto a un desempeño regular y el 16% con un desempeño malo, lo que indica que análisis de mejora al cual se debe someter la compañía.
- 100% de los encuestados afirman que solo se les ofrece incentivos de tipo financiero, dejando de lado otro tipo de incentivos igualmente importantes como son el reconocimiento, las oportunidades de estudio y las oportunidades de ascenso.
- Se evidencia el 100%, la disposición del personal de contribuir siempre y casi siempre con el logro de objetivos y metas, sin embargo el 24% de los trabajadores que perciben su desempeño laboral regular o malo su contribución al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales es casi siempre.
- Después de la investigación realizada se puede decir que la motivación es directamente proporcional al desempeño laboral, es decir que en la medida los empleados del área administrativa de Compas S.A., se encuentren motivados así será el desempeño que muestren en su trabajo; por esta razón es muy relevante que la organización cuente como política institucional programas o planes motivacionales de implementación constante para sus empleados ya que son estos los que le dan vida con su trabajo, por tal motivo los aspecto

motivacionales no deben dejarse de lado por el contrario deben ser un compromiso.

BIBLIOGRAFÍAS



- Abad, R. (2005). *El poder del reconocimiento*. Caracas: Deusto.
- Abraham H. Maslow. (1991). *Motivación y Personalidad*. Valencia: Diaz de Santos S.A.
- Aburto, T. (2013). *Factores determinantes de éxito*.
- Acuña, E., & Guzmán, P. (2006). Analisis de la motivación, Incentivos y Desempeño Laboral. *Universidad de Chile*, 63.
- Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. Gales: Limusa.
- Aguilar, L. F. (2015). *capacitese primero a usted*.
- Aguilar, L. F. (2015). *Crecimiento Empresarial*. Gales: la salle.
- Arroyo, G. L. (2014). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de alianza humana consultores*. caracas.
- Barreto, J. E. (2006). *Acercamiento al comportamiento del tendero*. Mendoza: Adventure.
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones en el desempeño laboral*. Santiago, Chile.
- Bedoya García, D., & Londoño Vanegas, J. (2010). Gestión de Recurso Humano. *Revista de la Universidad de San Buenaventura*, 87.
- Bedoya García, D. A, & Londoño Vanegas, J.I. (18 de septiembre de 2012). INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DEL DARIÉN LTDA. Lima: sisbi.
- Blash, J., & Espuny, M. (2003). *Teoría de las relaciones Laborales*. Napo: Eleonor.
- Caicedo, J. (2 de noviembre de 2015). Costos Logístico. *El tiempo*, pág. 9.
- CARRILLO, A. O. (s.f.).
- Cegarra, J. S. (2012). *Los metodos de Investigacion*.
- chauvn, S. (2008). *EMPODERAMIENTO EMPRESARIAL*.
- Chiavetano, I. (2007). *Administración de Recursos Humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Dalton, M., & Hoyle, M. (2006). *Relaciones Humanas*. Misisipi: Thomson.
- Dalton, M., Dawn, G., & Watts, M. (2006). *Relaciones Humanas*. Sevilla: Días de santos.
- Diaz, F. (2011). Logística Universal. *Psicométodos*, 22.

- Ferraro, A. (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. Bordeaux: Valletta.
- Francesc Palmero. (2009). *Conducta y Proceso*. Caracas: Saleciana.
- Garcia, P. F. (2003). *MOTIVACIÓN CICLO HUMANO*. Lima: penguin group.
- Garcia, W. (1892). *Principios de la Psicología*. Lima: Instituto Pousin.
- Gibson , I. (2001). *Las Organizaciones*. Saleciana: Mc Graw Hill.
- Hilgard. (1967). *Enciclopedia de la Psicología*. Cordoba: Loren.
- Idaleberto, C. (1994). *Administración del Recurso Humano*. condor: Mc Graw Hill.
- Jimenez, A. (2010). *la motivacion laboral e incentivos en una empresa de servicios. caso: castillo delgado & asociados*.
- Koontz, H. (1999). *Administracion: Una perspectiva Global*. Universal: Mc Graw Hill.
- Krajewski Lorens, L. R. (2003). *Administración de operaciones, estrategias y*. Georgia: Pearson Educación.
- Lawler III, E. E. (1981). *Pay and Organization Development, Addison Wesley Publishing, Reading, Mass.* Detroit: Mc Graw Hill.
- Lewin, B., & Aguilera, A. (1996). *Gestión del Recurso Humano*. Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- Maldonado, L., & Quevedo, L. (2007). Motivación Laboral. *Universidad de la Sabana*, 43.
- Maslow, A. (1943). Teoria de la motivación Humana. *Emprender*, 103.
- Mcclelland, D. (1989). *Estudio de la motivación Humana*. cordoba: randonhouse.
- Navarro, F. L. (2011). *Gestión de los recursos humanos y desempeño laboral en la clinica raul leones*.
- Nulli, V. (2012). Cultura Portuaria. *Mundo Dinamico*, 43.
- Palomino, A. (2000). *Gerencia de Empresas y Administración de la Calidad*. Bourtux: Universidad San Martín de Porras.
- Pedraza, A. G. (12 de 11 de 2010). *scielo.org*. Recuperado el 2016, de www.scielo.org:
http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010
- Polo, Y., & Vides, E. (2010). Estudio de la capacidad de ventas y desempeño laboral en la firma Latin American Travel para su desarrollo en el mercado. Universidad Antonio Nariño.
- Porter, L., & Lawler, E. (1988). *Managerial Attitudes and Perfomance*. Hommewood.
- Ripoll, S. (2003). *Relaciones Laborales*. Orellana: Gold.

- Rivas, J. I. (1996). *Motivacion en la empresa*. Metz: Harcourt.
- Rodriguez, J. (2001). *El Factor Humano en la Empresa*. Caracas: Deusto S.A.
- Romero, A. (s.f.). *Remuneración, retribución y Motivación de vendedores*.
- Rondon, G. R. (2015). *analisis motivacional del rendimiento laboral de los empleados de la empresa berska*.
- Sanchez, P. (2013). *motivacion como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo Dr. Adolfo prince*.
- Saracho, J. (2011). *Talento Organizacional*. Viena: Ril Editores.
- Solana , R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Santa cruz: Interoceanías S.A.
- Toro, O. L. (2008). *Empresa privada y Responsabilidad Social*. Buenos Aires: Rey German.
- Varela, R. (2006). *Administración de la Compensación: Sueldos, salarios y prestaciones* . Pretince Hall.
- ZORRILLA, S., & TORRES. (1992). *Guia para elaborar Tesis*. Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta dirigida a los empleados del área administrativa de COMPAS S.A

	ENCUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN ESTUDIO QUE IMPULSARA EL DESEMPEÑO LABORAL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS	
Fecha: Agosto de 2009 Versión: 1	UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

Cordial Saludo

Objetivo: Medir la incidencia de los factores de la motivación según la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, mediante la aplicación de la siguiente encuesta.

La siguiente encuesta es con fines académicos y su información es de completa confidencialidad

1. EDAD_____

2. Sexo:(A) Femenino (B) Masculino.

De las siguientes preguntas marca con (x) la respuesta con la cual te sientas más identificado.

3.Cuál fue el máximo nivel educativo alcanzado por usted:

(A) Ninguno _____ (B) Primaria ____ (C) Secundaria _____ (D) Tecn. O Tecnólogo _____

(E) Universitario_____ (F) Especialización_____

4. Creo que las auténticas satisfacciones del trabajo son aquellas que:

(A) Si ofrece seguridad, una buena paga y un buen programa de beneficios adicionales _____

(B) Permite el reconocimiento de lo que hago y de mi esfuerzo_____

5. ¿Qué tipo de recompensa le gustaría recibir para sentirse satisfecho con su trabajo?

- (A) Participar en las decisiones _____ (B) Bonos _____ (C) Programas de esparcimiento _____
(D) Financieras _____ (E) Estudios _____ (F) Reconocimiento _____

6. ¿Con cuál de los siguientes aspectos recibe más apoyo por parte de COMPAS S.A cuando se le presentan situaciones adversas?

- (A) Si _____ (A.1) Económicas _____ (A.2) Personales _____ (A.3) Laborales _____
(A.4) Académicas _____
(B) NO _____

7. ¿La remuneración que percibe Ud. responde al trabajo realizado?

- (A) Siempre _____ (B) A veces _____ (C) Nunca _____

8. Califique positiva o negativamente el clima laboral en la empresa COMPAS S.A:

Positivamente: Agradable, existe la solidaridad entre compañeros, participativo. Negativamente: Tenso, desagradable, sin cooperación.

- (A) Positivamente _____
(B) Negativamente _____

9. ¿Recibe algún tipo de incentivo o bonificación por su trabajo?

- (A) Si _____ ¿Cuál? _____
(B) No _____

10. ¿Considera Ud. que la capacitación recibida por su compañía para el desempeño de sus funciones ha sido?

- (A) Buena _____ (B) Regular _____ (C) Mala _____

11. Actualmente, ¿Cómo considera su desempeño laboral?

- (A) Bueno _____ (B) Regular _____ (C) Malo _____

12. Si decidiera dejar un empleo, la causa más probable sería.

(A) El trabajo me causó problemas físicos por causa de factores como lo mala iluminación, calefacción, falta de aire acondicionado, etc.____

(B) Poca oportunidad de ascenso o reconocimiento por la labor realizada. ____

(C) No existe justicia de salario de acuerdo a las funciones a realizar. ____

13. ¿Para usted, que tendría que mejorarse en la organización?

(A) Remuneración ____ (B) Reconocimientos____ (C) Relaciones interpersonales____

(D) Ambiente físico/disposición de recursos ____ (E) Capacitación.____

14. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?

(A) Me ayuda mucho____ (B) Me ayuda poco ____ (C) Ni una cosa ni otra____

15. En el ejercicio de su labor, usted está dispuesto a brindar lo mejor de sí para contribuir con el logro de las metas y objetivos de la oficina:

(A) Siempre____ (B) Casi siempre____ (C) Algunas veces____ (D) Según la ocasión____

(E) Nunca_____

Gracias por su colaboración.