

Factores de motivación laboral en los empleados de C.I. UNIBAN

Isabel Cristina Gómez Casas

Corporación Universitaria Lasallista  
Facultad de Ciencias Sociales y Educación  
Programa de Psicología  
Caldas-Antioquia  
2014

Factores motivacionales en los Empleados de Talento Humano en C.I. UNIBAN

Isabel Cristina Gómez Casas

Trabajo de grado para optar por el título de Psicóloga

Asesora

María Paula Valderrama López

Psicóloga; Magíster en Psicología y Salud Mental

Corporación Universitaria Lasallista

Facultad de Ciencias Sociales y Educación

Programa de Psicología

Caldas-Antioquia

2014

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado 1

---

Firma del Jurado 2

---

## Tabla de contenido

	<b>pág.</b>
Introducción .....	10
Planteamiento del problema.....	12
Justificación .....	20
Objetivos.....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	22
Marco Teórico.....	23
Núcleos Temáticos.....	23
Psicología Organizacional.....	24
Revisión Histórica.....	24
Metodología .....	27
Resultados .....	33
Aplicación del CMT .....	33
Factores motivacionales internos .....	33
Factores motivacionales externos .....	34
Entrevistas.....	46
Conclusiones y Recomendaciones.....	102
Conclusiones.....	102
Recomendaciones .....	103
Para la implementación del programa de incentivos laborales:.....	103
Para próximas investigaciones relacionadas con el tema.....	104
Referencias.....	105
Apéndices.....	107

## Lista de Tablas

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Factores motivacionales internos.....	33
Tabla 2. Factores de motivación externos.....	34
Tabla 3. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo .....	35
Tabla 4. Comparación por género. Factores motivacionales internos .....	36
Tabla 5. Comparación por género. Factores motivacionales externos.....	38
Tabla 6. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo .....	40
Tabla 7. Factores motivacionales internos.....	41
Tabla 8. Factores motivacionales externos .....	43
Tabla 9. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo .....	44

## Lista de Gráficas

	<b>pág.</b>
Gráfica 1. Núcleos Temáticos .....	23
Gráfica 2. Factores de motivación internos en los empleados de Medellín y Urabá .....	33
Gráfica 3. Factores de motivación externos en los empleados de Medellín y Urabá .....	34
Gráfica 4. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo en los empleados de .....	35
Gráfica 5. Factores de motivación internos en las mujeres de Medellín y Urabá .....	36
Gráfica 6. Factores de motivación internos en los hombres de Medellín y Urabá .....	37
Gráfica 7. Factores de motivación externos en las mujeres de Medellín y Urabá .....	38
Gráfica 8. Factores de motivación externos en los hombres de Medellín y Urabá .....	39
Gráfica 9. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo en las mujeres de .....	40
Gráfica 10. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo en los hombres de .....	41
Gráfica 11. Factores de motivación internos en los empleados de Urabá .....	42
Gráfica 12. Factores de Motivación internos en los empleados de Medellín .....	42
Gráfica 13. Factores de motivación externos en los empleados de Urabá .....	43
Gráfica 14. Factores de motivación externos en los empleados de Medellín .....	44
Gráfica 15. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo en los empleados de Urabá .....	45
Gráfica 16. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo en los empleados de Medellín .....	45

## Lista de Apéndices

	<b>pág.</b>
Apéndice A. Formato Descripción de Cargos, C.I. UNIBAN .....	107
Apéndice B. Consentimiento Informado. ....	110
Apéndice C. Formato de Entrevista Semiestructurada C.I. UNIBAN .....	112

## Resumen

Esta investigación mixta se basó en la identificación de los factores motivacionales internos, externos y los medios preferidos para obtener retribución en el trabajo. Para lograr lo anterior se empleó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo, además se realizó una entrevista semi-estructurada, lo cual permitió el logro de los objetivos propuestos.

El análisis de los resultados, permitió deducir que para los empleados de Talento Humano la Afiliación es un motivador interno relevante; por otra parte, el Salario es el factor motivacional externo más significativo para los empleados y la Dedicación a la Tarea es el medio más eficaz para obtener retribución en el trabajo. En cuanto a las entrevistas se puede concluir que tanto el Reconocimiento como el Grupo de Trabajo son significativos para tener una adecuada motivación.

**Palabras Claves:** Motivación, factores internos, factores externos, medios preferidos para obtener retribución en el trabajo.

### **Abstract**

The joint investigation was based on the identification of internal, external and preferred remuneration for work means motivational factors. To achieve this Motivation Questionnaire was used for the job, plus a semi-structured interview was conducted, allowing the achievement of the objectives.

The analysis of the results allowed to conclude that employees Talent Membership is an important internal motivator; Moreover, the reference is the most significant for employees and Dedication to Task external motivational factor is the most effective way to get retribution at work environment. As for the interviews it can be concluded that both the recognition as the Working Group are significant for proper motivation.

**Keywords:** motivation, internal factors, external factors, the preferred means of obtaining compensation at work.

## Introducción

Todo ser humano a lo largo de su vida está inmerso en diferentes organizaciones, escuela, colegio, universidad y finalmente empresa o compañía. Este Proyecto de investigación se centrará en la última organización mencionada, la cual se encuentra en un cambio constante, donde se ve inmersa la economía, la política, la sociedad, y como consecuencia se ve afectada la sostenibilidad de las empresas. Debido a que las organizaciones entran en un universo de competitividad para no morir: modificando sus productos, sus estructuras, reorganizando procesos, adaptando las personas a las diferentes necesidades del medio etc.

Para tal efecto las empresas diariamente necesitan conocer la información del mercado, con el fin de implementar estrategias que permitan lograr los objetivos planeados y estar al nivel de las organizaciones más competitivas del sector. Para ello las organizaciones deben tener conocimiento de las nuevas oportunidades, mercados, tendencias e inyectar grandes recursos de capital en la capacitación de su talento humano.

Por tal razón es de suma importancia investigar sobre aquellos aspectos que de una u otra forma competen al psicólogo, en este caso será la Motivación Laboral por tal razón esta investigación pretende identificar por medio del CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO de Fernando Toro Álvarez aquellas características y condiciones de las personas, que determinan aparte de su habilidad y conocimiento, las preferencias, la persistencia y el vigor de su desempeño laboral (Toro y Cabrera, 1985, p.57).

De acuerdo con Adams (1965, p.156) la motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y, por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral. En este ámbito, las empresas tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el

trabajador, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral. Hay tantas motivaciones como personas o situaciones concretas.

El tema es relevante. Según una gran cantidad de autores no solo tiene importancia para el sujeto en sí sino que tiene mucha transcendencia en la productividad económica. La satisfacción laboral puede contribuir al éxito económico de una empresa, o todo lo contrario, la insatisfacción que genera unos sucesos encadenados que llevan a una menor productividad, alza de costes y bajada de la calidad final del producto. (Navarro, 2008, 19). La motivación de un trabajador puede ir desde obtener dinero para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que están a su cargo, hasta conseguir el reconocimiento social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores no permanecen invariables a lo largo del tiempo, sino que van evolucionando en la medida que el sujeto va cubriendo sus necesidades y deseos.

El psicólogo Fernando Toro considera determina que las personas son motivadas por una serie de factores internos y externos. De acuerdo con lo anterior se presume que la conducta motivada es consecuencia de estructuras internas complejas conformadas por aspectos cognitivos, afectivos y conductuales de la persona, la motivación no es una conducta aislada esta depende de asociaciones o estructuras complejas de motivos, intereses, preferencias, valores, necesidades y contingencias externas a la persona, que se van consolidando con la práctica, hasta conformar sistemas motivacionales internos bastante complejos.

### **Planteamiento del problema**

En el campo de práctica profesional I la cual se desarrolla en C.I UNIBAN, la practicante de psicología tiene como responsabilidad, realizar la descripción y actualización de todos los cargos existentes en C.I UNIBAN Medellín.

Para realizar dicha actividad, la practicante debe reunirse con la persona que desempeña el cargo, para que este a su vez de cuenta sobre la misión y responsabilidades que son relacionadas directamente con el cargo. En este punto es de gran importancia retomar a Idalberto Chiavenato el cual propone unos métodos de recolección de datos sobre cargos existentes en las empresas. Unos de los métodos es la entrevista la cual se puede realizar de manera individual con cada empleado, o también de manera grupal, siempre y cuando los empleados ocupen cargos similares.

Idalberto Chiavenato (2002, 156) en su texto Gestión del Talento Humano habla de los pros y los contra de la entrevista, en este apartado es importante mencionarlos ya que enmarcan el tema a tratar.

#### **Pros:**

- Es el método de obtención de datos más ampliamente utilizado.
- Permite que el ocupante del cargo relacione las actividades y comportamientos que otros no conseguirán definir.
- Proporciona la oportunidad de mostrar las posibles frustraciones que causa el cargo, y que el supervisor no percibe.
- Método sencillo y rápido para obtener información.

**Contra:**

- Puede presentar distorsión de la información, falsificación o ideas preconcebidas.
- El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades mientras minimiza otras.
- El ocupante puede legitimar su visión del cargo para obtener ventajas personales relacionadas con remuneración o la importancia del cargo. (Chiavenato, 2002, 157).

Cuando se realiza la entrevista con cada empleado perteneciente a C.I UNIBAN, es necesario enfatizar que la descripción es del cargo, no de la persona que lo desempeña. Sin embargo, al llevar a cabo dicha actividad las personas del área de Talento Humano, expresan algunas inconformidades relacionadas con el puesto de trabajo, especialmente, con el reconocimiento a sus labores y tareas realizadas en la compañía; estas inconformidades arroja una pista para investigar sobre los factores de motivación, en aquellos empleados anteriormente mencionados.

Para entender el punto anterior es necesario explicar el concepto de motivación, y a la vez hacer referencia tanto en la motivación externa como en la interna. Según Fernando Toro (1990, 35), se puede considerar la motivación como “Aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección al logro y la realización”.

Otro autor que nos da su apreciación sobre el concepto de motivación es Robbins (2004, 155) dicho autor enfatiza en que la motivación es “el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”.

Fernando Toro (1990, 40), se refiere a la Motivación externa como “la características o circunstancias asociadas al puesto de trabajo y a la actividad ocupacional que realiza la persona.

Son circunstancias relacionadas con el desempeño que tiene el carácter de incentivo, es decir, de resultados variados y apreciados que se derivan de su desempeño o que estén presentes en el trabajo”.

En cuanto a la Motivación Interna, Fernando Toro (1990, 48) se refiere a las “condiciones personales internas, de carácter afectivo o cognitivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o eventos específicos”.

En cuanto al concepto de motivación interna y externa es de suma importancia referirse a una investigación desarrollada por Martín, Martín y Trevilla (2009, 190), donde los tres autores expresan que “los individuos buscan algo más en sus trabajos que las compensaciones extrínsecas, valorando factores como un ambiente de trabajo en el que puedan poner en práctica sus capacidades”.

Para complementar lo anterior se puede mencionar a Teresa Cruz Cordero (1995, 37), la cual nos da una percepción de la motivación como fuente necesaria para llevar a cabo ciertas actividades relacionadas con el puesto de trabajo. “La motivación juega un papel importante en impulsar al ser humano a actuar, lo que tiene su base en un conjunto de necesidades de diversa índole que el trabajador experimenta y que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral”

Ampliando la perspectiva de Teresa Cruz Cordero (1995), podemos retomar a David McClelland (1999), especialmente su teoría sobre los Tres Sistemas Importantes de la Motivación Humana los cuales gobiernan el comportamiento humano.

En primer lugar McClelland menciona los logros como motivación:

Representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno y externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio input/output. Mejorar significa obtener el mismo

output con menos trabajo, obtener un mayor output con el mismo trabajo o, lo mejor de todo, obtener un mayor output con menos trabajos (McClelland, 1999, 18).

Como segundo Logro de Motivación McClelland (1999) nos habla del Poder como Motivación; se refiere básicamente a un poder tanto psicológico como físico, donde dicho poder están asociados con actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

En tercer lugar McClelland (1999) menciona la Pertinencia como Motivación, donde se hace referencia a la necesidad de estar con otros, con el fin de incentivar la motivación en el puesto de trabajo.

Siguiendo con el tema de investigación, se mencionaba anteriormente, que al realizar las descripciones de cargos, muchos empleados expresaron inconformidades respecto al puesto de trabajo. Teniendo en cuenta las inconformidades mencionadas, se pueden deducir las siguientes causas.

- Muchos empleados son ascendidos, dejando el puesto anterior como vacante. Este puesto no se reemplaza por personas de la compañía que tienen las mismas capacidades y formación académica y que ocupan un cargo inferior.
- Los empleados que son ascendidos dejan la vacante del puesto anterior; este puesto no se reemplaza. En muchas ocasiones el empleado hace las funciones del puesto antiguo y del puesto nuevo.
- Muchos empleados no conocen realmente cuales son las funciones y responsabilidades que realizan las personas en un puesto determinado; remitiéndose muchas veces a decir que algunos empleados “no hacen nada”.

- Cuando los empleados exponen sus responsabilidades apuntan a que su cargo debería tener un cargo de nombre superior ya que las funciones y la formación académica lo ameritan (Auxiliar de Nómina- Analista de Nómina).
- En C.I UNIBAN Medellín no existe un programa de incentivos laborales los cuales promuevan la motivación laboral.
- Situación económica crítica de la industria bananera que impide la creación o sustitución de puestos de trabajos. Además no se destinan ingresos para la parte de capacitación o de incentivos laborales.
- Empleados que pertenecían a otras empresas bananeras y que fueron compradas por UNIBAN, son reubicados en dicha empresa con un rango de cargo menor (Analista de Nómina pasa a auxiliar de nómina).

Como consecuencias se puede inferir que:

- Los empleados con baja motivación laboral pueden disminuir su rendimiento en cuanto a las actividades y responsabilidades que demanda el cargo.
- Cuando surge un nuevo puesto de trabajo y no hay convocatoria interna, los trabajadores pueden concluir que sus habilidades y competencias no son las adecuadas para desempeñar el cargo nuevo.
- El clima laboral se puede ver afectado, ya que si algunos empleados desmeritan el trabajo de otros, se pueden crear tensiones entre los compañeros de trabajo.
- Al no existir un programa de Incentivos laborales los trabajadores sentirán que no son valorados y que sus responsabilidades y tareas laborales no son importantes.

Como se había dicho anteriormente la descripción de cargos es responsabilidad del practicante de psicología; y teniendo en cuenta que en dicha actividad surgen algunas

inconformidades de los empleados de UNIBAN, es necesario enfatizar en la relación que tiene el psicólogo organizacional con respecto a la motivación; así es posible retomar a Michael Aamodt (2002) quien nos da una apreciación sobre lo que es la psicología organizacional y su importancia:

Los psicólogos involucrados en la psicología organizacional se preocupan por temas de liderazgo, satisfacción laboral, motivación del empleado, comunicación, manejo de los conflictos, cambio organizacional y procesos de grupos dentro de una organización. A menudo realizan encuestas de actitudes de los empleados para obtener ideas sobre lo que ellos creen que son las fortalezas y debilidades de la compañía. Constantemente también los psicólogos organizacionales desempeñan la función de un consultor y llevan a cabo recomendaciones en áreas problemáticas que pueden ser mejoradas. Por ejemplo, la poca satisfacción laboral puede mejorarse al permitir que los empleados participen en tomar ciertas decisiones de la compañía y la poca comunicación puede agilizarse al implementar un sistema de sugerencias de los empleados (Aamodt, 2002, p. 56).

Con lo expuesto anteriormente se pueden relacionar las funciones del psicólogo encargado de la dirección de Desarrollo Humano:

- Liderar la administración del Modelo de Competencias para la Compañía.
- Asesorar a cada una de las personas sobre la adecuada selección del personal
- Reclutar, entrevistar y seleccionar las personas necesarias para la ocupar el cargo requerido.
- Seleccionar los practicantes en el ciclo profesional para las sedes de Urabá y Medellín.

- Administrar conjuntamente con la coordinación de talento humano de Urabá el control de practicantes SENA
- Diseñar y desarrollar el Sistema de Formación de la Compañía.
- Administrar el Sistema de Gestión de desempeño para la Compañía.
- Velar por el la preservación de un adecuado clima laboral.
- Seleccionar, contratar y hacer el seguimiento de los proveedores del área de desarrollo humano.
- Administrar de manera responsable el presupuesto de formación.
- Administrar el Convenio de Formación Continua con el SENA
- Hacer control y seguimiento a los beneficios educativos que hacen parte del Pacto Colectivo de trabajo.
- Liderar el proceso de medición de Satisfacción laboral en la Compañía
- Asegurar la confidencialidad y uso adecuado de la información que maneja.

El practicante de psicología apoya las actividades del coordinador de Desarrollo Humano principalmente en las siguientes funciones:

- Apoyar el modelo de competencias de la compañía.
- Apoyar el proceso de satisfacción y motivación laboral en la compañía.
- Apoyar el sistema de gestión del desempeño.
- Realizar las Descripciones de cargos de todo los empleados de C.I UNIBAN

Por otro lado es importante resaltar que la psicología organizacional es tomada según Francisco José Palací (2004, 45) como aquella Rama de la psicología donde intervienen aspectos negativos de una organización, por ejemplo: el conflicto laboral, el absentismo y el estrés

laboral; dejando a un lado aspectos organizacionales positivos como los recursos laborales y el potencial motivador.

Siguiendo la línea de este autor también nos da a entender que las organizaciones necesitan empleados motivados y psicológicamente “sanos”. Para lograr lo anterior el autor enfatiza que es necesario que las políticas de los recursos humanos deban estar sincronizadas apuntando a una misma dirección y meta.

Además de lo anterior se puede observar que las organizaciones se empiezan a preocupar porque los empleados sean proactivos que muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás que tomen responsabilidades en el propio desarrollo de la carrera, y que se comprometan con la excelencia.

En cuanto a la importancia de la Psicología Organizacional y teniendo en cuenta que el psicólogo organizacional es el encargado de temas de liderazgo, satisfacción laboral y motivación. Es relevante investigar los factores de motivación internos y externos de los empleados de UNIBAN, esto referente a las inconformidades expuestas por dichos empleados en las entrevistas de descripciones de cargo.

A parte de lo anterior, es necesario mencionar que existen muchas investigaciones nacionales e internacionales enfocadas en profundizar en aquellos aspectos referentes a la motivación laboral. Sin embargo, no se ha encontrado investigaciones centradas en los factores de motivación laboral en empleados de Talento Humano.

## Justificación

El proyecto de Investigación que a la vez corresponde a trabajo de grado es de suma importancia tanto en un conocimiento práctico como en conocimiento metodológico y teórico.

La relevancia de dicho proyecto se ve reflejada en la importancia de la motivación en el ámbito organizacional, donde la psicología organizacional cumple un papel primordial en cuanto es la encargada de estudiar temas de liderazgo, satisfacción laboral, motivación del empleado, comunicación, manejo de los conflictos, cambio organizacional y procesos de grupos dentro de una organización. (Aamodt, 2006).

En este punto y enfatizándonos en la motivación laboral cabe mencionar que esta depende en gran nivel por cuestiones individuales que se ven reflejadas en el puesto de trabajo, puesto que muchos autores afirman que el bienestar social e individual se encuentran estrechamente asociados. Algo que impacta directamente en el bienestar individual es la calidad de vida laboral, entendida como la condición de vida favorable o desfavorable de un ambiente laboral general para las personas (Davis y Newstrom, 2007).

Las organizaciones en muchas ocasiones enfrentan problemas internos del individuo, entre ellos uno de los principales es la falta de motivación laboral la cual inhibe según los autores mencionados anteriormente el desarrollo de un trabajo activo e innovador.

La conveniencia de esta investigación va encaminada específicamente hacia dos direcciones:

La posibilidad de brindarle a la organización (C.I UNIBAN) un programa de incentivos laborales, con el fin de incrementar la motivación en los empleados de Talento Humano.

También se podría prever que si los incentivos laborales son eficaces, se pueda retomar el programa a nivel general.

Afianzar conocimientos investigativos, teóricos y metodológicos respecto al enfoque psicológico organizacional, mediante la aplicación de pruebas, específicamente el Cuestionario de Motivación para el Trabajo; además de cumplir con una de las funciones que le corresponde al practicante de Psicología: “Apoyar el sistema de gestión de desempeño con el fin de promover incentivos laborales”.

Por otro lado es de suma importancia aclarar que la metodología empleada para recoger información es de gran utilidad puesto que el Cuestionario de Motivación para el Trabajo desarrollado por Fernando Toro Álvarez (1985) fue diseñado con el fin de identificar y valorar objetivamente 15 factores de la motivación para el trabajo; el cual involucra en su estructura semántica conceptos, sentimientos y experiencias típicas del medio laboral.

El CMT se les aplicará a los empleados de Talento Humano de C.I UNIBÁN; donde los recursos humanos, materiales y financieros se encuentran disponibles. Ya que en la compañía se encuentra el Cuestionario de Motivación para el trabajo y las hojas de respuestas disponibles para la aplicación del mismo.

Los recursos humanos son de gran importancia y de relevancia y su viabilidad se ve reflejada en que el proyecto se realizará en el lugar de práctica, además los empleados implicados en el proceso están dispuestos a colaborar con el proyecto de investigación

Por lo anterior es conveniente y viable realizar el proyecto de investigación, ya que éste se va ver reflejado conocimientos prácticos referentes a la psicología organizacional. Además como parte de agradecimiento se implementará el programa de incentivos laborales; programa que dejará reflejada la responsabilidad del practicante para con la empresa.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Caracterizar el perfil de motivación de los empleados de Talento Humano de C.I UNIBAN.

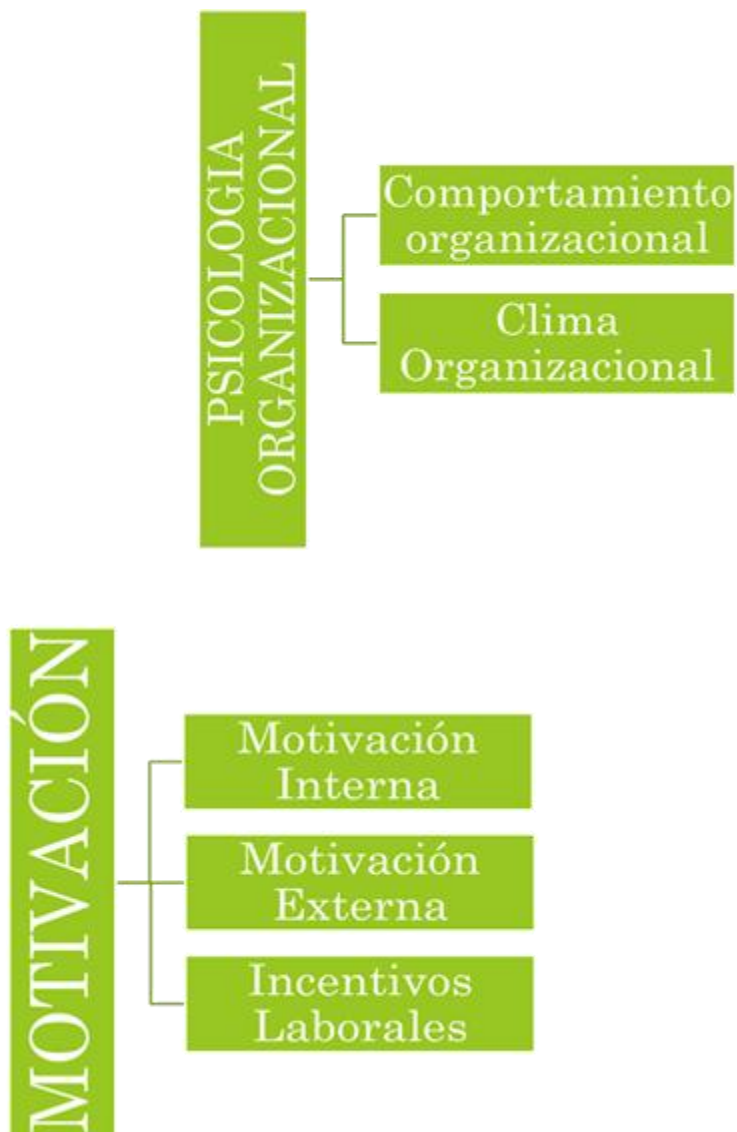
### **Objetivos Específicos**

- Identificar la percepción que tienen los empleados de Talento Humano sobre la motivación.
- Identificar los factores de motivación internos y externos.
- Identificar los medios preferidos para obtener retribución en el trabajo.

## Marco Teórico

### Núcleos Temáticos

Gráfica 1. Núcleos Temáticos



## **Psicología Organizacional.**

### **Revisión Histórica.**

Para comprender el objeto de estudio de la psicología organizacional, vale la pena realizar un recorrido histórico donde se compruebe la evolución y la importancia de la misma.

Empezando por las Teorías de la Administración las cuales fueron sucesoras para el surgimiento de la psicología organizacional.

Las Teorías de la Administración empiezan a surgir a finales del siglo XIX y a lo largo del siglo XX, especialmente cuando surgieron las grandes organizaciones y su; y la complejidad de las mismas trajo complicaciones y desafíos.

De acuerdo al recorrido histórico, se puede precisar que todo empezó con la Revolución Industrial, la cual según Silva & Mata (2005) sustituyó los procesos de agricultura por los procesos industriales. La aplicación de la máquina de vapor a los pequeños talleres de la época creó nuevas formas de producción en masa que provocaron el surgimiento de fábricas e industrias, tomando como obsoletos los métodos administrativos de la época. La maquinaria movida por la energía del vapor proporcionó una base de producción cada vez más pujante, con mayor cantidad, mejor calidad, y menores costos y esto abrió el camino para la expansión de mercados gracias a los precios más bajos y la popularización de los productos. En consecuencia los antiguos talleres se convirtieron en fábricas que pasaron a concretar grandes cantidades de trabajadores. Al poco tiempo surgió la Ingeniería Industrial como respuesta inicial a la necesidad de inventar, desarrollar y mejorar la maquinaria. No pasó mucho tiempo para que ésta se dirigiera a mejorar los métodos de trabajo, la selección y entrenamiento de los trabajadores. A principios del siglo XX, algunos ingenieros empezaron a concentrarse en desarrollar teorías generales de la administración.

A continuación se explican de manera detallada las Teorías Generales de la Administración:

*La primera ola: el énfasis en las tareas:* las primeras teorías relativas a las organizaciones adoptaron según Da Silva:

La forma de una serie de principios de administración destinados a indicar a los gerentes cómo administrar las empresas con base en las tareas que serían ejecutadas. Así surgieron las primeras ideas sobre cómo administrar las organizaciones industriales a partir de la racionalización de trabajo de los obreros en la planta de la fábrica. (Da Silva, 2002, 205).

*Administración Científica:* el ingeniero Estadounidense Frederick Winslow Taylor fue el fundador de esta teoría.

Según Da Silva (2002) La Administración Científica se preocupó por eliminar el desperdicio y por aumentar la eficiencia por medio de la diferenciación de los gerentes y los trabajadores, así como con la sistematización del trabajo de ambos. Taylor pretendía sustituir la improvisación y el empirismo por la ciencia, para crear una administración científica. Su trabajo significó un gran impulso para la ingeniería industrial.

En esta teoría todo el énfasis va direccionado en la tarea, de modo que cada obrero pudiera ejecutar un conjunto de movimientos repetitivos por medio de un método de trabajo, a fin de asegurar la estandarización y garantizar el máximo de eficiencia de todos los obreros conduciría a una máxima eficiencia de la empresa. El estudio de los tiempos y de los movimientos y el método de trabajo pasaron a ser los instrumentos principales de la organización racional del trabajo en las empresas, en busca de la eficiencia. Taylor hizo una especie de reingeniería de métodos de su época y se basó en una especie de benchmarking interno entre los

obreros para escoger el método más adecuado para cada tarea. La preocupación fundamental era encontrar la mejor forma de ejecutar las tareas, el llamado bestway.

Como menciona Da Silva (2002, 44) los principios de la Administración Científica son:

- Racionalizar las tareas: utilizar el método científico para determinar la mejor forma de ejecutar cada tarea. El gerente debe proyectar el método de trabajo para aumentar la eficiencia en su ejecución.
- Seleccionar a las personas más adecuadas para ejecutar las tareas. El gerente debe combinar las habilidades de cada obrero con las demandas de cada trabajo.
- Entrenar a las personas: para que ejecuten el trabajo de acuerdo con el método establecido. El gerente debe enseñar a cada obrero el uso de métodos estandarizados proyectados para su trabajo.
- Monitorear del desempeño del trabajo para garantizar que lo planeado ha sido realmente ejecutado.

En esta teoría se le atribuía la organización del trabajo a los Gerentes (Da Silva, 2002), ya que estos deben pensar y planear, mientras que los trabajadores tan sólo deben ejecutar las tareas de acuerdo con los métodos definidos por los gerentes. Estos últimos son los encargados de distribuir las tareas entre los obreros y eliminar las interrupciones para mantenerlos en un nivel elevado de producción, protegiéndolos contra interferencias indeseables en el desempeño de su trabajo. De ahí el énfasis en las tareas. (Da Silva, 2002, 201).

Henry Grant se basó en los fundamentos de la Administración Científica, con el fin de alimentar sus postulados.

Este autor desarrolló un plan salarial o sea una gratificación, que representaba el pago de un bono extra del salario normal de los obreros (Da Silva, 2002). En este tiempo se usaba el

término de Homo Economicus, o sea la idea de que las personas trabajaban única y exclusivamente para obtener recompensas salariales. La única forma de incentivar a las personas era por el salario.

### **Metodología**

Como se había mencionado anteriormente este proyecto de investigación está enfocado en caracterizar el perfil de motivación de los empleados de Talento Humano de C.I UNIBAN.

Para Identificar los factores motivacionales internos y externos, se aplicó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo de Fernando Toro (1985). Para conocer cuáles fueron los incentivos laborales más significativos para dichos empleados fue necesario realizar una entrevista semi-estructurada e individual a cada trabajador.

A parte de lo anterior, también se realizó un estudio de caso, puesto que según los resultados que arrojen el CTM más la interpretación de las entrevistas, se describió tanto aquellos factores motivacionales internos y externos de los empleados de Talento Humano y se analizó los incentivos laborales que son importantes para los mismos.

Según Piedad Martínez Carazo el estudio de caso es

una estrategia de investigación, dirigida a comprender las dinámicas presentes en contexto singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría. (Martínez Carazo, 2006, 174).

Según esta autora (2003, 179), no existe una estructura para esta metodología; sin embargo hay que tener en cuenta los siguientes componentes: “preguntas de investigación, proposiciones teóricas, unidades de análisis, vinculación lógica de los datos a las preguntas

formuladas y finalmente, la interpretación de dichos datos”.

Con lo expuesto anteriormente, se puede decir que el diseño de este proyecto de investigación, es mixto puesto que se aplicó una prueba estandarizada en Colombia; pero a la vez se realizó un análisis a las repuestas de los empleados ante la entrevista. En este punto es importante mencionar a Roberto Hernández Sampieri (2003, 22), y su definición respecto al diseño mixto; según este autor: “el método mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y análisis cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta”.

La importancia del diseño mixto en esta investigación radica en que se utilizó un instrumento estandarizado en Colombia lo cual equivale a el análisis de resultados cuantitativos, donde se pudo evidenciar numéricamente cuales son los factores motivacionales internos y externos de los empleados de Talento Humano de C.I UNIBÁN. En este proyecto también se utilizó recolección de datos por medio de una entrevista semi-estructurada; con dicho elemento se pretendió conocer cuáles son los incentivos laborales más importantes para cada empleado.

De acuerdo con los alcances previstos en los objetivos específicos, esta investigación se enmarca dentro de un estudio de tipo descriptivo, por cuanto pretende identificar aquellos factores motivacionales presentes en los trabajadores de Talento Humano de C.I UNIBAN.

Se plantea como descriptivo ya que se pretende reportar las características de la motivación presentes en los productores evaluados según los resultados obtenidos en la prueba que se describe a continuación.

Estas características se centrarán en tres aspectos motivaciones que mide el Test de motivación para el trabajo: aspectos internos, externos y medios preferidos para obtener retribución en el trabajo.

Dándole continuidad a lo anterior podemos retomar a Hernández Sampieri (2003, 117), el cual nos habla de los estudios descriptivos: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. A la vez este autor (Hernández, 2003) nos da a entender que la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Para llevar a cabo este proyecto se utilizó un instrumento estandarizado para Colombia: Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) del Psicólogo Fernando Toro (1985).

Sujetos Participantes en Medellín:

Coordinadora de Desarrollo Humano

Coordinador de Comunicaciones

Coordinadora de Nómina

Analistas de Nómina (2)

Coordinador de Relaciones Laborales

Sujetos Participantes en Urabá:

Coordinadora de Talento Humano

Analista de Relaciones Laborales

Analista de Comunicaciones

Analista de Nómina

Coordinadora de Servicios Administrativos

Analistas de Servicios Administrativos (3)

Recepcionista

Plantero

Profesor de Tenis

Ingeniera de Obras

Coordinadora de Salud Ocupacional.

Analistas de Salud Ocupacional (3)

Enfermera

En total: Mujeres: 15. Hombres: 6

La edad promedio de los sujetos participantes es de 30 a 50 años de edad. Estas personas tienen en común de que todos son profesionales. Al mismo tiempo se diferencian en que el rango de edad es muy amplio; aparte de esto hay empleados que llevan trabajando en la empresa hace aproximadamente 35 años; y hay otros que solo llevan 2 años.

De acuerdo con la delimitación espacial del problema objeto de estudio, la población de referencia la constituye las personas de ambos sexos.

Criterios de exclusión. En este proyecto de Investigación se excluyó a la practicante de Desarrollo Humano y a la practicante de Talento Humano; ya que ambas cumplen con un tiempo delimitado por la práctica la cual oscila entre 6 meses y un año.

Instrumentos: Se aplicó el Cuestionario de motivación para el Trabajo (CMT) desarrollado por Fernando Toro; además también se realizó una entrevista individual y semi-estructurada para indagar acerca de cuáles son los incentivos laborales más significativos para los Trabajadores de Talento Humano de C.I UNIBÁN.

Dicho cuestionario fue diseñado por Fernando Toro Álvarez en 1985 con el fin de identificar y valorar objetivamente 15 factores de la motivación para el trabajo; el cual involucra en su estructura semántica conceptos, sentimientos y experiencias típicas del medio laboral.

En cuanto al Cuestionario de Motivación para el Trabajo es necesario precisar que este consta de 3 partes:

La primera parte, conformada por cinco grupos de ítems. Cada grupo contiene a su vez cinco ítems y cada uno está representando un factor de motivación. Esta parte está diseñada para proveer un perfil de condiciones motivacionales internas, a través de cinco factores que son: logro, poder afiliación, autorrealización y reconocimiento.

La segunda parte también contiene cinco grupos con cinco ítems cada grupo. Se diseñó para conformar un perfil de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. Mide los factores: dedicación a la tarea, aceptación a la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación.

De igual forma, la tercera parte está conformada por veinticinco ítems distribuidos en cinco grupos. Proporcionan un perfil de las condiciones motivacionales externas, representadas por los factores: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción.

La confiabilidad de este instrumento es alta, de 0.72, teniendo en cuenta los criterios de Guildford, el cual considera una confiabilidad alta entre 0.70 y 0.90, moderada entre 0.40 y 0.69 y baja entre 0.20 y 0.39.

El cuestionario se calificará por medio de un software que permite observar los puntajes en cada alternativa, los cuales se suman teniendo en cuenta los que corresponden a cada factor motivacional. La suma de estos puntajes en bruto, se convierten luego en puntajes estandarizados.

Procedimiento: Primero se realizó un consentimiento informado donde se explique el procedimiento y la finalidad del proyecto de investigación; además se explicó que el fin de la

investigación es de carácter académico. El consentimiento informado fue tanto para la entrevista semiestructurada como para el cuestionario.

Como segundo se le aplicó el Cuestionario a cada trabajador; de manera individual, posteriormente se realizó la entrevista la cual va a ser grabada teniendo ante todo en permiso de las personas involucradas, luego las entrevistas serán transcritas.

Análisis de resultados. El análisis de los resultados obtenidos a través del instrumento de evaluación (CMT) se hizo de acuerdo a los baremos y criterios de corrección y calificación propios del instrumento según su estandarización. El CMT está estandarizado para la población colombiana. Se tuvo el apoyo de una persona con conocimientos de estadística en estadística para la rigurosidad en el procesamiento y resultados.

También se utilizó Excel para que arroje graficas que puedan ser comparadas aportando al resultado y al análisis de dicha prueba.

En cuanto a la entrevista esta fue transcrita; luego se analizó cada una según la pregunta; con el objetivo de conocer cuáles son los incentivos laborales más significativos de cada trabajador de Talento Humano.

Es importante resaltar que para el análisis de las entrevistas, se tomó cada párrafo, constituyendo así una unidad de análisis. Según Hernández Sampieri (2006, 358) una unidad de análisis son bloques de construcción en un esquema de categorías. Luego de tener la unidad de análisis se definió la categoría de análisis las cuales deben estar relacionadas con los datos. El proceso consiste en tomar la primera unidad de análisis y definir la categoría a la que pertenece; posteriormente se le da un nombre y un código.

## Resultados

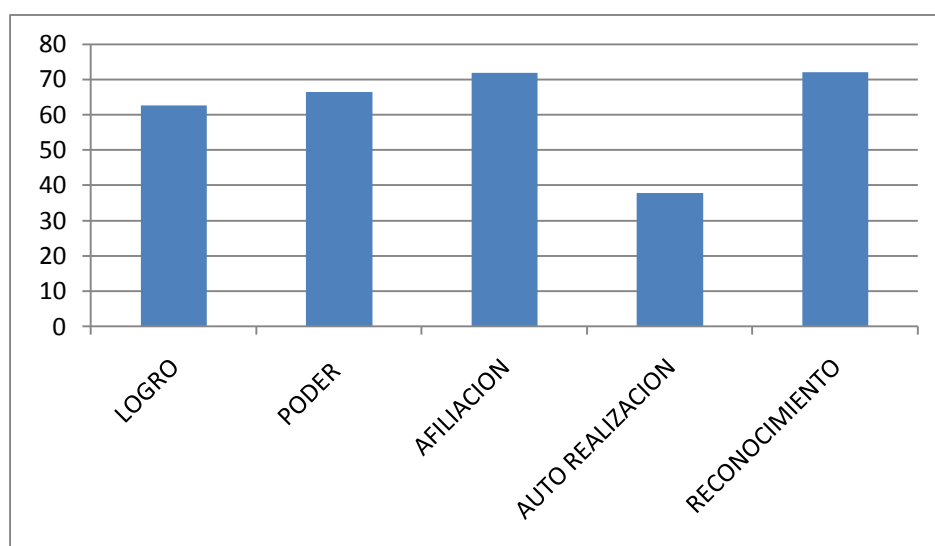
### Aplicación del CMT

#### Factores motivacionales internos

**Tabla 1. Factores motivacionales internos**

	<b>Promedio</b>
Logro	63
Poder	66
Afiliación	72
Auto realización	38
Reconocimiento	72

**Gráfica 2. Factores de motivación internos en los empleados de Medellín y Urabá**



En la gráfica 1 se puede observar que tanto la afiliación como el reconocimiento son factores motivaciones internos importantes para los empleados de Talento Humano en general ambos con un promedio de 72.

Con un promedio de 66 se puede observar que el poder es el segundo factor interno más importante para las personas de Talento Humano.

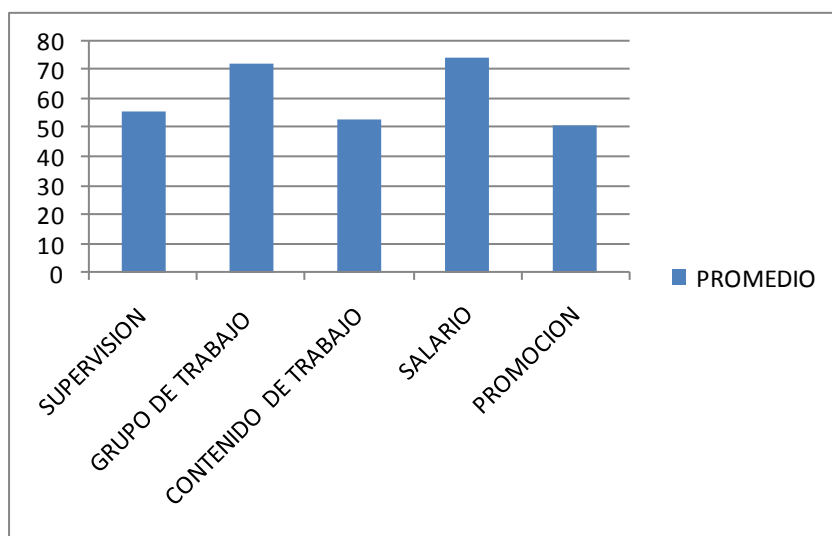
Es importante resaltar que la autorealización es el factor motivacional interno menos influyente; con un promedio de 38.

### Factores motivacionales externos

**Tabla 2. Factores de motivación externos**

	<b>Promedio</b>
Supervisión	56
Grupo de trabajo	73
Contenido de trabajo	53
Salario	75
Promoción	51

**Gráfica 3. Factores de motivación externos en los empleados de Medellín y Urabá**



En esta gráfica se puede observar que el factor motivacional que el factor motivacional externo más importante para los empleados es el salario, ya que tiene un promedio de 75.

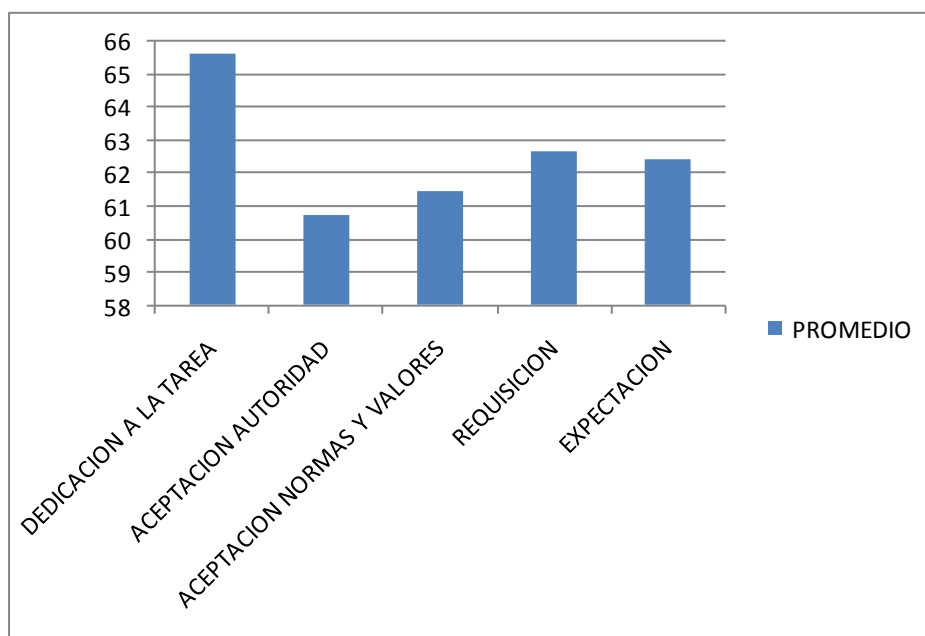
El segundo factor motivacional interno más importante para los empleados es el grupo de trabajo con un promedio de 73.

Con un promedio de 51 la promoción es el factor motivacional externo menos influyente en los empleados, entendiendo esta como la posibilidad de ascender jerárquicamente en un puesto de trabajo.

**Tabla 3. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo**

	<b>Promedio</b>
Dedicación a la tarea	66
Aceptación autoridad	61
Aceptación normas y valores	61
Requisición	63
Expectación	62

**Gráfica 4. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo en los empleados de Medellín y Urabá**



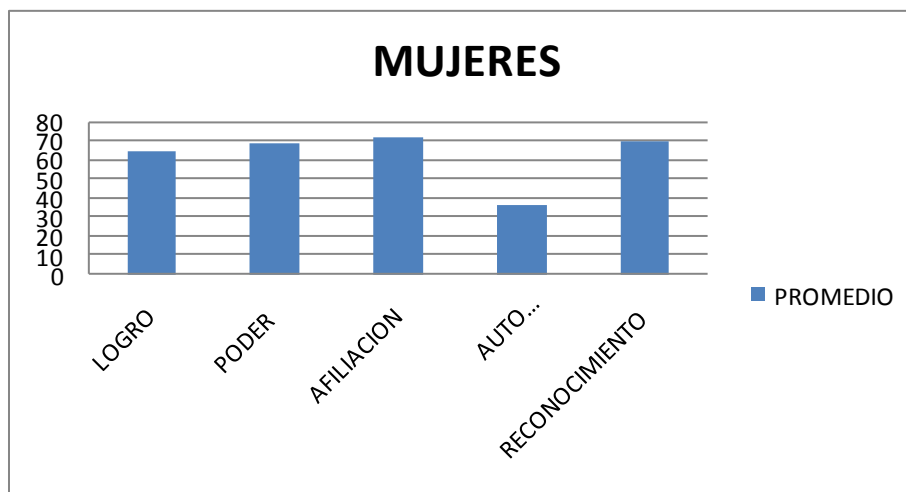
Con un promedio de 66 se puede observar que la dedicación es el medio más importante para obtener retribución en el trabajo.

En segundo lugar de importancia, está la requisición con un promedio de 63, refiriéndose a un medio directo para obtener retribuciones por medio de la confrontación con la persona encargada directamente de las retribuciones

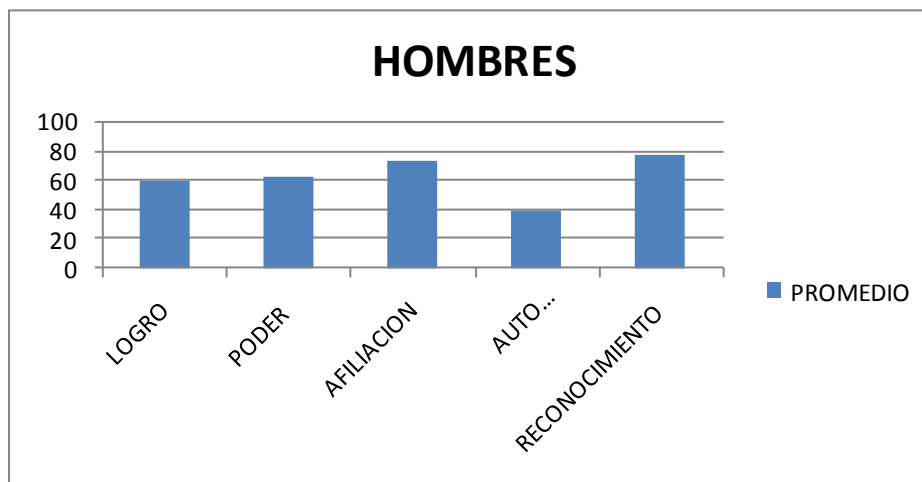
**Tabla 4. Comparación por género. Factores motivacionales internos**

	Promedio	
	Mujeres	Hombres
Logro	64	60
Poder	69	62
Afiliación	71	73
Auto realización	37	40
Reconocimiento	70	77

**Gráfica 5. Factores de motivación internos en las mujeres de Medellín y Urabá**



**Gráfica 6. Factores de motivación internos en los hombres de Medellín y Urabá**



Se puede observar que para las mujeres, el factor motivacional externo más importante es la afiliación con un promedio de 71. En los hombres el factor más importante es el reconocimiento con un promedio de 77.

Con un promedio de 71 el reconocimiento es que factor motivacional interno más importante para las mujeres. Para los hombres es la afiliación con un promedio de 73.

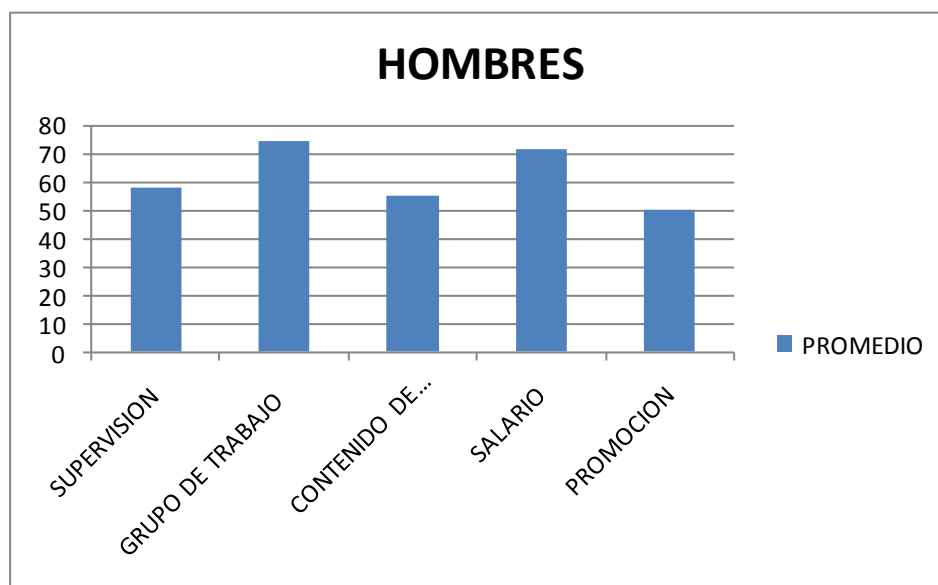
**Tabla 5. Comparación por género. Factores motivacionales externos**

	Promedio	
	Mujeres	Hombres
Supervisión	55	58
Grupo de trabajo	72	74
Contenido de trabajo	52	55
Salario	76	72
Promoción	52	50

**Gráfica 7. Factores de motivación externos en las mujeres de Medellín y Urabá**



**Gráfica 8. Factores de motivación externos en los hombres de Medellín y Urabá**



Con un promedio de 76 se puede observar que el salario es el factor motivacional externo más importante para las mujeres; para los hombres es el grupo de trabajo.

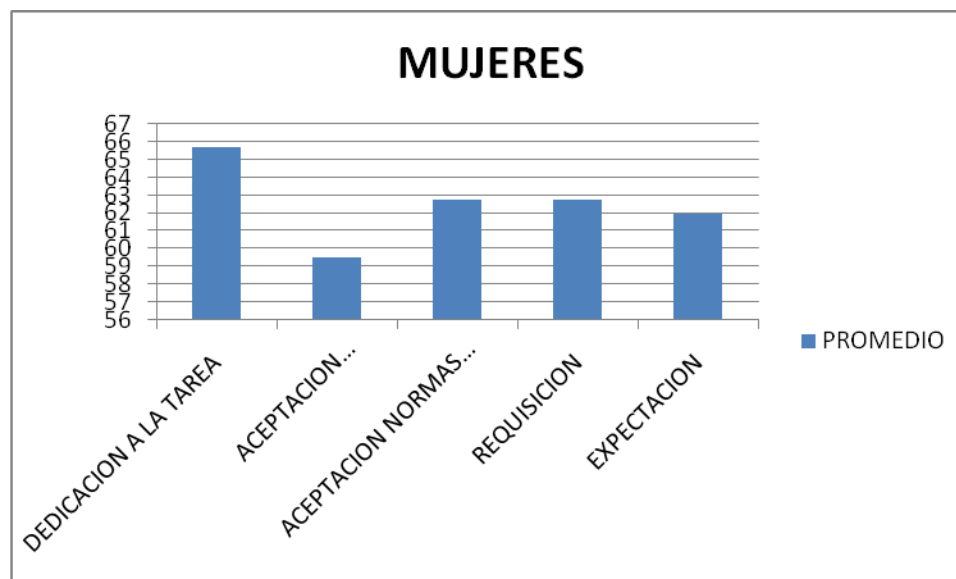
El segundo factor motivacional externo más importante para las mujeres es el grupo de trabajo con un promedio de 72. Con un promedio de 72 el salario es el segundo factor motivacional externo más importante para los hombres.

**Tabla 6. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo**

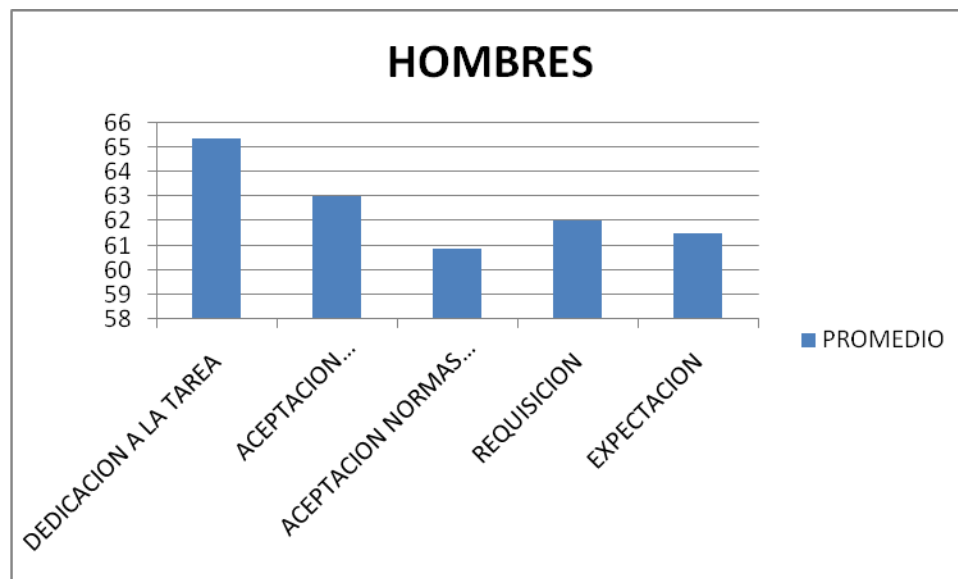
	Promedio	
	Mujeres	Hombres
Dedicación a la tarea	66	65
Aceptación autoridad	60	63
Aceptación normas y valores	63	61
Requisición	63	62
Expectación	62	62

**Gráfica 9. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo en las mujeres de**

**Medellín y Urabá**



**Gráfica 10. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo en los hombres de Medellín y Urabá**



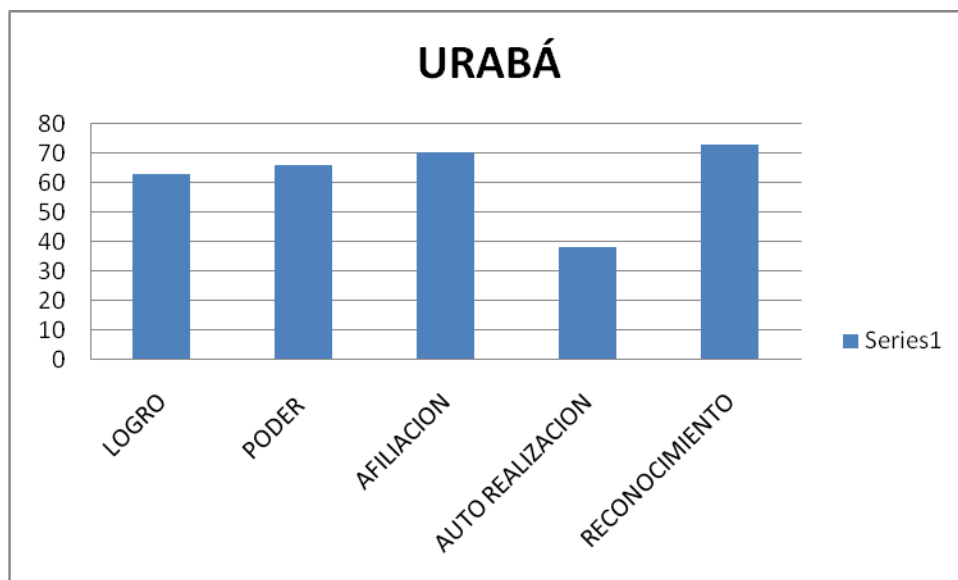
En las gráficas se puede observar que tanto en mujeres como hombres la dedicación a la tarea es el medio preferido para obtener retribuciones. El primer género con un promedio de 66 y el segundo con un promedio de 65.

### Comparación por zona

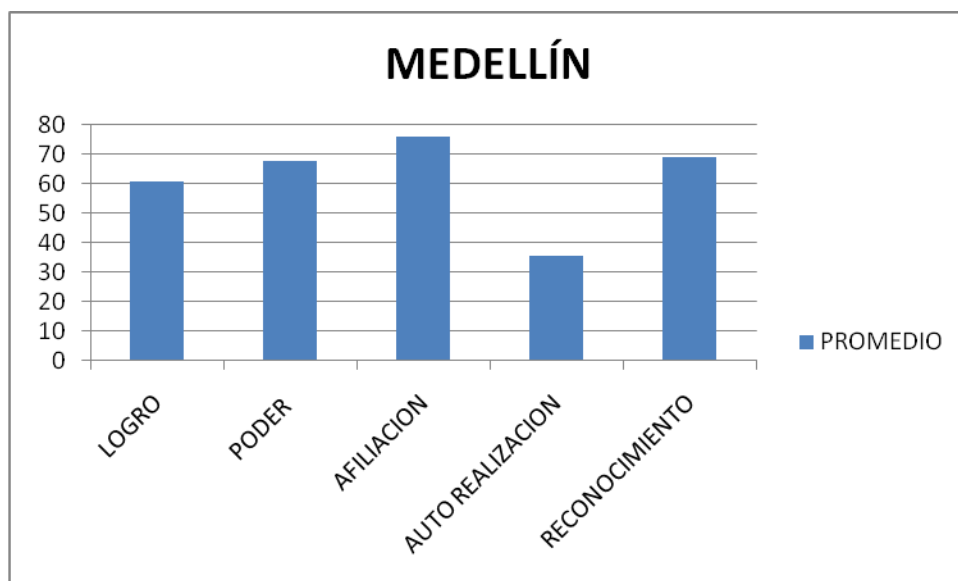
**Tabla 7. Factores motivacionales internos**

	Promedio	
	Urabá	Medellín
Logro	63	63
Poder	66	66
Afiliación	70	70
Auto realización	38	38
Reconocimiento	73	73

**Gráfica 11. Factores de motivación internos en los empleados de Urabá**



**Gráfica 12. Factores de Motivación internos en los empleados de Medellín**



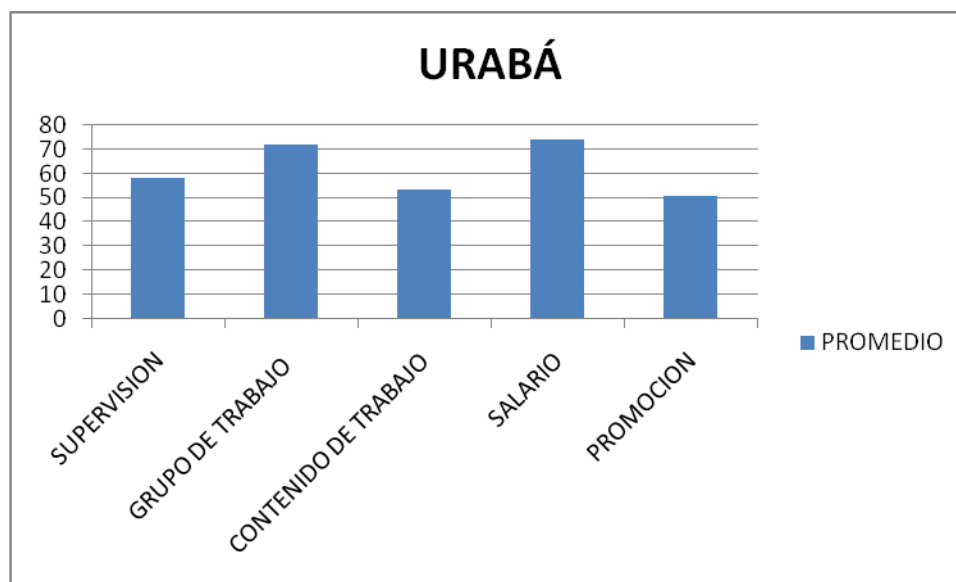
Con un promedio de 73 se puede observar que el reconocimiento es el factor motivacional interno más importante para los empleados de Urabá. Para los empleados de Medellín es la afiliación con un promedio de 76.

En segundo lugar como factor motivacional interno más importante es la afiliación, en Urabá con un promedio de 70. En los empleados de Medellín el segundo factor motivacional interno más importante es el reconocimiento con un promedio de 79.

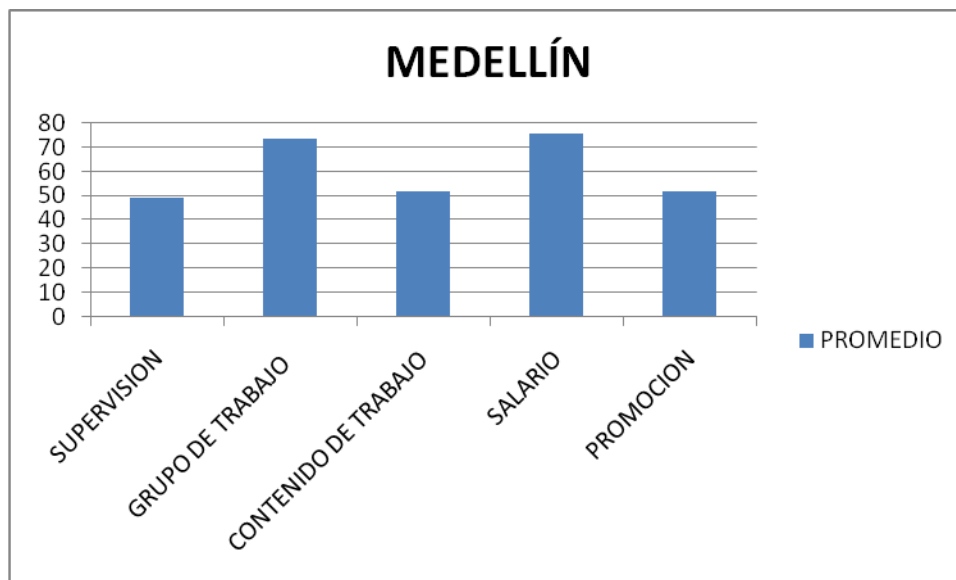
**Tabla 8. Factores motivacionales externos**

	Promedio	
	Urabá	Medellín
Supervisión	59	49
Grupo de trabajo	72	74
Contenido de trabajo	54	52
Salario	74	76
Promoción	51	52

**Gráfica 13. Factores de motivación externos en los empleados de Urabá**



**Gráfica 14. Factores de motivación externos en los empleados de Medellín**



Tanto en Urabá como en Medellín, se observa que el factor motivacional externo más importante es el salario. La primera zona con un promedio de 74, la segunda con un promedio de 76.

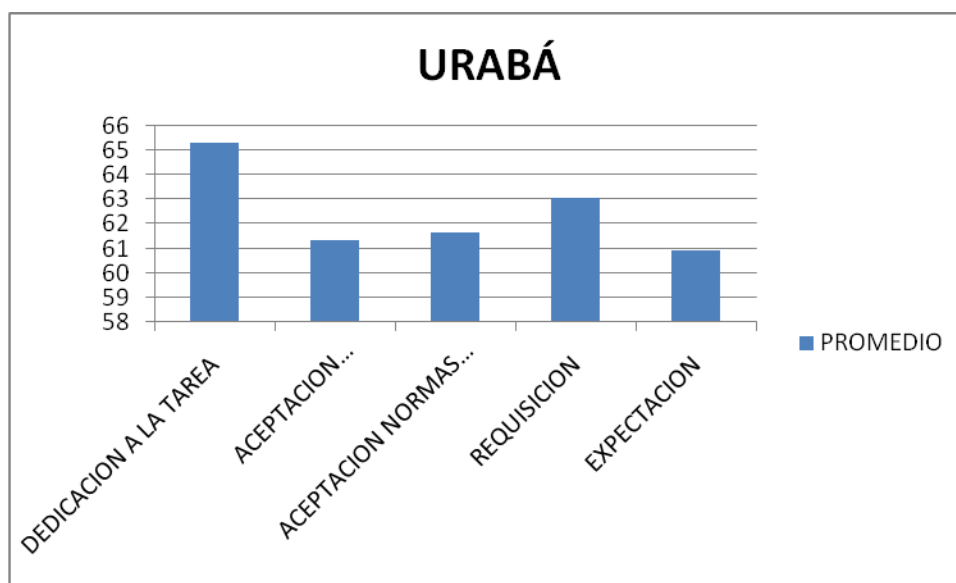
En segundo lugar, el factor motivacional externo más importante en los empleados en general es el grupo de trabajo. En Urabá con un promedio de 72 y en Medellín con un promedio de 74.

Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo

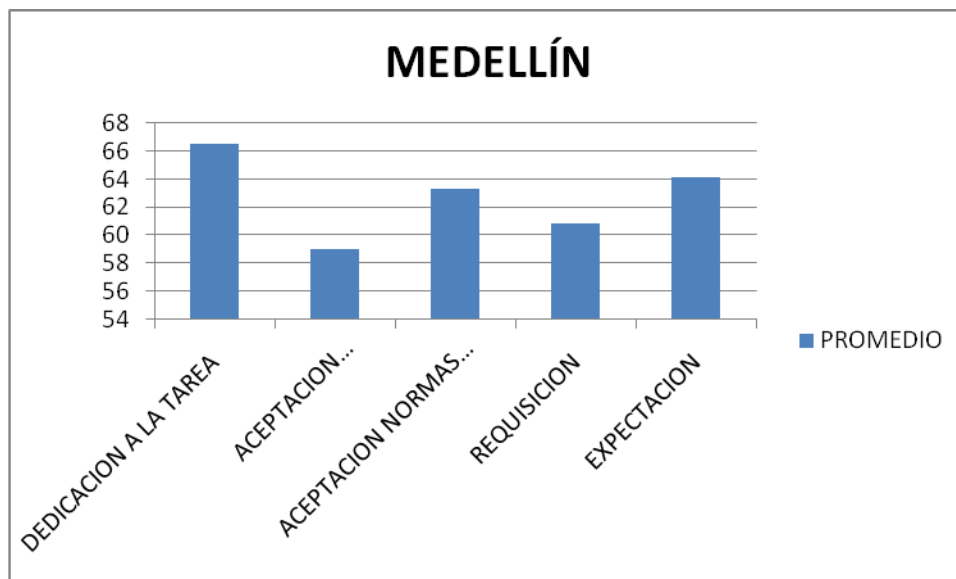
**Tabla 9. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo**

	Promedio	
	Urabá	Medellín
Dedicación a la tarea	65	67
Aceptación autoridad	61	59
Aceptación normas y valores	62	63
Requisición	63	61
Expectación	61	64

**Gráfica 15. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo en los empleados de Urabá**



**Gráfica 16. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo en los empleados de Medellín**



En cuanto a los medios preferidos para obtener retribución en el trabajo, se puede observar que tanto en Urabá como en Medellín es la dedicación a la tarea. La primera zona con un promedio de 65 y la segunda con un promedio de 67.

Con un promedio de 63 se puede observar que la requisición es el segundo medio más importante para los empleados de Urabá. Para los empleados de Medellín es la expectativa con un promedio de 64.

### **Entrevistas**

**Nombre:** Diana Rojas

**Cargo:** Analista de Servicios Administrativos.

**Zona:** Urabá

#### **¿Para usted que es motivación?**

Son las ganas de hacer algo, lo que lo incita a usted a hacer las cosas bien.

#### **¿Crees que la motivación está relacionada con los incentivos laborales?**

Pues para mí no, es más que todo el ambiente laboral lo que lo lleva a uno a realizar las cosas bien.

El apoyo del jefe, el que te esté hablando, eso como que motiva más porque le dan a usted incentivo económico y no lo están apoyando, entonces solo se motiva un día, los otros días no.

#### **Si la empresa manejara un programa de incentivos laborales ¿Qué incentivos le gustaría recibir?**

Incentivos... Voy a colocar un ejemplo que me paso pues acá. Yo hice un remplazo y me vincularon en el remplazo; en cierto momento don Jaime me regalo una tarjeta, para mí eso fue algo bonito, mucha gente decía: “no porque no le pagan ese tiempo” y yo no, pues a mí en ese momento me parece que esta tarjeta habla mucho; esa es una manera como que me tuvieron en

cuenta, como que están pendientes, porque hago las cosas bien. Entonces estas cosas motivan a hacer las cosas bien cada día.

**Si la empresa tuviera el programa de incentivos laborales ¿te gustaría que fuera enfocado a ti o tu familia?**

Mmmmm pues si también, porque desde la casa, o sea lo motivan a uno y a la familia está mejor, digo yo; si desde la casa están bien y orgullosos... desde la empresa también.

**¿Por qué crees que los incentivos laborales son importantes en una compañía?**

Mmmmm.... Porque motivan más, o sea hacen que el empleado se sienta como importante como que lo están teniendo en cuenta, como que solo no es trabaje y trabaje y ya.

Hay frutos buenos pero nunca te dicen ve esto está bien, la empresa tuvo un proceso bien con lo que hiciste; entonces uno se siente orgulloso con lo que está haciendo, entonces eso motiva mucho.

**Si fuera la encargada de manejar el programa de incentivos laborales ¿Qué incentivos le darías a los empleados?**

Como soy tan mala para eso... (Risas). A ver como que incentivos.... (Silencio prolongado).

Como decía ahorita, lo de las tarjetas de agradecimiento, algo que vi que hacían en la planta de snacks era como que elegían en mejor empleado del mes... Eso motiva, ¿Qué otras cosas? No, por el momento solo se me ocurren esas.

**¿Cuál crees que es el medio más efectivo para aumentar la motivación?**

¿Cuál es el medio? Como le decía ahorita, resaltando esas cosas buenas, todas esas buenas labores que hace el empleado.

### **¿Qué opina sobre la evaluación del desempeño?**

Pues a mí me parece bien esa parte de evaluar porque es como... En parte es como medir también como al empleado; entonces si estamos en una empresa que bueno que ellos se den cuenta que si nos estamos desempeñando de buena manera.

**Nombre:** Manuela Ojeda

**Cargo:** Comunicadora Social.

**Zona:** Urabá.

### **¿Para usted que es motivación?**

A ver Isa, para mi motivación es aquello que te impulsa, aquello que te da la chispa, la alegría, la pasión para hacer las cosas con un valor agregado.

Cuando estas motivado no lo haces por hacer ni por cumplir ni por ser responsable; la motivación yo creo que lo lleva a uno a trascender a generar impacto en lo que hacemos, a marcar diferencias siempre; uno siempre percibe quien logra estar más motivado que otra persona por los resultados que tiene en las pruebas que enfrenta.

### **¿Para ti que es un incentivo laboral?**

Bueno un incentivo laboral considero que es aquello que la organización entrega a un empleado fuera de lo estipulado inicialmente, fuera del cumplimiento salarial, fuera del

compromiso inicial de un contrato; con el fin precisamente de dar esa motivación al empleado, o esa chispa en su trabajo y por ende pues mayor rendimiento en la empresa.

**Si la compañía manejara un programa de incentivos laborales ¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir?**

Bueno, ¿de incentivos laborales? Bueno de por si la compañía maneja incentivos laborales, sin embargo me parece que los incentivos laborales que van encaminados a entregarte mayor posibilidades de formación y educación; a mi manera de ver son muchos más valiosos y a mí me encantaría la posibilidad de estar en un diplomado, la posibilidad de recibir un curso de X Universidad, un aporte para una especialización, me parece muy valioso porque no solo te motiva laboralmente sino que como personas tu creces más.

**Manuela, en la pregunta anterior hablabas de que la compañía manejaba incentivos laborales. ¿Qué tipo de incentivos se manejan?**

Los más reconocidos es todo lo que tiene que ver con el pacto, que son beneficios extralegales, entonces me parece que es un incentivo y que es un gancho por llamarlo así para el empleado, una razón para que se vincule y se apasione más por UNIBAN.

Otro incentivo claro son los diferentes eventos, con lo que te recuerda que eres importante, que cumples años en la compañía, que son un equipo de trabajo, una fiesta de navidad, no dejan de ser incentivos para disfrutar de un buen ambiente laboral. Ente otros incentivos como los detalles en los cumpleaños, de recordarte tu profesión, que son muy pequeñas pero que de verdad hacen que te hagan sentir persona en una organización; alguien

importante no una máquina más sino una persona que transforma y que da valor agregado a la compañía.

**Donde la empresa maneja otros programas de incentivos laborales ¿Te gustaría que este estuviera enfocado a ti o también a tu familia?**

Bueno a mí me encantaría que estuviera enfocado a mi familia, pues conozco de organizaciones que si los manejan vinculando a la familia y eso genera un sentido de pertenencia en toda la familia en general increíble.

Me pasa algo en el caso de mi familia con mi sobrinito que quiere mucho a EPM, él tiene 3 años y ama a EPM habla de EPM todo el tiempo, esto es porque la empresa ha generado un vínculo especial no solo con el empleado sino con todo el núcleo familiar y eso trasciende, eso hace que ames a una empresa porque no solo te valora a ti sino que también a todo tu círculo familiar.

**Si fuera la persona encargada de proponer el programa de incentivos laborales ¿Qué tipos de incentivos a parte de la educación le darías a los empleados?**

Bueno, mmmmm.... Creo que me parece chévere entregar incentivos culturales, que bueno que se abriera la posibilidad de abrir espacios encaminados a teatro a recreación a artes plásticas, todo eso; porque cuando tu evalúas como las aptitudes personales de la compañía tu encuentras una cantidad de gente muy valiosa y unos talentos increíbles que no se potencializan lamentablemente en una organización. Yo promovería incentivo cultural.

**¿Cuál crees que es el medio más efectivo para aumentar la motivación en los empleados?**

El vos a vos, yo creo que el medio más efectivo es el vos a vos, uno utiliza mucho la cartelera, la intranet memorandos que se yo, pero el más efectivo es cuando tu jefe se sienta contigo y personalmente te dice: “eres muy valioso, que buen trabajo, te felicito.

El vos a vos me parece... El cara a cara que se genera en una organización para promover e incentivar el trabajo de otros creo que es mucho más valioso que aquel que hacemos a través de otras herramientas.

### **¿Qué opinas sobre la evaluación del desempeño?**

Es fundamental porque a medida de que nosotros tenemos indicadores que puedan medir cómo vamos, entonces uno puede generar estrategias para mejorar o para evaluar que puede estar sucediendo en el proceso.

Lo que no se mide no se puede mejorar es muy claro, entonces me parece que evaluar el desempeño son fundamentales a la hora de esperar en crecer.

**Nombre:** Luis Fernando Patiño

**Cargo:** Coordinador de Relaciones Laborales

**Zona:** Medellín

### **¿Para usted que es motivación?**

Son muchas cosas, para mi motivación es tener un trabajo claramente definido ¿cierto?, unas funciones y unos objetivos bien establecidos, con unas metas que sean alcanzables.

Es tener un jefe que se sepa comunicar, que convoque, que tenga liderazgo, que yo lo sienta como un maestro, que me está transmitiendo conocimiento, que me está corrigiendo, que me está aportando; pero igual que está reconociendo mis capacidades, mis ideas, mis aportes.

Que yo pueda estar en un grupo de trabajo que se apoya, que se tiene confianza, que se sabe comunicar.

Motivación es tener las herramientas necesarias para ejecutar mi trabajo, un área de trabajo adecuada, con unas herramientas adecuadas.

Motivación es que me remuneren de una manera justa y equitativa ¿cierto? que mi remuneración sea acorde con el nivel de mis responsabilidades y la complejidad del cargo que yo ejecuto ¿cierto? motivación es muchas cosas no solo una, hablando desde el punto de vista profesional y laboral.

**¿Cuál crees usted que es el medio más efectivo para aumentar la motivación en los empleados?**

Yo creo que en nuestra cultura Colombiana el primero es el salario, es el salario porque es el componente básico para todo ser humano y particularmente en nuestro país para sobrevivir, para cumplir las necesidades básicas, la vivienda, la alimentación, el vestuario; entonces es eso... el salario.

Pero obviamente no es el único factor de motivación, hay otros ¿ciertos? muchos otros como el reconocimiento que no necesariamente es el económico sino el valorar tus aportes, tus ideas, la manera en como ejecutas tus trabajo y tu logros, el cumplimiento de meta, es valorarte

también como ser humano, como individuo, es proveerte los recursos que necesitas para ejecutar bien tu trabajo.

Pero yo creo que en nuestro medio el primero es el salario.

**¿Para usted que es un incentivo laboral?**

Un incentivo laboral es un reconocimiento, simple y llanamente es eso, un reconocimiento al trabajo realizado por un individuo; es eso.

**¿Cree usted que los incentivos laborales están relacionados con la motivación?**

Sí, yo creo que si tienen una relación directa el incentivo laboral con la motivación del individuo, porque los incentivos laborales en mi opinión no son netamente económicos, son muchos componentes: el clima de trabajo, un adecuado puesto de trabajo, tener las herramientas necesarias para la ejecución del trabajo, una planeación de los puestos, de los proyectos; eso también incentiva, eso también motiva.

**Si usted fuera el encargado de promover un programa de incentivos laborales ¿Qué clase de incentivos laborales le daría a los empleados?**

Jum, Pues... (Silencio prolongado) yo lo primero que haría es evaluar cómo están en general los cargos en la organización interna y externamente con relación al salario, si están remunerados de una manera justa y equitativa y si nuestros salarios frente a empresas del medio o similares o en general del país son competitivos.

Yo pienso que de la mano de eso va lo que son los beneficios que ofrece la empresa, unos son económicos otros no. Por ejemplo las primas, los beneficios extralegales, los auxilios educativos, los auxilios de salud para lentes para bolsas de medicina prepagada, para la compra de vehículo, de vivienda, los programas de formación y desarrollo, los programas de recreación y deporte, espacios para compartir con los compañeros, con la misma familia ¿cierto?, los programas de salud ocupacional y salud industrial; también en mi opinión hacen parte de la motivación y de los incentivos.

Miraría un programa de reconocimiento, que en mi opinión no tiene que ser económicos aunque esos programas involucren un presupuesto y un costo, pero que el reconocimiento para el individuo no sea incrementar el salario, sino por ejemplo apoyarlo en formación o apoyarlo en recreación y darle como días adicionales de descanso, un día más de vacaciones, una tarde libre o promover por ejemplo un almuerzo con el grupo directivo, que lo conozcan y no sé, cosas como de ese tipo... o simplemente una mención de honor o un correo que exalte la labor realizada o darle la oportunidad que en un proyecto que desarrolló sea usted el que lo presente y lo explique porque fue su trabajo y su ejecución; yo creo que eso es exaltar en individuo.

Reconocimiento es eso, uno no pide plata sino que uno sienta que es alguien, que es útil y que aporta, que hay gente que valora lo que uno hace.

Generalmente relacionamos el reconocimiento con el salario con el dinero y no es eso; yo pienso que moral y emocionalmente el individuo lo que más lo puede afectar es que se sienta como un objeto más dentro de la organización y no como una persona y un ser humano que no se sienta como un ente inerte.

Entonces yo haría un programa de reconocimiento, le trabajaría mucho a el tema del acompañamiento porque muchas veces en el día a día ya las cosas son como muy rutinarias, y caer en la rutina en el trabajo me parece muy peligroso, porque todo se vuelve demasiado mecánico, entonces en donde queda la creatividad, la iniciativa; entonces es ahí donde me parece que el líder juega un papel muy importante, como que busquemos una manera distinta de hacer las cosas así sean las mismas tareas o hagámoslas de una manera diferente, rotémoslas si es el caso; eso me parece que le genera una dinámica importante y me parece que un jefe que este o un líder que estén pendientes de un intercambio constate de conocimientos y no caer en lo mecánico, en lo rutinario.

Pero yo pienso que a los trabajadores también hay que inyectarles retos nuevos, cosas distintas; ir incrementando por ejemplo un poco la complejidad, el riesgo; meterme mejor dicho un poquito de picante y de chispa porque o si no se le vuelve a uno un paisaje y eso es grave.

**Si usted fuera la persona encargada de promover los incentivos laborales ¿Que indicadores tendría en cuenta para brindar estos incentivos?**

Yo pienso que... Para mí en mi formación de que es algo como de ingeniero y algo de administrador, he aprendido pues que la productividad.

Productividad, el cumplimiento de las metas, de los objetivos, unos que son muy tradicionales que parecen muy trillados ya pero que siempre los mencionamos y que generalmente no los medimos: que es la eficiencia, la eficacia; o sea saber aprovechar los recursos que uno tiene a disposición y sacar los trabajos oportunamente, hay veces llegamos tarde.

Y lo otro es en cuanto la eficacia y es que o aprovechamos los recursos y hacemos oportunamente el trabajo pero no es confiable ni consistente, ni de calidad o sea es un trabajo que tiene muchos errores, o sea los hiciste antes de tiempo, pero cuando fuimos a ver el resultado no era tan optimo como queríamos o de tanta calidad, había inconsistencia, había error, entonces no es tan eficiente.

Entonces sería la eficiencia, la eficacia, la productividad, la innovación, iniciativa.

**Nombre:** Catherina Orozco

**Cargo:** Coordinadora de Desarrollo Humano

**Zona:** Medellín

**¿Para usted que es motivación?**

Motivación laboral es lo que me inspira, es lo que me impulsa a hacer las cosas con mayor agrado, con amor, con felicidad, con tranquilidad.

Motivación es ese motor que me da la energía que requiero para terminar el día día bien, para hacer mis cosas bien, para sentirme satisfecha; para mí eso es motivación.

**¿Cuál es el medio más efectivo para aumentar la motivación en los empleados?**

Primero que todo es que yo pienso que la motivación no está tanto afuera, yo pienso que yo me motivo... que más aliciente que poderme levantar, que más aliciente que poder tener un empleo en la situación de hoy en día.

Pero si vamos a hablar de los factores extrínsecos yo diría que para mí hay uno muy importante y es el reconocimiento, el reconocimiento que le da a uno el jefe y sus compañeros frente a las responsabilidades que tienes;

El reconocimiento de la palmadita en la espalda y decirte: ve que bien como te quedo esto de bien, ve te felicito como te quedo esto de bien hecho; eso es lo más importante; el reconocimiento, para mí es un factor motivacional bastante alto.

**¿Crees que la motivación viene del jefe como tal? O ¿qué otras cosas extrínsecas podrían estar incluidas?**

Bueno, una de las partes de motivación laboral está el tema salarial, pero cuando hay compañías en las cuales esa motivación salarial, esa motivación que no solo va acompañada del salario básico que te pagan o recibes quincenalmente, sino de las bonificaciones, los reconocimientos no con la palmadita en la espalda, sino con un beneficio extra, el día del cumpleaños por ejemplo que te lo den de vacaciones; pienso que motivadores extrínsecos hay muchos; esta el reconocimiento al buen trabajador, pienso que está en un incremento salarial, pienso que está en que te pongan proyectos de mayor envergadura y que tú los sepas sacar adelante, están reconociendo que eres tan buena que haces también las cosas que pueden darte cosas de mayor tamaño.

**¿Para usted que es un incentivo laboral?**

Un incentivo laboral es un reconocimiento para mí es eso, la palabra cambia por reconocimiento.

A mí me incentiva laboralmente cuando hago algo bien, cuando algo de lo que tengo a cargo lo hago muy bien, por eso me dan un incentivo, si no lo hago no me lo darían.

**¿Crees que los incentivos laborales ayudan a aumentar la motivación laboral?**

No debiera ser así, pero sí.

Mira hace un tiempo leía yo un artículo acerca del tema de incentivos y estaba comprobado estadísticamente que cualquier clase de incentivo sea salarial o no, aumenta la emoción en el ser humano, esas ganas de hacer las cosas mejor, como que no entiendo porque, porque finalmente gracias a Dios estamos trabajando porque para mí es un privilegio, aumenta tu capacidad creativa, de hacer las cosas bien, de tener una mejor relación con su jefe, con sus compañeros de grupo.

**¿Por qué crees que no debería ser así?**

Por lo que te digo Isa, porque finalmente yo ya tengo un trabajo y mi responsabilidad es responder por ese trabajo y por ese trabajo me están pagando, entonces ¿Por qué me tienen que pagar más? No quiere decir que no sea bueno, no quiere decir que... si cualquier compañía las adopta bienvenido y sería rico que el día de mañana uno reciba una plática extra, un regalito extra, un beneficio para mí y para mi grupo familiar; claro que rico, pero no debería ser así.

**Si la compañía manejara un programa de incentivos laborales ¿Qué tipos de incentivos te gustaría recibir?**

Me gustaría recibir días, un día de trabajo remunerado por cumplimiento de objetivos y logros, un día de descanso remunerado obviamente, me gustaría recibir que la compañía me

ayudara a continuar mi plan de estudio, mi formación académica con un porcentaje X, me gustaría recibir beneficios en viajes, me gustaría recibir en menor proporción citas, comidas, bonos de almacenes.

**¿Te gustaría que la familia también estuviera incluida en ese programa?**

Totalmente.

**¿Qué actividades te gustaría?**

Me encantaría que nos tuvieran en cuenta en programas lúdicos, me encantaría, me encantaría el tema de accesibilidad a cine a obras de teatro a parques dependiendo también de la edad de los hijos, pero me gustaría mucho más de lúdica.

**Si fueras la persona encargada de manejar el programa de incentivos laborales.**

**¿Qué indicadores tendrías para promoverlos?**

Responsabilidades Vs el logro de ellas, es decir las responsabilidades que tengo a cargo y por medio de una evaluación del desempeño mido como estuvo tu desempeño en el año y si lograste los objetivos propuestos durante tu año de trabajo.

Otro importante sería el cumplimiento de metas de corto plazo, de proyectos. Otro el nivel de creatividad y otro sería el nivel de relacionamiento, es decir tiene que ser un empleado que se destaque dentro de la organización, tiene que ser un empleado que se destaque dentro de su grupo de trabajo.

**¿Qué opinas sobre la evaluación de desempeño?**

Me parece lo mejor, lastimosamente en la compañía no la tenemos en este momento, espero y es uno de mis propósitos que salga este año.

Pero me parece un método muy objetivo no solamente de evaluar a un ser humano sino de acompañarlo en su proceso de formación, que finalmente para mí eso es un sistema de gestión de desempeño, es un acompañamiento en la formación, no tanto laboral sino personal de un individuo; el ingrediente o valor agregado que le debe impregnar cada jefe es el que tenga en cuenta de que al frente un ser humano, no su empleado y su trabajador.

**Nombre:** Diana Alcaraz.

**Cargo:** Coordinadora de Salud Ocupacional.

**Zona:** Urabá

**¿Para usted que es motivación?**

Es como la gasolina, lo que le impulsa a uno a hacer muchas cosas, a pensar en unas metas.

**¿Cuál cree usted que es la forma más eficiente para aumentar la motivación laboral?**

Pienso que una forma es el empoderamiento, o sea en delegarle a las personas responsabilidades, pero con empoderamiento.

**¿Para usted que es un incentivo laboral?**

Para mí un incentivo laboral es como, es un reconocimiento, es un reconocimiento que se la hace a una persona por su bien desempeño.

**Si la empresa tuviera un programa de incentivos laborales ¿Qué incentivos le gustaría recibir?**

Para mí como Diana, y pensaría que de pronto para muchas personas, es el reconocimiento público, primero que el incentivo económico.

**Si usted fuera la encargada de manejar el programa de incentivos laborales ¿Qué incentivos le daría a sus empleados?**

El reconocimiento público

**¿Qué indicadores tendría en cuenta para darles los incentivos a los empleados?**

El logro de los objetivos.

**¿Cree usted que la motivación está relacionada con los incentivos laborales?**

No necesariamente, o sea porque cuando uno habla del tema de motivación, yo tengo unas motivaciones personales y tengo unas motivaciones a nivel profesional que de una manera se enlazan; pero para mí la mejor motivación es como poder desarrollar mi trabajo bien, obviamente que si tu trabajas en una empresa, pongo el ejemplo en UNIBAN que da unos extralegales, que le dan su ahorro navideño, que da una confianza para desarrollar un trabajo, pensaría yo que la gente trabajamos más motivadas en este tipo de organizaciones que en otras organizaciones donde no les pagan el salario a tiempo, donde digamos que el desarrollo de la actividad no es congruente con la formación que tiene la persona, muchas veces digamos una

formación más alta y una actividad de pronto más básica, entonces hablando de ese tipo de incentivos sí; yo pienso de que no debe ser una razón para determinar el ser un buen empleado, pero si es un factor importante porque a la gente hay que reconocerle cuando hace un trabajo bien hecho, aunque sea la responsabilidad que uno tiene, per decirle : “Ve lo estás haciendo bien”, lo que yo te decía reconocerle públicamente ese logro de ese objetivo o ese trabajo bien hecho.

**Si la empresa manejara un programa de incentivos laborales ¿le gustaría que fuera enfocado a usted o a su grupo familiar?**

Pues no lo había pensado como a nivel de grupo familiar, pues no sé, porque un incentivo al grupo familiar podría ser ¿qué?, de pronto ir a un parque y que yo pueda ir con la familia.

Me parece que en la medida que uno involucre la familia con el empleado es algo con las teorías que se manejan de productividad es muy bueno, es muy positivo cuando yo involucro la familia, cuando la familia sabe que es lo que hace la persona dentro de la empresa, es más hasta de conocer las instalaciones de la empresa le da más sentido de pertenencia y puede convertirse la familia en un apoyo más importante para esa persona.

**¿Qué opina usted de la evaluación del desempeño?**

Me parece que la empresa la necesita, yo pienso que es una oportunidad de uno medirse, de uno mejorar, porque uno en todo lo que hace necesita medirse, necesita saber que me falta, identificar sus debilidades, sus fortalezas; entonces para mí me parece que es un programa básico que lo debería tener cualquier empresa.

**Nombre:** Sandra Villanueva

**Cargo:** Analista de Nómina

**Ubicación:** Urabá.

**¿Para usted que es motivación?**

Es estar como satisfecho con las situaciones o con las cosas que se presentan.

**¿Cuál crees que es el medio más efectivo para aumentar la motivación?**

Que haya un buen clima laboral o sea eso es fundamental, lo otro es que haya como una sincronía entre todos, o sea que todos trabajen como sincronizados por un mismo objetivo, que no sea que uno para un lado y el otro para otro, sino que todos estemos como sincronizados.

Lo otro y obviamente no puede faltar es el factor prestacional, o sea la parte salarial, o sea eso también es motivante, porque uno pues de pronto puede desarrollar todas sus funciones y uno no sentirse bien remunerado, pues eso también hace que uno no esté conectado del todo, pero no es lo más importante tampoco, o sea hace parte de todas esas cositas que suman para que uno este motivado.

**¿Para usted que es un incentivo laboral?**

Pueden ser varias cosas, pueden ser unas felicitaciones porque hiciste bien el trabajo, puede ser un reconocimiento. Puede ser monetario, o un estímulo... si... unas felicitaciones o de pronto apoyar más lo que tú estás haciendo, que te hagan sentir más apoyo, pienso yo que eso podría ser.

**Si la empresa manejara un programa de incentivos laborales ¿Qué tipos de incentivos te gustaría recibir?**

El reconocimiento a la labor.

**Al recibir un incentivo laboral, ¿te gustaría que fuera enfocado a usted o a la familia?**

Sería bueno con la familia, pongamos un ejemplo: en el transcurso del año por ejemplo dicen: “bueno, a final de año vamos a tener los incentivos para las personas que se destacaron, entonces vamos a hacer una ceremonia o vamos a hacer una invitación a un almuerzo y vamos a invitar a los familiares cercanos el esposo, el hijo” y hacer ese homenaje a las personas que se destacaron por eso por aquello, tuvo estos logros... eso sería bonito.

**¿Crees que los incentivos laborales están relacionados con la motivación?**

Pues yo pienso que si... porque de todas maneras si uno no tiene un estímulo, uno tampoco tiene pues como... pues si yo tengo que hacer mi trabajo y es verdad que a uno le pagan por hacerlo, pero que rico que no solamente uno trabaje por un salario sino también por unos estímulos a parte del salario que esta ya pactado.

**Si fuera la encargada de promover los incentivos laborales ¿Qué incentivos le ofrecerías a los trabajadores?**

Esto se despelotaría (risas)... de pronto un certificado que diga: “mira cómo estás haciendo de bien tu trabajo, sacaría por ejemplo cada mes o cada determinado tiempo o públicamente a la persona que se destacó por ser el más trabajador o por ser el mejor compañero, o sea ese tipo de cosas y lo haría público para que todo mundo se dé cuenta de que esa persona es muy sociable, es muy entregada a su trabajo.

### **¿Qué opina de la evaluación del desempeño?**

Me parece que es necesaria, me parece que es necesario ¿Por qué? Porque no solamente la evaluación del desempeño es como para decir este no sirve saquémoslo, o para decir es que este necesita aumentarle aumentémoslo, no; pienso que la evaluación del desempeño tiene otro papel más a fondo, de pronto hacer planes de capacitación, porque ahí se evidencian falencias en que una persona a pesar que hace bien su trabajo de pronto le falta un poquito más; también las evaluaciones de desempeño sirven para saber si una persona no está bien ubicada en un puesto, yo puedo estar en la lista de nómina pero mi perfil al realizar la evaluación de desempeño muestra que puedo estar más como “analista de auditoría” o como “jefe de talento humano” (risas); entonces es como aprovechar al máximo a la persona..

Pienso yo que la evaluación del desempeño sirve para tantas cosas... Como planes de sucesión también, en un determinado momento se le ve a esta personas capacidades que a futuro puede ser el “jefe”... entonces pienso que son muy importantes y muy necesarias y también para hacer las nivelaciones salariales o sea para muchas cosas.

**Nombre:** César Palacios.

**Cargo:** Plantero

**Ubicación:** Urabá

### **¿Para usted que es motivación?**

Pues pienso que es algo que se le da a una persona para que siga haciendo la cosas bien o mejor a como lo está haciendo; pues eso ya puede ser de muchas maneras.

**¿Cuál crees que es el medio o la forma más efectiva para que una persona esté más motivada en la compañía?**

A ver... (Silencio prolongado) yo pienso que a veces, cuando uno normalmente puede hacer las cosas esperando pues que el jefe va a decir o alabar lo que uno hace, pero siempre es bueno que cuando uno hace las cosas bien como que le haga sentir a uno eso, más que de pronto la parte económica, más de hacerle sentir a uno que está haciendo las cosas bien hechas y eso lo motiva a uno a seguir haciéndolas mejor.

**¿Para usted que es un incentivo laboral?**

El incentivo ya es cuando ya se mira la parte económica, o que le mejorar el estado a uno, una mejor posición en la empresa, la facilidad de conseguir objetivos como una vivienda, montar un negocio... todas esas cosas pues.

**¿Si la compañía manejara un programa de incentivos laborales cuales te gustaría recibir?**

El crecimiento laboral, pues siempre uno llega a una parte y siempre quiere seguir creciendo, uno puede llegar a cierto puesto y puede seguir creciendo y a veces el crecer no es pasar de un puesto a otro, sino adquirir otras responsabilidades, puede ser en el mismo puesto pero adquirir otras responsabilidades.

No tiene que ser necesariamente... que porque yo soy digamos operario entonces para sentirme incentivado tengo que ser auxiliar o coordinador, no, yo puedo seguir siendo operario pero con otro tipo de responsabilidades, otro tipo de compromisos dentro de la misma compañía.

**¿Crees que los incentivos laborales están relacionados con la motivación?**

Pues de cierta manera si están muy relacionados. Porque lo motiva lo incentiva a seguir haciendo las cosas mucho mejor; mucho mejor de lo que lo viene haciendo.

A veces no debería ser tanto así pero somos personas de que lo normal es siempre querer un poco más, y cuando hay una persona que no aspira pues se queda y siempre hay que aspirar.

**Si la compañía manejara un programa de incentivos laborales ¿Te gustaría que estos fueran enfocados a ti o que también tuvieran en cuenta a tu familia?**

Pues si uno está bien, la familia está bien; si la empresa está bien uno está bien, eso es como una cadena, una cosa muy ligada a la otra, pues a medida que uno está bien, la familia también se va a sentir beneficiada.

**Si fuera el encargado de promover los incentivos laborales ¿Qué indicadores tendría en cuenta para darles los incentivos laborales a los empleados?**

Yo he considerado que cuando uno hace cosas de las cuales la empresa se beneficia, en ahorros, mejoras, mejoras en los procesos, que más adelante se van a ver reflejados en ahorros económicos de tiempo; mejor dicho todo gira en la economía, si se ahorran tiempo para hacer dicha labor se ve reflejado económicamente. Si uno ahorra en gastos, eso se ve reflejado económicamente... o sea no dejar de hacer las cosas porque la idea es siempre hacerlas, pero hacerlas de un modo en que la compañía se le pueda ahorra tanto gasto. Entonces pienso que es como partir de ahí; eso sería lo que aplicaría yo.

**¿Qué entiendes por evaluación del desempeño?**

Es evaluar como hago yo las cosas, cuál es el proceso que hago yo para hacer dicha actividad.

**¿Qué opinas de esa evaluación del desempeño?**

Es algo muy bueno porque cuando uno hace las cosas de una misma manera, uno siempre tiene formas de mejorar; cuando uno evalúa como hace las cosas puede encontrar mejoras donde uno pueda hacer las cosas mucho más fácil, de una manera menos riesgosa y que puede gastar menos tiempo, gastar menos material y menos producto. Entonces el evaluar uno como hace las cosas le puede ayudar a mejorar.

**Nombre:** Andrés Montoya.

**Cargo:** Coordinador de Comunicaciones

**Zona:** Medellín

**¿Para usted que es motivación?**

Motivación es la posibilidad que existe en un grupo para valorar, para incentivar no solamente el trabajo de la gente sino sus habilidades, sus cualidades y también su actitud frente a una labor que tenga encomendada.

**¿Cuál crees que es el medio más efectivo para aumentar la motivación en los trabajadores?**

Uno de los más... No sé si el más efectivo desde mi perspectiva uno de los más efectivos es el reconocimiento de las metas y logros alcanzados por el empleado o por el colaborador.

Creo que ese es el más valioso el reconocimiento de los logros y no solamente hablo de un reconocimiento económico, puede ser un reconocimiento que de alguna u otra manera simbólico con esa persona desde un saludo de felicitaciones, desde unas palabras de agradecimiento; algo sencillo y simple pero que la persona sienta que su trabajo está teniendo un impacto en la compañía.

### **¿Para usted que es un incentivo laboral?**

Un incentivo laboral es una forma de motivar al colaborador para que haga mejor su trabajo.

Y pueden ser de muchos tipos pero digamos que los incentivos laborales son esos estímulos que dependiendo del tipo que se defina por la compañía puede llegar a mejorar mucho la conducta del colaborador.

### **Estaba hablando que hay diferentes tipos de incentivos laborales. ¿Qué clase de incentivos te gustaría recibir por parte de la compañía?**

Para mí son importantes los incentivos más que el reconocimiento por la meta alcanzada o por la labor hecha, digamos que de felicitación por el trabajo compartido y por el logro alcanzado en equipo; no por el logro individual sino por el logro alcanzado como equipo.

Por parte del jefe es importante que exista ese reconocimiento y esa felicitación que sea clara y que sea mismo tiempo alentador e inspiradora.

Por otro lado el incentivo económico que puede estar representado en un día de salario, puede estar representado en media jornada laboral.

Otro incentivo puede ser un día más de vacaciones, espacios para compartir con tu pareja, tu familia en distintos lugares, puede ser de acá del país o incluso por fuera de Colombia.

**Si fuera el encargado de promover los incentivos laborales acá en la compañía. ¿Qué indicadores tendrías en cuenta para dar los incentivos laborales?**

Para mí el primero y no sé cómo medirlo en todos los procesos sería la productividad, para mí ese sería un indicador clave, la productividad en las distintas áreas; sé que hay unos procesos que no sé cómo podría hacerse ese indicador, no sé cómo de pronto teniendo como indicador productividad y unas posibles variables de ese indicador que den información que desde tal área se pueda medir la producción de tal y tal manera.

No sé cómo pueda hacerse tal vez comparando casos exitosos con otras compañías en donde se haya hecho teniendo en cuenta que se áreas parecidas a las nuestras, donde nosotros en estos momentos no veamos viable un indicador de productividad.

Otro sería el de relacionamiento. Me explico, en todas las compañías y en todas las culturas organizacionales tu encuentras relaciones de amistad y relaciones de compañerismo y desde esas relaciones tú ves que hay gente que se destaca por ciertos comportamientos o por ciertos valores que lo definen en grupo; entonces en un grupo de trabajo puedes reconocer la que sea más servicial o las más responsable o las más respetuosa con su labor, la más comprometida y eso se nota y eso la gente lo sabe, la gente lo ve. La persona más puntual; reconocer ese tipo de valores en la gente y eso se ve. Eso se nota en el ambiente de trabajo.

Hay otro indicador que puede funcionar y tiene que ver con la iniciativa y la proposición de proyectos, pues personas que estén proponiendo ideas nuevas, formulando productos nuevos o generando valor con sus procesos. Eso también me parece que podría ser un indicador.

**Andrés. Ahora estabas mencionado que los incentivos no tendrían que estar direccionados únicamente al colaborador como tal, sino que también sería rico incluir a la familia o a la pareja. Si fueras el encargado de promover los incentivos laborales ¿Qué actividades harías para hacer esa integración?**

Bueno, hay varias posibilidades yo veo como varios escenarios: uno algo que ya existe y es no perderlo y seguirlo fortaleciendo y ampliarlos a otras fechas si es posible; hablo específicamente en el caso de los eventos que aquí por ejemplo en UNIBAN contamos con eventos uno al año que es lustros donde invitamos a los colaboradores de la empresa que están cumpliendo años y sus familias.

Otros eventos del año: el día del niño ese podría ser otro evento, que lo manejábamos hasta hace muy poco y por cuestión de la situación sea pospuesto esa celebración; pero fortalecer ese día de la familia, ese día del niño también buscando otros espacios. En el día del niño estimularlos llevándolos a otros lugares y teniendo ciertos detalles que no sean económicamente muy representativos pero también que les hagan saber que los tenemos en cuenta para dicha fecha.

**¿Crees que los incentivos laborales están relacionados con la motivación?**

Directamente proporcional, porque cuando una persona siente motivación por lo que hace, recibe independiente del tipo de estímulo estímulos en el proceso laboral.

Cuando hay pocos estímulos emocionales, morales, económicos, situacionales, la persona indiscutiblemente cambia de actitud hacia no solamente su trabajo sino su jefe, sus compañeros y eso repercute en el ambiente laboral y en la misma empresa.

**¿Qué opina usted sobre la evaluación del desempeño?**

Es justa y es necesaria, porque en la evaluación del desempeño hay una autoevaluación de un lado en donde tú te das cuenta críticamente que debes mejorar en relación con tu ejercicio

y por el otro lado también hay una manera de saber hasta qué punto ese colaborador desde el lugar en donde está siendo lo suficientemente efectivo, eficiente, productivo, organizado y rentable para una organización.

Por eso es necesario hacer una evaluación de desempeño porque se hace una revisión con el jefe sobre tus fortalezas, debilidades, de oportunidades para mejorar y para crecer, de posibles amenazas también que existan desde tu desempeño.

**Nombre:** Gloria Lezcano

**Cargo:** Coordinadora de Servicios Administrativos

**Zona:** Medellín

**¿Para usted que es motivación?**

Es la capacidad que uno tiene de hacer las cosas con determinado interés. La gente hace las cosas con alegría, con gusto,

y hay algo que para mí es muy válido y es que el primero que se tiene que motivar es uno; uno no se puede quedar esperando que el otro venga y le dé la palmadita.

**¿Cuál crees usted que es la forma más eficaz de aumentar la motivación?**

Cuando uno conoce un poquito la gente uno ya sabe más o menos lo que motiva a la gente, pero es muy complejo porque incluso muchas veces uno trata de motivar a la gente, pero resulta que eso no eran lo que estaban esperando.

Yo digo: si a usted no lo motiva que está vivo, que tiene una familia, que tiene salud, que tiene empleo, que tiene la oportunidad de vivir en esta región tan bonita, de trabajar en esta empresa tan especial; si a usted no lo motiva eso... Empaque y vámonos.

**¿Para usted que es un incentivo laboral?**

Es la compensación que yo recibo por lo que hago, uno siempre espera más y uno siempre quiere más, porque uno nunca está satisfecho, uno tiene un carro de un modelo y quiere otro de otro modelo, tiene una casa de dos habitaciones y la quiere de cuatro o cinco; entonces uno no está satisfecho.

Pero yo creo que el buen trato, el compañerismo, que uno sienta alegría de estar en su trabajo, que sienta un buen ambiente laboral y tiene un espacio cómodo para trabajar, son cosas suficientes como para uno decir: “me quiero ir para mi oficina”, que uno sienta el gusto de hacer su trabajo.

**Si la empresa manejara un programa de incentivos laborales. ¿Qué incentivos le gustaría recibir?**

A mí me gustaría mucho lo que es la parte social, que la gente pueda trabajar ahora que con la tecnología, que la gente pueda trabajar más desde sus casas, donde la gente pueda cuidar más a su familia. Uno de los incentivos que la empresa puede empezar a implementar son los trabajos desde casa.

UNIBAN ha sido muy juicioso con los incrementos y con los beneficios que tenemos por el pacto y uno esperaría que eso se mantenga, porque a medida de que eso no se mantenga eso desmotiva; y UNIBAN le apunta mucho a lo que es las buenas relaciones, yo creo que UNIBAN es pionero en bienestar.

**Si la empresa manejara un programa de incentivos laborales. ¿Le gustaría que fuera direccionado a usted o también a las familias?**

Depende, porque hay grupos de personas a los que el incentivo puede ir direccionado a la familia, pero hay otros a los que hay que dárselos directamente al empleado, entonces es mirar a ver a qué público le queremos apuntar y hacerlo como más equitativo, porque hay incentivos que son direccionados... Digamos el estudio de los hijos, pero vos no tenés hijos, pero resulta que sostenes dos y tres sobrinos y no pueden acceder a ese tipo de beneficios, entonces que rico que eso se pudiera dar, claro depende de mi responsabilidad, pero eso es muy complejo de manejar; como hay otros beneficios que son directamente a unos empleados y a otros no, entonces que rico hacer una clasificación, como saber con X beneficio a que población le apuntamos y en qué porcentaje, si beneficia más a la parte operativa, la parte administrativa o la parte directiva.

**Si usted fuera la encargada de promover los incentivos laborales acá en la compañía. ¿Qué indicadores tendría en cuenta para darles los incentivos a los empleados?**

Yo creo que el nivel salarial, porque el nivel salarial es vital

y otro indicador es el rendimiento, o sea que la gente se tenga que ganar las cosas, o sea no a todo el mundo hay que darle lo mismo, pero si hay gente que es excelente en su rendimiento, su dedicación, su compromiso; debería de haber un tipo de estímulos que se den por rendimiento sin que se vuelva una competencia.

### **¿Qué opina usted sobre la evaluación del desempeño?**

Es un arma de doble filo, cuando a uno le va bien muy rico, pero cuando las personas sienten que la evaluación no es justa eso es terrible, entonces tiene que ser una evaluación que sea muy objetiva con unos criterios que sean muy objetivos, que sea una evaluación que se ejecute en el trayecto del tiempo. La evaluación tiene que tener una metodología donde la subjetividad no tenga cabida, porque o sino eso genera mucho malestar.

**Nombre:** Paula Gallón

**Cargo:** Coordinadora de Talento Humano

**Zona:** Urabá

### **¿Para usted que es motivación?**

Motivación pues es... Son cada una de las características o de las condiciones que hacen que mi trabajo sea cada día mejor, o que hacen que yo me levante con más ganas... De esos factores externos y también internos que hacen que uno haga o logre ciertos resultados en su trabajo de una manera más exitosa.

**¿Para usted cuál sería la manera o el medio más efectivo para aumentar la motivación laboral en una empresa?**

Eso depende... sería muy difícil hablar de un método casi que mágico para aumentar la motivación porque uno tiene que entender históricamente como está constituida la compañía, cual ha sido las cosas que ha vivido la empresa para uno poder entender con qué fantasmas carga; pero digamos que una empresa tiene muchos factores para atacar a nivel de motivación.

Es importante que cada quien sepa que debe de hacer como lo debe hacer y qué cargo tiene para que se sienta inicialmente muy identificado con el empleo que está realizando y para el cual está contratado.

Este es el primer paso que la persona sepa que es lo que tiene que hacer, porque muchas veces dentro de los fracasos de una persona en su puesto de trabajo no es de la persona, sino de un mal proceso de inducción, y mucho más importante el entrenamiento; entonces es ahí donde empiezan las factores motivacionales a fallar.

**¿Para usted que un incentivo laboral?**

Un incentivo es algo que hace que yo me esfuerce un poquito más en lograr una meta, incentivos muchos... No sé si esa sea la misma pregunta (risas). Un incentivo laboral es eso que hace que yo tenga dentro de mi plan de trabajo algo porque esforzarme mucho más para lograr una meta y cumplir ese objetivo.

**¿Cree que los incentivos están relacionados con la motivación?**

Si claro... no en un 100% pero claro que sí; porque hay factores intrínsecos, pero la persona también debe de tener algo de motivación interna y muy buena capacidad de automotivarse para poder llegar a una compañía.

**Acá en la compañía muchas personas consideran el pacto colectivo como un incentivo laboral. ¿Lo considera también como un incentivo laboral?**

¡Total! Es que el pacto colectivo es un incentivo altísimo. Si tú revisas el pacto colectivo de principio a fin vas a encontrar que en un 80% el incentivo es económico, pero también hay unos aspectos que aunque no signifiquen mucho desde el punto económico es el solo hecho de saber que se está pensando en la persona.

**A parte del pacto colectivo. ¿Qué otros incentivos laborales te gustaría recibir por parte de la compañía?**

Desde mi posición... Para mí... Yo nunca había venido a Urabá, yo acepté este puesto y ha sido una experiencia muy linda y muy motivante.

Yo que necesitaría de pronto a mí me gustaría mucho más que de pronto cuando la compañía lance estas políticas piensen más en las personas que tienen familia en Medellín, creo que a veces o yo personalmente Paula Gallón soy muy penosa para pedir permisos y creo que en algunos casos yo me privo de pasar mucho tiempo con mi familia, entonces yo creo que esas facilidades se podrían dar, tal vez unos tiquetes de descuento con los que tenemos familia en Medellín o que de pronto cuando la familia venga una vez al año pudieran quedarse hospedada en el campamento.

Me parece importante que hubieran actividades que no siempre incluyeran plata pero que cobijaran un poco más a la población soltera, casi todo es direccionado a la gente casada, yo pierdo muchos beneficios por no tener hijos.

**Si fuera usted la encargada de implementar un programa de incentivos laborales ¿Qué indicadores tendrías en cuenta para dar dichos incentivos?**

Pues mira Isa, ahí hay un tema muy interesante porque nos tocaría hablar de muchos temas para contestarte; pero como primero la empresa no tiene un sistema de medición entonces acá no sabemos si la gente cumple o no cumple con un indicador de productividad, de eficacia o de eficiencia; no tenemos evaluación de desempeño y montar una evaluación de desempeño no es algo tan simple, porque primero tenemos que meternos en un tema de indicadores para que sea una evaluación de desempeño efectiva.

Si me preguntas por indicadores hablaría de un indicador de productividad y por eso es necesario conocer que es lo que hace la gente.

**¿Qué opina usted de la evaluación del desempeño?**

Es lo mejor que puede tener una compañía, como te dije Isa, la evaluación del desempeño es el punto de partida del 80% de los indicadores y de los programas de gestión humana.

**Nombre:** Karen Moreno

**Cargo:** Analista de Servicios Administrativos (Obras Civiles)

**Zona:** Urabá

**¿Para usted que es motivación?**

La motivación desde diferentes aspectos, es como reconocer algún tipo de labor que se realice sea personal o propiamente laboral, eso sería la motivación, que ya e incentiva a mejorar cada día.

**¿Cuál crees que es el medio más efectivo para aumentar la motivación en los empleados?**

A ver en mi parte personal yo considero que lo que me motiva es que tengo una muy buena relación con mi jefe directo, entonces que me reconozcan lo que desarrollo bien pero también que me corrijan lo negativo que hago porque obviamente no todo es bueno; entonces eso me gusta mucho.

**¿Para usted que es un incentivo laboral?**

Un incentivo laboral puede ser de tipo personal pues de lo reconocen, una felicitaciones, o puede ser de forma económica, un detalle esos serían los incentivos, no sé cómo explicarlo de otra forma (risas).

**En tu caso ¿Qué tipos de incentivos te gustaría recibir?**

A ver qué te digo yo... a mí me gusta que me reconozcan lo que hago, me gusta que me digan porque eso me ayuda a corregir lo malo que tengo.

**Si usted fuera la encargada de promover los incentivos laborales ¿Qué incentivos le darías a los trabajadores?**

Hay muchas formas de incentivar, podría ser una invitación, yo soy partidaria de compartir espacios más allá del espacio laboral, o sea que te conozcan, que puedas compartir

algo diferente, una comida, un paseo, una reunión, por ejemplo hacer una natilla en época de navidad, un desayuno.

**¿Qué indicadores tendrías en cuenta para darles los incentivos a los empleados?**

Su desempeño, uno tiene metas que cumplir, entonces si lograste esas metas y objetivos.

También hay tener en cuenta que no hay gente que se limita solo a hacer las metas sino que tiene ideas y proyectos de como economizar ciertas cosas y lograr a que la empresa realice un proceso de una mejor forma;

o sea un reconocimiento cuando tú presentes un proyecto que le ocasione a la empresa una disminución por ejemplo en algún costo.

**¿Crees que los incentivos laborales están relacionados con la motivación?**

Si claro, tú trabajas motivado cuando a ti te reconocen lo que haces, porque cuando tú te esmeras y haces tu trabajo y nadie te dice que lo estás haciendo bien tu bajas un poquito tú forma de trabajar.

Pero cuando tú estás en un proyecto y cumples el proyecto, y de una forma de felicitan, te dicen que el proyecto quedó bueno, eso te da una motivación a ti.

**Si la empresa manejara un programa de incentivos laborales. ¿Te gustaría que estos fueran enfocados a ti o que tuvieran en cuenta a tu familia?**

Pues depende, nosotros tenemos muchas cosas en las cuales nos incluyen a la familia, como otras en que el incentivo es hacia nosotros; si sería rico que tuvieran en cuenta por lo menos el grupo familiar cercano, eso también motivaría mucho.

**¿Qué tipos de actividades te gustaría para realizar en familia?**

Anteriormente hacían el día de la familia, entonces es algo muy sencillo pero es como un día en que tú vas con tu grupo familiar a un lugar a los parques de Comfenalco en el cual puedes disfrutar con tu familia y tus compañeros, es integrar a tu familia con tu grupo de trabajo.

**¿Qué opina de la evaluación de desempeño?**

Me parece buena, acá no tengo conocimiento de que la apliquen y me gustaría porque eso te ayuda a que mires que cosas tienes buenas y que cosas tienes malas, que tienes que mejorar y que no.

**Nombre:** Yini Londoño

**Cargo:** Analista de Salud Ocupacional

**Zona:** Urabá

**¿Para usted que es motivación?**

Motivación... Es el estado anímico en el que yo esté en determinado momento, llámese, laboral, social, depende de las circunstancias.

**¿Para usted que es un incentivo laboral?**

Es el detalle, abarcando bien sea el agradecimiento, el reconocimiento, celebraciones, salario;

el detalle que se presente en el trabajo que nos motiva a seguir con la misma dinámica, el mismo interés laboral, el mismo compromiso, la misma responsabilidad.

**¿Usted cree que los incentivos laborales están relacionados con la motivación?**

Depende, o sea los incentivos laborales a veces son momentáneos, es como el salario, uno lo recibe...

Cuando hay un aumento de salario la motivación de uno sube: “uy tan bacano”, pero después de un determinado tiempo ya usted aún con ese incremento y sigue con la misma necesidad.

Entonces yo digo que los incentivos colaboran o brindan cierta motivación, pero a veces de tanto tenerlos se le vuelven a uno del común.

**¿Cuál cree usted que es la forma o el medio más efectivo para aumentar la motivación en los empleados?**

Las relaciones de grupo llámese área, las relaciones con procesos y la buena comunicación, un buen clima laboral.

**Si la empresa manejara un programa de incentivos laborales. ¿Qué tipos de incentivos laborales le gustaría recibir?**

Reconocimientos, agradecimientos al trabajo brindado, que no sea ni tan costoso para la empresa y que sea aplicable.

**Si existiera un programa de incentivos laborales. ¿Le gustaría que fuera direccionado a usted o también a su familia?**

A no, si se puede llevar a la parte familiar muy bacano, las integraciones familiares, diversión para los niños, porque que rico llevar a los niños y que uno se divierta con ellos; de hecho me parece muy bueno.

**Si usted fuera el encargado de promover los incentivos laborales en la compañía. ¿Qué indicadores tendría en cuenta para darles los incentivos a los trabajadores?**

El de la seguridad y la accidentalidad, de hecho yo tuve la experiencia en una empresa de hacer incentivos no a la parte familiar sino a lo laboral. Por ejemplo en fincas de banano, o sea por accidentalidad vamos a hacer un incentivo; 90 días sin accidentes laborales le vamos a dar este incentivo, y la gente trabajaba por alcanzar ese incentivo.

**¿Cree usted que los incentivos laborales están relacionados directamente con la motivación?**

No en todos los casos, la motivación va ligada a un buen jefe, unos buenos compañeros de trabajo, un buen entendimiento con los procesos, el compromiso; entonces no necesariamente tiene que ir ligada con el incentivo.

**¿Qué opina usted sobre la evaluación del desempeño?**

Si la empresa la aplica de cuando en cuando eso obliga, porque la empresa lleva un control. Pero cuando a usted no lo miden a veces uno cae en la tranquilidad, en el confort. Soy partidario de las evaluaciones del desempeño.

**Nombre:** Richard López López

**Cargo:** Analista de Salud Ocupacional

**Zona:** Urabá

**¿Para usted que es motivación?**

La motivación es como ese factor que lo llena a uno de algo, de satisfacción, o que digamos lo lleva a buscar unos resultados; para mí sería eso, es lo que lo lleva a uno a luchar por un objetivo.

**¿Cuál crees que es el medio más efectivo para aumentar la motivación en el trabajo?**

Pues yo creo que lo primero es que lo que uno haga lo disfrute, y ya de ahí intervienen muchos factores, por el ejemplo el tema del reconocimiento que no tiene que ser económico sino el que te digan que está bien hecho lo que haces, un buen ambiente laboral, yo creo que también las cosas del trabajo tengan un retroactivo en otros factores: en el familiar, personal.

**¿Para usted que es un incentivo laboral?**

Es algo que a vos como que te exalte o te refuerces de lo que haces en importante; entonces un incentivo laboral es por ejemplo que te pidieron un trabajo y te digan: “está súper bien” o “me diste más de lo que te pedí y me sorprendiste”, otro incentivo va ligado a la parte económica uno espera que lo que hace también tenga una retribución de acuerdo a eso.

**¿Qué incentivos le gustaría recibir por parte de la compañía?**

Yo pienso que acá hay que trabajar mucho en ese tema de no dar algo económico sino algo más como de reconocimiento, algo que no sea tan visual sino algo como de: “vos sos importante para nosotros y lo que haces es muy importante”; entonces sería eso, un reconocimiento.

**Si fueras el encargado de promover los incentivos laborales en la compañía. ¿Qué indicadores tendrías en cuenta para darles a los empleados dichos incentivos?**

Pues ahí habría que ligarlo a la productividad como resultado de las estrategias que yo implemente.

**¿Y qué incentivos les darías a las personas que no se pueden medir por productividad?**

No sé, en ese caso habría que mirarlo muy objetivamente y dependiendo del cargo y que es lo que se espera de ese cargo. Si es un trabajo de servicio al cliente digamos como te relacionas con la gente, eso dependería del rol.

**¿Qué opinas sobre la evaluación del desempeño?**

Es necesaria porque realmente es lo que le muestra a uno satisfacción, producción y aspectos que se requieran mejorar.

**Nombre:** María Fernanda

**Cargo:** Enfermera

**Zona:** Urabá

**¿Para usted que es motivación?**

Motivación es la forma de uno ver la vida, el trabajo, el entusiasmo. La motivación es hacer las cosas con esa alegría y esa satisfacción de hacerlas.

**¿Cuál cree usted que es la forma más efectiva para aumentar la motivación en los empleados?**

Bueno, debe de encontrar un grupo donde tengamos la misma alegría, si yo encuentro un buen compañero que me motive, que me ayude vamos a tener un logro entre todos y eso es una satisfacción total.

**¿Para usted que es un incentivo laboral?**

No tiene que ser plata, pero si puede ser que a uno lo llame un jefe y le diga: “Mira has logrado esto”, “estás trabajando bien”, entonces si a uno un jefe lo llama y le da un abrazo y le dice: “hoy lograste tantas cosas”, que un jefe le diga a uno todo eso, eso es motivación.

**Si la empresa manejara un programa de incentivos laborales. ¿Le gustaría que estos estuvieran enfocados solamente a usted o que también tuvieran en cuenta a su familia?**

Pues haber, por lo económico de la empresa pensaría en que más fácil fueran enfocados a uno, o a la familia también; pues yo pienso que si es de trabajo más fácil al trabajador que a la familia, porque si yo estoy feliz mi familia también lo está.

**¿Cree usted que los incentivos laborales están directamente relacionados con la motivación laboral?**

Si, y no solo tiene que ver con la motivación laboral sino personal.

**Si usted fuera la encargada de manejar el programa de incentivos laborales acá en la compañía ¿Qué indicadores tendría en cuenta para darle los incentivos a los empleados?**

Por ejemplo que las personas cumplan con las normas de seguridad, no regañarlos por no utilizar los elementos de protección sino felicitarlos por cumplir y al que no decirle con palabras dulces la importancia de los elementos de protección, para que no se enfermen y no se accidenten, por eso existe salud ocupacional.

### **¿Qué opina usted sobre la evaluación del desempeño?**

Hace muchos años se hizo acá en UNIBAN, y soy orgullosa de decirlo que me fue muy bien, incluso en las hojas de vida esta, me fue muy bien y por eso tuve varios incrementos salariales por mi desempeño; me iba muy bien pero solo con un detallito que me iba regular porque como madre tenía que dedicarme a mis hijos, yo no podía hacer una hora extra por que tenía mis hijos.

Pero esas calificaciones son muy buenas, porque califican el modo de vestir, de tratar a la gente, su desempeño laboral, presentación si cumplían los horarios de trabajo.

**Nombre:** Jorly Murillo

**Cargo:** Analista en Salud Ocupacional

**Zona:** Urabá

### **¿Para usted que es motivación?**

Es uno tener ese incentivo, como esas ganas de poder hacer algo; es como la causa de uno tener un ideal y pues es el deseo también; es cuando yo quiero hacer algo y me nace para poder lograr una meta.

**¿Cuál cree que es el medio más efectivo para aumentar la motivación en los empleados?**

Pues para mi consideración sería como el reconocimiento de ese trabajo, que se le reconozca a la persona todos los objetivos que ha logrado, eso para mí ha sido una de las cosas que he querido buscar, porque en estas empresas bananeras desafortunadamente no hay ese incentivo de que a la persona se le reconozcan sus logros.

**¿Para usted que es un incentivo laboral?**

Es el reconocimiento de que se están haciendo las cosas bien y pues también puede ser una motivación para uno, de poder seguir trabajando, haciendo las cosas bien.

**Si la compañía manejara un programa de incentivos laborales ¿Qué incentivos de gustaría recibir a parte del reconocimiento?**

Por ejemplo que a la persona se le ponga en cartelera de que fue una líder o es una persona muy servicial o publicar en cartelera ese reconocimiento; otras serías que una reunión corporativa se le hiciera un reconocimiento público.

**Si la compañía manejara un programa de incentivos laborales ¿Le gustaría que fueran enfocados a usted o también a su familia?**

No sé cómo se haría ese incentivo porque no sé cuáles serían los parámetros, pero tampoco lo había pensado, uno siempre piensa en el ámbito laboral, pero me parecería buena esa idea.

**Si fuera la persona de manejar los incentivos laborales en la compañía. ¿Qué indicadores tendrías en cuenta para darles los incentivos a los empleados?**

Bueno... Primero sería por productividad, en toda empresa a uno lo miden por eso. Pues otro ya serían los valores, los valores corporativos que tiene la empresa; como identificar que personas tienen esos valores.

**¿Crees que los incentivos laborales ayudan a aumentar la motivación en el trabajo?**

Si, le demuestran a uno que uno es importante para la empresa, porque de vez en cuando hay personas que quieren que las vean que están haciendo bien su trabajo y quieren que les reconozcan esa parte; y hay personas que merecen que se haga un cambio no en las responsabilidades pero si en el sentido de pertenencia hacia la compañía.

**Nombre:** Ana Cecilia Granada

**Cargo:** Analista de Bienestar Laboral

**Zona:** Urabá

**¿Para usted que es motivación?**

Motivación es esa fuerza interior que te impulsa a hacer algo de la manera correcta y que te da esas ganas y ese deseo de permanentemente estar en ese camino, como es esa labor.

**¿Cuál cree que es el medio más efectivo para aumentar la motivación en los empleados?**

Bueno, yo creo que eso está a fin con el tema de personalidad y de necesidades; yo pienso que a medida que he pasado en mis años de edad y ha evolucionado mi manera de pensar.

Cuando joven pensaba que la motivación era tener la posibilidad de tener ascensos, pero ya con el tiempo uno se da cuenta que motivación está relacionada directamente con el tema de dinero.

**¿Para ti que es un incentivo laboral?**

No solamente hablamos de dinero, para mí también está el tema de reconocimiento y bienestar en mi grupo familiar, algo que genere un impacto positivo.

**¿Crees que la motivación está relacionada con los incentivos laborales?**

No directamente pero si ayudaría muchísimo a mantener una motivación correcta y permanente.

El pacto laboral es un incentivo permanente al cual tiene la gente derecho, pero precisamente por ser algo firmado y por ser un derecho a muchos se les volvió como una obligación de la empresa, y no es percibido en muchas ocasiones como una fuente de motivación sino algo a lo que tengo derecho y me tiene que llegar y punto, pero no lo pueden ver como un regalo.

**Si existiera un programa de incentivos laborales. ¿Qué tipos de incentivos te gustaría recibir?**

Un incentivo para mí sería un ascenso, porque un se va acomodando a lo que uno está haciendo; otra cosa que podría ser un incentivo es una retroalimentación permanente del

desempeño, cuando recibes una carta desde la jefatura y te dicen: “Hiciste bien esto” cosas como de ese estilo.

**Si fueras la persona encargada de promover los incentivos laborales. ¿Qué incentivos les darías a los trabajadores y cuales indicadores tendrías en cuenta para dar dichos incentivos?**

Lo que pasa es que estaría muy sujeto a una calificación o a una evaluación del desempeño, no podemos evadir y no puede ser al ojo del jefe, porque siendo sinceros uno tiene más empatía con unas personas que con otras.

Debe de haber unos indicadores para poder establecer con toda certeza los resultados obtenidos durante el año, pero no solamente para señalar si lo hicimos mal o bien sino que es para acompañarte y fortalecerte en lo que estás haciendo bien y retroalimentar.

**¿Te gustaría que el programa de incentivos laborales estuviera enfocado solamente a ti, o que tuvieran también en cuenta a tu familia?**

A ver... si yo pienso que eso va en mí, porque yo trato de motivar mucho a mi familia. Yo tengo un beneficio y es que yo puedo venir a la sede, es un beneficio porque no todos los empleados pueden venir a la sede; entonces nosotros hacemos por ejemplo la fiesta de navidad ahí y ellos dice “wow vine a la sede una vez al año”; yo puedo venir todos los domingos si quiero porque es para ciertos niveles de cargos.

Entonces con mi familia venimos los domingos estamos en la piscina y ellos no saben que eso me lo descuentan a mí, pero ellos están enamorados de la empresa con el solo hecho de venir aquí; pues si pienso en mí para mí sería el incentivo, pero sí pienso en la mayoría que son

los empleados que están en la fábrica, el logística en un piñal, en una finca de bananos sería para la familia, porque yo soy la encargada del retiro de las cesantías y me doy cuenta que son personas muy aparte de la empresa.

Yo pienso que esto podría ser una motivación, por ejemplo los empleados del mes llevarlos a almorzar en la Sede o por decir que este domingo sea un domingo familiar.

**¿Cuál cree usted que es un indicador para elegir el empleado del mes?**

A ver... productividad para todos no es lo mismo porque somos un negocios con muchos procesos;

para el que trabaja en una finca el indicador podría ser cero rechazos, para el que trabaja en la fábrica de cajas el indicador podría ser número de cajas producidas, para el que trabaja en las operaciones marinas puede ser el que trabajó más tiempo extra; entonces para cada área sería una medición distinta.

**¿Qué opina usted sobre la evaluación de desempeño?**

Es completamente necesaria, yo estoy terminando Administración Humana en el CEIPA, me falta pues una materia y realice un trabajo de grado este semestre, es un formato propuesta de una evaluación de desempeño, y el resultado fue muy bueno, en la Universidad les gustó muchísimo y mientras yo lo trabajaba empecé a cogerle amor a ese tema y estoy plenamente convencida de que a la gente le gustaría hacerlo, y no es solamente porque el trabajador se sienta valorado, sino que a los supervisores hay que prepararlos para el rol de ser jefes y cuando tú haces una evaluación de desempeño te estas evaluando uno mismo, porque si el empleado no

alcanzó es porque no hubo buena comunicación, buen entrenamiento entonces eso también va formando; es una espada de doble filo.

**Nombre:** Sonia Echeverri

**Cargo:** Analista de Servicios Administrativos

**Zona:** Urabá

**¿Para usted que es motivación?**

La motivación es un impulso, es la alegría, el querer hacer bien las cosas. Es la satisfacción de hacer las cosas impulsadas como por ese deseo de que las cosas le salgan a uno bien.

**¿Cuál cree que es el medio más eficaz para aumentar la motivación laboral?**

Es tener en cuenta la persona, es el respeto, es valorar al otro, es saber trabajar en equipo, es trabajar en lo que uno le gusta, indudablemente, que yo sienta que lo que yo haga a mí me encante.

**¿Para usted que es un incentivo laboral?**

Es el respeto que los compañeros le den a uno ese es un incentivo; es satisfacción que siente uno al hacer un trabajo y que siente uno que dio resultado que realmente era el resultado esperado, que la gente sienta que uno si hizo algo. El dinero es un incentivo para uno, sentir que lo tienen en cuenta a uno.

**¿A usted qué tipo de incentivos le gustaría recibir por parte de la compañía?**

Como que le tuvieran en cuenta a uno más en todas las cosas y decisiones respecto a lo que uno está haciendo.

**Cuando hablamos de los incentivos laborales. ¿Le gustaría que estos estuvieran direccionados a usted o también le gustaría que incluyeran a su familia?**

No, de pronto que los incentivos fueran encaminados hacia mí, pero también hay incentivos que la empresa le ha dado a uno con respecto a la familia; es gracias a UNIBAN que yo les he podido dar a mi familia una buena calidad de vida.

**Si usted fuera la encargada de manejar el programa de incentivos laborales en la compañía. ¿Qué tipos de incentivos les daría a los empleados?**

Hablaría mucho con ellos, o sea primordial la comunicación, porque a veces las personas no están rindiendo en el trabajo y se sienta uno a hablar con ellos y se da cuenta de una cantidad de problemas y cosas que uno a la larga les podría ayudar, o el solo hecho de escucharlos ya se sienten que forman parte.

**¿Usted qué opina de la evaluación del desempeño?**

Es importante porque le ayuda a uno a mejorar, o sea cuando uno empieza un proceso y es evaluar su desempeño respecto a unas responsabilidades, acá anteriormente se realizaba y el resultado de esa evaluación era el incremento salarial.

**Nombre:** Francisco Palacios

**Cargo:** Entrenador de Tenis

**Zona:** Urabá

**¿Para usted que es motivación?**

A ver yo que le puedo responder... Es algo que me inspire a luchar a seguir hacia adelante, como que no siempre tiene que ser algo económico, sino cosas que no tienen tanto valor pero si para uno a nivel personal.

**¿Para usted que es un incentivo laboral?**

Es algo que uno puede hacer extra y que por X o Y razón le dan a uno le dan a uno un incentivo, puede ser en un tiempo o un valor agregado que se le dé.

**¿Qué tipos de incentivos le gustaría recibir?**

Permisos de descanso, porque a veces hay días en los que no hay nada para hacer; lo digo por mi puesto, porque este depende más de un clima.

**¿Le gustaría que los incentivos estuvieran direccionados a usted o que también tuvieran en cuenta la familia?**

Yo creo que ambas partes se benefician, porque si me dan un tiempo de descanso yo viajo a Medellín y mi familia se beneficia, sea económico o no económico mi familia también se beneficia.

**Si usted fuera la persona encargada de manejar los incentivos laborales en la compañía. ¿Qué indicadores tendría en cuenta para darles los incentivos a los empleados?**

Haciendo otras cosas en tiempos extras o en tiempos muertos.

**¿Por qué cree usted que son importantes los incentivos laborales en la compañía?**

Porque de una manera u otra hay personas que hacen labores que le generan a la empresa en vez de pérdidas le generan ganancias, y eso ayuda a que siempre estén innovando cosas para buscar un incentivo.

**Sí usted fuera el encargado de implementar el programa de incentivos laborales. ¿Qué incentivos le daría usted a sus compañeros?**

Buscar algún tipo de proyectos que haya menos riesgos de tener pérdidas en una empresa.

**¿Qué opina usted de la evaluación del desempeño?**

Se trata de que la empresa siempre esté pendiente del personal, inclusive hay maneras en que le ayudan a uno para que las cosas funcionen mejor.

**Nombre:** Ana Lucía García Morales

**Cargo:** Operadora de Conmutador.

**Zona:** Urabá

**¿Para usted que es motivación?**

Motivación es uno sentirse satisfecho con lo que uno está haciendo, que uno haga lo que uno le guste hacer; si uno está motivado también está ligado al ambiente, al jefe a los compañeros, estar motivado es que le valoren lo que uno hace.

**¿Para usted que es un incentivo laboral?**

Es que le reconozcan a uno que uno hizo un buen desempeño, que uno hizo una labor acorde a las instrucciones o si por iniciativa se hizo algo bueno le estimulen a uno eso laboralmente.

**¿Qué tipos de incentivos le gustaría recibir por parte de la compañía?**

A ver... como incentivo muy bueno que le valoren a uno el trabajo, que lo puedan a uno ascender, en el caso mío yo soy la operadora del conmutador, yo quisiera y espero que me asciendan, que tengan en cuenta mis capacidades; yo recién me gradué de administración de empresas entonces yo quiero ejercer mi carrera.

Para mi algo que me motive es que le tengan en cuenta para otros cargos, como una promoción, que me promuevan.

**¿Por qué crees que los incentivos laborales son importantes en una empresa?**

Porque ayudan a que el trabajador haga con mejores resultados, sus funciones, sus labores y que se esfuerce por hacer las cosas bien, que se esfuerce por ganarse ese incentivo.

**Si fuera la encargada de promover los incentivos laborales en la compañía. ¿Qué tipos de incentivos les daría a sus empleados?**

De acuerdo a las capacidades, a los estudios, con el desempeño, si una persona se desempeña mejor en un área que en otra tendría en cuenta eso, la posibilidad de ascenso.

**Si usted fuera la encargada de promover los incentivos laborales en la compañía. ¿Qué indicadores tendría en cuenta para darles los incentivos a los empleados?**

Yo tendría en cuenta la productividad y de pronto si una persona se destaca dentro del grupo por su servicio, su alegría.

**Si la empresa manejara un programa de incentivos laborales. ¿Le gustaría que estuviera direccionados a usted o a su familia?**

Yo pienso que i están direccionados hacia mí mi familia también se ve beneficiada, por ejemplo: un aumento del salario, mi familia se ve beneficiada porque sería más comodidad para mí y para ellos.

**¿Qué opina usted de la evaluación de desempeño?**

Yo creo que es muy importante, porque no solamente te evalúan tu desempeño sino que te hacen retribuciones para mejorar y también avalúan como está tus capacidades para posiblemente tener un ascenso.

**Nombre:** Carlos Arturo

**¿Para usted que es motivación?**

Es uno poder hacer lo que a uno le gusta, lo que más lo entusiasma, lo que más le apasiona; esa en la motivación que todo ser humano necesita.

**¿Para usted que es un incentivo laboral?**

Bueno, desde un jefe que te reconoce incentivos laborales hay muchos y hay desde la parte de la comunicación, y te dice que también hiciste un trabajo hasta la parte que nos gusta a la mayoría es la parte salarial, incentivos económicos porque estas obteniendo resultados y estas

ayudando a que una empresa y una compañía alcance algunos objetivos rediciendo económicamente otros; y todo esto ayuda a que la persona se sienta reconocida.

Para mí lo más importante es sentirse reconocido, que uno sienta que está haciendo las cosas y que hay alguien que las está viendo porque muchas veces vemos siempre lo malo, entonces uno a veces necesita esa palabrita de aliento sin necesidad de darle a usted plata, simplemente con eso vos volves a motivarte.

**¿Le gustaría que los incentivos estuvieran direccionados a usted o que también tuvieran en cuenta a su familia?**

Es que es a esa diversidad a la que me refiero, y te lo digo porque yo acá en la empresa estuve liderando un proyecto y lo que intentábamos era eso, no tener en cuenta solo a la persona, sino traer a la familia, traerla a comer y decirles: “vea ustedes están aquí porque este trabajador hizo esto”, entonces la familia se va a sentir orgullosa de esa persona; entonces a eso es lo que me refiero que hay una diversidad de incentivos y hay muchas cosas que se pueden hacer.

**Si usted fuera el encargado de promover los incentivos laborales. ¿Qué tipos de incentivos les daría a sus empleados?**

Bueno menciones donde firme el gerente por ser el empleado del mes, invitaciones a comer con la familia, con el grupo familiar.

**Si fueras en encargado de promover los incentivos laborales en la compañía. ¿Qué indicadores tendrías en cuenta para darles los incentivos a los empleados?**

Yo creo que se podría retomar un programa japonés llamado 5 eses, entonces enfocarse en ese programa o sea cumplir con las actividades que el programa propone.

### **¿Qué opina usted de la evaluación del desempeño?**

Pues esas evaluaciones son muy buenas, porque las preguntas que hace van muy enfocadas a lo que uno como persona siente, al salario y al grupo de trabajo.

Categorías según las entrevistas

Categoría 1. Motivación: aquello que impulsa a las personas a realizar las cosas bien, teniendo como resultado una satisfacción ante las actividades que se realiza.

Categoría 2. Ambiente laboral: emociones y percepciones que se experimentan en el grupo de trabajo.

Categoría 3. Reconocimiento: acciones por parte de los otros que hace que las personas se sientan valoradas

Categoría 4. Desempeño laboral: la manera en que los empleados realizan sus responsabilidades. Los resultados de esta son medidos de manera positiva o negativa.

Categoría 5. Incentivo laboral: el valor agregado que se le brinda al empleado por realizar su trabajo. Ejemplo: incluir actividades culturales donde se incluya la familia.

Categoría 6. Formación: capacitación encaminada a retroalimentar de manera académica los conocimientos de los empleados.

Categoría 7: Sentido de Pertenencia: toda acción de la compañía que genera en el empleado una identificación con la empresa.

Categoría 8. Acompañamiento del líder o jefe: aquellas actitudes del Jefe o líder direccionadas a una retroalimentación hacia las diferentes responsabilidades y actitudes del empleado.

Categoría 9. Remuneración Salarial: componente económico necesario para suplir necesidades básicas.

Categoría 10: Productividad: ser eficiente y eficaz en el cumplimiento de las responsabilidades, metas y objetivos propios de cada puesto.

Categoría 11: Perfil profesional: formación, habilidades y aptitudes de los empleados para desempeñarse en determinado puesto

Categoría 12. Autocuidado: responsabilidad de cada empleado frente a los accidentes laborales que trae su puesto de trabajo.

Categoría 13. Descripción de cargo: las responsabilidades y funciones que el empleado debe de realizar en determinado puesto.

Categoría 14. Plan de Carrera: posibilidad de tener un puesto jerárquicamente mayor

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

Según los resultados del CMT, el reconocimiento es el factor motivacional interno más importante para los empleados de Talento Humano, incluyendo: género y zona, puesto que con un promedio de 72, se evidencia la expresión de deseos encaminados a la realización de actividades que traigan como consecuencia la atención, aceptación y admiración del otro.

De acuerdo a las entrevistas y al análisis cualitativo, tanto las funciones del jefe como el ambiente laboral, son factores motivacionales externos de gran importancia para los empleados, ligados estos a la necesidad de reconocimiento tanto del grupo del trabajo como del jefe.

Con un promedio de 75 el salario es el factor motivacional externo más importante, y según el análisis cualitativo este se encuentra ligado al perfil profesional de cada empleado y a las funciones que se realizan dentro de la compañía.

Tanto en los resultados del CMT como en el análisis cualitativo de las entrevistas, se puede concluir que el factor motivacional interno más importante para los empleados de la zona de Urabá es el reconocimiento; para los empleados de Medellín es la afiliación.

Según los resultados obtenidos entre el instrumento cuantitativo y en la entrevista, se puede deducir que el factor motivacional externo más importante para ambas zonas es el salario. Igualmente el medio preferido para obtener retribuciones en el trabajo es la dedicación a la tarea.

Según las entrevistas y el análisis cualitativo a 20 empleados les gustaría recibir incentivos laborales no monetarios, sino actividades encaminadas a un reconocimiento por el cumplimiento de logros y metas propuestas; que incluyan actividades culturales que se puedan disfrutar en familia.

En las entrevistas se logró percibir un factor motivacional que podría ser considerado como externo: El acompañamiento del Jefe, ya que para la mayoría de los empleados la comunicación entre Jefe y grupo de trabajo es de suma importancia para lograr las metas y objetivos propuestos entre empleado, compañía y grupo de trabajo.

Según los resultados de las entrevistas, la evaluación de desempeño es percibida de una manera positiva, ya que los empleados tienen claro que esta no es solo para evaluar su desempeño laboral, sino que es una herramienta de mejoramiento.

### **Recomendaciones**

#### **Para la implementación del programa de incentivos laborales:**

Implementar un programa de indicadores para brindar los incentivos laborales a los empleados; dicho programa debe ser equitativo y debe tener en cuenta cada uno de los procesos de la compañía, ya que por ejemplo no todos los procesos se pueden medir por productividad; por tal motivo se recomienda retomar las descripciones de cargos, con el fin de tener en cuenta las responsabilidades y objetivos de cada puesto.

Es importante tener en cuenta el contexto de las dos zonas, por tal motivo se recomienda hacer un estudio donde se tenga en cuenta las diferentes necesidades de las dos sedes; puesto que según los resultados de la investigación, se pudo concluir que mientras en Urabá hay una necesidad de reconocimiento, en Medellín existe la necesidad de plan de carrera.

Implementar actividades que apunten a que los empleados puedan sentir que son valorados por su grupo de trabajo a partir de su desempeño y productividad en el cargo que ocupan.

Implementar actividades relacionadas en el aumento del sentido de pertenencia hacia la compañía a través de la integración entre empleado, compañía y grupo familiar.

Retomar actividades como el día de la familia y el día del niño, ya que dichas actividades eran consideradas por los empleados como incentivos laborales.

Sensibilizar a los empleados en el Pacto Colectivo que define la Compañía, con el fin de mostrarles que estos son beneficios extralegales que representan un incentivo para lograr el bienestar y la motivación. Se recomienda tener en cuenta las necesidades del personal de acuerdo a su estado civil, con el fin de que los empleados que no han conformado una familia también puedan obtener los mismos beneficios para los que ellos consideran como su núcleo familiar.

**Para próximas investigaciones relacionadas con el tema**

Se recomienda realizar un análisis comparativo entre la escala de motivación laboral y la profesión de cada uno de los empleados del área de gestión humana.

Con miras a que la compañía pueda obtener una información más relevante en cuanto a la motivación de sus empleados, se recomienda incluir al personal de las otras áreas y especialmente a las personas que ocupan cargos operativos con el fin de identificar si el plan de incentivos actual es un factor de motivación real para ellos.


## Referencias

- Aamodt, Michael. (2006). *Psicología Organizacional/Industria*. Barcelona: Learning Editores.
- Adams, John. (1965). La teoría de la equidad. En: *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos. 251p.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Cruz, Teresa. (1995). *Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva*. Recuperado de [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/cruz1\\_280203.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/cruz1_280203.pdf)
- Da Silva, Reinaldo. (2002). *Teorías de la administración*. México: Thomson Learning, 253p.
- Davis, Keith, y Newstrom, John. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana, 501p.
- Gutiérrez, Fredy. (2008). *Motivación, desempeño y satisfacción laboral del potencial humano en la Universidad de los Andes*. Revista de investigación UPLA. Recuperado de <http://www.planificacion.upla.edu.pe/portal/images/DOC.%20PDF/motivacion.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, Roberto. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. 839p.
- McClelland, David (1999). *Human Motivation*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Martín, Natalia, Martín, Víctor y Trevilla, Celina. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *CIRIEC-España Revista Pública, Social y Cooperativa*. 20(66), 187-221.

- Martínez, Piedad. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165-193. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Navarro, E. (2008). Revisión de la motivación de los trabajadores de la construcción: 968-2008. *Revista de la Construcción*, 7(2), 17-29. Recuperado de [http://www7.uc.cl/ccivil\\_revista/revista/Rev\\_13/REVISTA\\_N13\\_FULL.pdf](http://www7.uc.cl/ccivil_revista/revista/Rev_13/REVISTA_N13_FULL.pdf)
- Palací, Francisco. (2004). *Psicología de la organización*. España: Pearson Educación. 440p.
- Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación. 675 p.
- Silva, Aristídes, y Mata, Mariela. (2005). *La llamada revolución industrial siglos XVIII y XIX*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de [http://books.google.com.co/books?id=YmbEneoFEI0C&pg=PA1&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=snippet&q=procesos%20de%20agricultura&f=false](http://books.google.com.co/books?id=YmbEneoFEI0C&pg=PA1&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=snippet&q=procesos%20de%20agricultura&f=false)
- Toro, Fernando. (1985). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo -CMT-. Manual*. Medellín: Cincel Ltda.
- Toro, Fernando. (1990). *Desempeño y Productividad contribuciones de la Psicología Ocupacional*. Medellín: Cincel Ltda. Centro de Investigaciones e Interventoría en Comportamiento Organizacional.
- Toro, Fernando, y Cabrera, Hernán. (1985). *Motivación Para el Trabajo*. Medellín: Ediciones Gráficas. 206p.

## Apéndices

### Apéndice A. Formato Descripción de Cargos, C.I. UNIBAN

	<b>C.I. UNIBAN S.A.</b> <b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO</b>
---	--

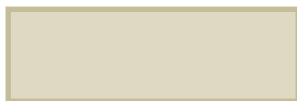
#### 1. IDENTIFICACIÓN

Gerencia:

Título del cargo:

Título del cargo superior inmediato:

#### 2. ORGANIGRAMA



#### 3. MISIÓN DEL CARGO

<b>4. RESPONSABILIDADES</b>				
<b>5. PERFIL: (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA)</b>				
FORMACIÓN BÁSICA		ESPECIALIDAD	EXPERIENCIA EN AÑOS	
Bachiller				
Técnico				
Tecnólogo				
Título Profesional				
Post – Grado				
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA		ESPECIALIDAD	EXPERIENCIA EN AÑOS	
<b>6. DIMENSIONES</b>				
RESPONSABILIDADES EN EL MANEJO				
MATERIALES	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	REGISTROS E INFORMES	DINERO	GENTE
	Computador, teléfono, máquina de escribir			
	Papelería y Artículos de Oficina			
<b>7. ENTORNO – RIESGOS OCUPACIONALES</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo desarrollado en condiciones normales de oficina con exposición a riesgo ergonómico.</li> <li>• Remitirse al profesigramas</li> </ul>				

<b>8. INDICADORES</b>		
Control de mercancía enviada. Ordenes de transporte.		
<b>9. COMPETENCIAS</b>		
<b>10. ENTRENAMIENTO</b>		
<b>Tema</b>	<b>Contenido</b>	<b>Tiempo</b>
Plan estratégico corporativo	Misión, visión, valores y objetivos estratégicos	1 día
Estructura administrativa corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macro procesos y sub procesos de la organización</li> <li>• Sistemas de gestión</li> <li>• Políticas y procedimientos administrativos corporativos</li> </ul>	1 semana
<b>11. OBSERVACIONES</b>		
Salario: Según políticas de la Compañía		
-----	Isabel Cristina Gómez Casas	-----
<b>Fecha de Elaboración</b>	<b>Elaboró</b>	<b>Revisó - Fecha</b>

**Apéndice B. Consentimiento Informado.****CONSENTIMIENTO INFORMADO**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por \_\_\_\_\_, de la Universidad \_\_\_\_\_.

La meta de este estudio es \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que

eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por\_\_\_\_\_.

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a \_\_\_\_\_ al teléfono \_\_\_\_\_.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a \_\_\_\_\_ al teléfono anteriormente mencionado.

-----

Nombre del Participante

-----

Firma del Participante

-----

Fecha

**Apéndice C. Formato de Entrevista Semi-estructurada C.I. UNIBAN****ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA**

1. Para Usted ¿qué es Motivación?
2. ¿Qué opina usted de los incentivos laborales? ¿Por qué cree que son necesarios?
3. Si la empresa manejara un programa de incentivos laborales ¿qué tipo de incentivo le gustaría recibir y por qué?
4. Al recibir un incentivo laboral ¿le gustaría que este estuviera enfocado hacia usted o hacia su familia?
5. ¿Por qué cree usted que los incentivos laborales son importantes en una empresa?
6. ¿Cree usted que los incentivos laborales ayudan a aumentar la motivación laboral? ¿Por qué?
7. Si usted fuera el encargado de promover los incentivos laborales en la empresa ¿qué tipo de incentivos le daría a los empleados?
8. ¿Cuál cree usted que es el medio más efectivo para aumentar la motivación en los empleados incluyéndose a usted?
9. ¿Qué opina usted de la evaluación de desempeño?