

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



**Importancia de un Sistema Motivacional aplicable a las diferentes áreas de
Almacenadora Corporativa, S.A.**

(Sistematización de práctica profesional dirigida)

María Fernanda Mendoza Díaz

Guatemala, septiembre 2019

**Importancia de un Sistema Motivacional aplicable a las diferentes áreas de
Almacenadora Corporativa, S.A.**

(Sistematización de práctica profesional dirigida)

María Fernanda Mendoza Díaz

Ing. José Ernesto Muñoz Andrade (Asesor)

M.Sc. Silvia Marcela Castellanos Gonzalez (Revisor)

Guatemala, septiembre 2019

Autoridades Universidad Panamericana

Rector	M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector Administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cobar
Secretario General	EMBA Adolfo Noguera Bosque

Autoridades de la Facultad de Humanidades

Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vicedecano	M. Sc. Ana Muñoz de Vásquez

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes abril año 2019.

*En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Importancia de un Sistema Motivacional aplicable a las diferentes áreas de Almacenadora Corporativa, S.A.”** Presentada por (la) estudiante: **María Fernanda Mendoza Díaz** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

Ing. José Ernesto Muñoz Andrade
Asesor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, septiembre año 2019.

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Importancia de un Sistema Motivacional aplicable a las diferentes áreas de Almacenadora Corporativa, S.A.”**. Presentada por el (la) estudiante: **María Fernanda Mendoza Díaz** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Silvia Marcela Castellanos González
Revisor



UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, mes de septiembre 2019. -----

En virtud que el presente informe de la Sistematización de Práctica Profesional Dirigida con el tema "Importancia de un Sistema Motivacional aplicable a las diferentes áreas de Almacenadora Corporativa, S.A.", presentado por el (la) estudiante María Fernanda Mendoza Díaz reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.

M.A. Elizabeth Herrera de Tan

Decano
Facultad de Humanidades

Nota: *Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.*

Contenido

Resumen		i
Introducción		ii
Capítulo 1 Marco de Referencia		
1.1. Antecedentes		1
1.2. Descripción		1
1.3. Ubicación		2
1.4. Diagnóstico Organizacional		2
1.4.1. Organigrama		3
1.4.2. Misión		4
1.4.3. Visión		4
1.5. Justificación de la investigación		4
Capítulo 2 Marco Teórico		
2.1. Motivación Laboral		6
2.1.1. Antecedentes de la importancia de la Motivación		6
2.1.2. Motivación		7
2.1.2.1. Teoría de las necesidades de Maslow		9
2.1.2.2. Teoría de la motivación de higiene de Herzberg		10
2.2. Desconocimiento del Proceso de motivación al personal		12
2.2.1. Comportamiento Humano		12
2.2.2. La dinámica de la gente y las organizaciones		12
2.2.2.1. Cultura Individual		14
2.2.2.2. Cultura Organizacional		15
2.2.3. Motivación en la Empresa		17
2.2.3.1. La motivación y las actitudes		17
2.2.3.2. La motivación y la personalidad		18
2.3. Herramientas adecuadas de motivación laboral		18

2.3.1.	Factores Motivacionales	18
2.3.1.1.	Factores intrínsecos de motivación	19
2.3.1.2.	Factores extrínsecos de motivación	20
2.3.3.	Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones	21
2.3.3.1.	Sistemas de reconocimiento al personal	22
2.3.3.2.	Compensación al personal	22
2.3.3.3.	Prestaciones	23
2.4.	Sistema Motivacional de Calidad	23
2.4.1.	Subsistema de Mantenimiento del Recurso Humano	24
2.4.2.	Retención del personal hacia la empresa	24
2.4.3.	Desempeño Laboral	25
2.4.3.1.	Autorrealización en el trabajo	25
Capítulo 3	Marco Metodológico	
3.1.	Planteamiento del Problema	27
3.2.	Pregunta de investigación	28
3.3.	Objetivos	28
3.3.1.	Objetivo General	28
3.3.2.	Objetivos Específicos	29
3.4.	Alcances y Límites	29
3.4.1.	Alcances	29
3.4.2.	Límites	29
3.5.	Metodología	30
Capítulo 4	Presentación de Resultados	
4.1.	Sistematización del estudio de caso	31
4.1.1.	Técnicas	31
4.1.1.1.	Recolección de Datos	31
4.1.1.2.	Instrumentos	31
4.2.	Análisis de resultados del estudio de caso	32

4.2.1. Análisis Cuantitativo	32
4.2.2. Análisis Cualitativo	37
4.2.3. Análisis General de resultados	39
Conclusiones	41
Recomendaciones	42
Referencias	43
Anexos	45

Lista de Imágenes

Imagen No. 1 Ubicación de Almacenadora Corporativa, S.A.	2
--	---

Lista de Gráficas

Gráfica No. 1	Organigrama Institucional	3
Gráfica No. 2	Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad	8
Gráfica No. 3	Eficiencia y Eficacia, según Bernard	16
Gráfica No. 4	Incentivos y reconocimientos recibidos	32
Gráfica No. 5	Incentivos, reconocimientos y mejora en el desempeño	33
Gráfica No. 6	Relación entre compañeros	33
Gráfica No. 7	Comunicación efectiva jefe-empleado	34
Gráfica No. 8	Remuneración y reconocimiento, factores motivantes en el trabajo	35
Gráfica No. 9	Reconocimiento por mejorar trabajo	35
Gráfica No. 10	Factores Motivacionales	36

Lista de Tablas

Tabla No. 1	Resultados de Entrevistas	37
-------------	---------------------------	----

Resumen

El siguiente proyecto de investigación titulado “Importancia de un Sistema Motivacional aplicable a las diferentes áreas de Almacenadora Corporativa, S.A.” se realizó con base al Diagnóstico Organizacional realizado en el desarrollo de la Práctica Supervisada del año dos mil dieciocho en la Almacenadora Corporativa, S.A. ubicada en la 41 calle 18-67 zona 12 Avenida La Petapa.

Actualmente, en las organizaciones la motivación a los empleados es fundamental para su desarrollo personal y laboral, asimismo para el éxito que se puede llegar a alcanzar. Por lo que el proyecto de investigación tuvo como propósito identificar aquellos factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los empleados; teniendo como objetivos primordiales: establecer factores que influyen negativamente en el personal y su productividad, definir herramientas para la integración de un sistema de compensaciones laborales y detectar estrategias de retención de personal de alto rendimiento. Por último, analizar la relación existente entre factores motivacionales y desempeño laboral.

El proyecto se realizó utilizando la metodología de tipo cualitativo, ya que los resultados se analizaron de una forma descriptiva, con la participación de 24 empleados como muestra poblacional; por medio de la observación y la entrevista como instrumentos para la recolección de datos. La línea de investigación del proyecto fue autorrealización y enajenación; pretendiendo estudiar al ser humano y su motivación dentro de una organización. Teniendo como base dos teorías, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow y la teoría de la motivación de higiene de Herzberg.

El presente Proyecto de Investigación pretende alcanzar un Sistema Motivacional adecuado para implementar en la almacenadora; con el fin de dar sugerencias y buscar estrategias para incrementar factores intrínsecos y extrínsecos que brindan beneficios al personal dentro de la organización; mejorando la estabilidad de los empleados y la estabilidad de la organización.

Introducción

En las organizaciones, actualmente el tema de Sistema Motivacional de Calidad se ha vuelto de suma importancia; tanto en beneficio de los empleados como de la misma organización, ya que conlleva diversos factores influyentes en desempeño laboral y retención de personal de alto rendimiento. Por tal motivo, el Departamento de Recursos Humanos debe interesarse por implementar nuevas ideas y mejoras que ayuden al buen funcionamiento de la empresa.

En cumplimiento a la necesidad de implementar un Sistema Motivacional aplicable a las diferentes áreas de la empresa, se ha elaborado el presente Proyecto de Investigación con el fin de evaluar las consecuencias que se obtienen al no contar con un sistema asertivo para los empleados; y dar solución a la problemática planteada, la cual fue falta de un sistema motivacional que influya positivamente en el desarrollo laboral de los empleados de la almacenadora.

Con base a lo anterior, los aspectos más relevantes del mismo inciden en los resultados obtenidos al momento de evaluar la falta de un Sistema Motivacional buscando dar respuesta al objetivo general de evaluar las consecuencias de no contar con un Sistema Motivacional para los colaboradores de Almacenadora Corporativa, S.A. y a los objetivos específicos: establecer los factores que influyen negativamente en el personal y su productividad, definir las herramientas fundamentales para integrar un sistema de compensaciones que motiven al personal y, finalmente detectar las estrategias para retener al personal de alto rendimiento.

Finalmente, se buscó dar respuesta a la interrogante: ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen al implementar un adecuado Sistema de Motivación en la Almacenadora Corporativa, S.A.? Aportando una herramienta para disminuir el desconocimiento del proceso de motivación al personal, brindar estrategias adecuadas de motivación y finalmente, aplicar un Sistema Motivacional de calidad en la empresa.

Capítulo 1

Marco de Referencia

1.1 Antecedentes

Almacenadora Corporativa, S.A. inicia sus actividades en el mes de julio de 1994, respaldada con la resolución de la Junta Monetaria No. JM-84-94 de fecha 3 de febrero de 1994; misma que le faculta como Almacén General de Depósito, después de haber concluido con los requisitos legales ante la Superintendencia de Bancos quien es el primordial fiscalizador. Posteriormente, se inician las gestiones ante las autoridades aduaneras para obtener la calidad de Almacén Fiscal, abriendo esta nueva opción para el sector importador en el mes de septiembre de 1996, después de la publicación del Acuerdo Ministerial No. 8-96.

1.2 Descripción

Actualmente, la almacenadora se sostiene por capital propio y está regido por la Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Administración Tributaria, Ley General de depósito, Ley de Aduanas (almacén jurídico), Cauca, Recauca, Ley de Maquilas, Códigos y Leyes de trabajo.

Almacenadora Corporativa S.A. se caracteriza por brindar un servicio de agilidad, seguridad y buena atención; cuenta con bodegas propias, bodegas habilitadas y bodegas fiscales; almacén general de depósito, almacén fiscal, garantía, almacenamiento de mercancías, servicios de logística puerta a puerta, cobros por cuenta ajena, administración de despachos a mercados y clientes, administración de seguros y fianzas, administración de cuentas corrientes de mercancías, operaciones aduaneras de importación, exportación, tránsito internacional, perfeccionamiento activo y pasivo.

La actual estructura organizacional no cuenta con el Departamento de Recursos Humanos, por lo cual ésta carece de un Sistema de Motivación establecido. Por tal razón es importante establecer un sistema que influya positivamente en el desarrollo laboral de los empleados, permitiendo que

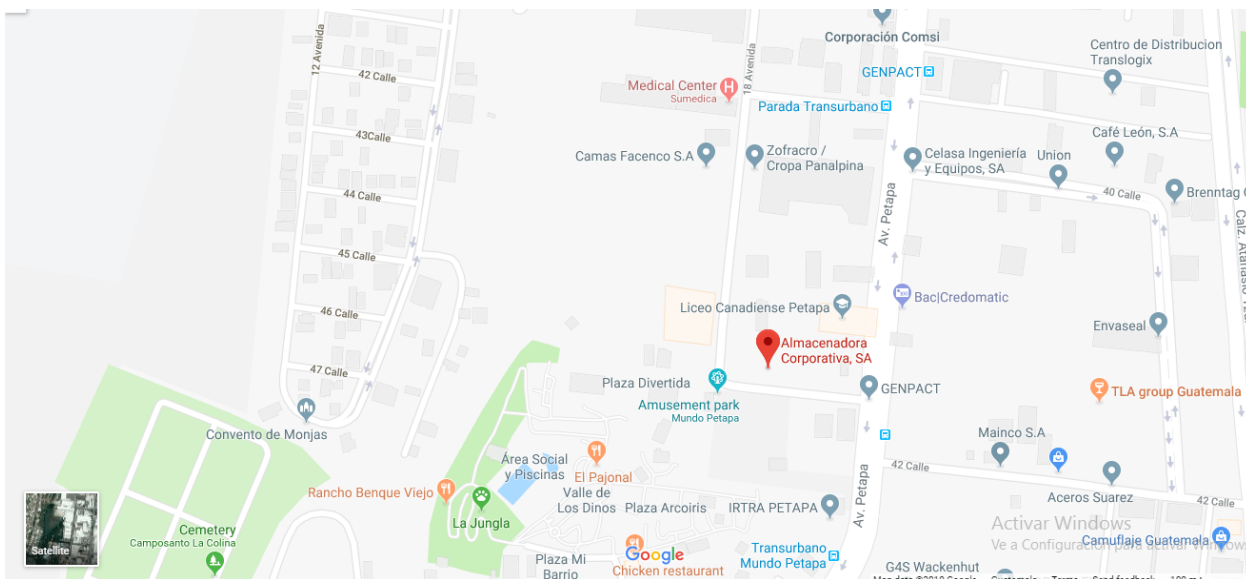
la almacenadora pueda fomentar la mejora continua en las diversas áreas de trabajo y estimule la eficiencia del trabajo que cada empleado ejerce sobre sus funciones en base al giro del negocio.

1.3 Ubicación

La almacenadora se encuentra ubicada en la 41 calle 18-67 zona 12 Avenida La Petapa. La información se obtuvo de las áreas de Gerencia, Administrativas y Operativas.

Imagen No. 1

Ubicación de Almacenadora Corporativa, S.A.



Fuente: Google Maps (2018)

1.4 Diagnóstico organizacional

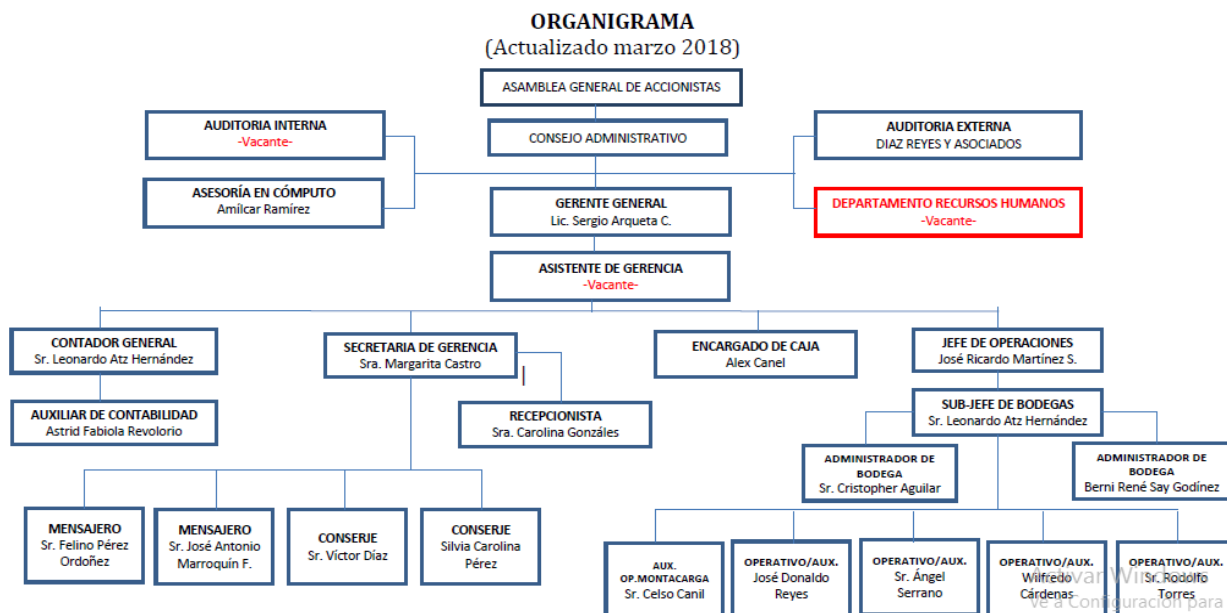
Considerando que Almacenadora Corporativa, S.A. es una empresa que brinda los servicios de almacenaje de depósito, almacenamiento de mercancías, servicios de logística puerta a puerta, cobros por cuenta ajena, administración de despachos a mercados y clientes, administración de seguros y fianzas, administración de cuentas corrientes de mercancías, operaciones aduaneras de importación, exportación, tránsito internacional, perfeccionamiento activo y pasivo; que posee

personal con experiencia comprobable en base a las políticas de trabajo requeridas en el giro de la empresa.

Es de suma importancia considerar un aporte significativo entorno a la motivación laboral con fines de crecimiento y desarrollo empresarial a nivel nacional o internacional. En virtud de lo anterior, se realizará la investigación en cuanto a las consecuencias de no contar con un Sistema Motivacional para los colaboradores con el fin de establecer los elementos que influyen negativamente en el mismo y en consecuencia poder detectar estrategias para retener personal de alto rendimiento.

1.4.1 Organigrama

Gráfica No. 1
Organigrama Institucional



Fuente: elaboración propia (2018)

1.4.2 Misión

Almacenadora, S.A. es una empresa con amplia experiencia en servicios de almacenaje, con una organización ágil, segura, responsable y eficiente, con tecnología de punta para la satisfacción de nuestros clientes y colaboradores.

1.4.3 Visión

La empresa Almacenadora, S.A. busca ser una empresa de servicio, calificada con los estándares internacionales de comercio exterior y logística especializada, superando constantemente las expectativas de los usuarios.

1.5 Justificación

La investigación que se llevó a cabo tiene relevancia social ya que recomienda un conjunto de estrategias innovadoras para la incrementación, satisfacción y retención de los empleados dentro de la institución. De esta manera, se busca beneficiar a todo el personal que labora en dicha empresa, creando un sistema de motivación para realizar su trabajo y a la vez sustentando un clima organizacional adecuado.

El propósito específico del proyecto es evaluar las consecuencias de no contar con un Sistema Motivacional en la empresa Almacenadora Corporativa, S.A., a fin de conocer factores intrínsecos y extrínsecos dentro del ámbito laboral, con mayor influencia en los empleados y con ello brindar estrategias que incrementen los factores más influyentes dentro del desempeño laboral.

El empleador o jefe de personal debe mostrar interés por la retención de los empleados y la satisfacción laboral como base fundamental para lograr un alto desempeño organizacional. Por tal motivo, se da respuesta a lo largo de la investigación a la interrogante propuesta y con ello, se

logra llegar a una conclusión clara y precisa, de aspectos claves de la investigación, como la importancia de la motivación en las organizaciones, y la manera en que ella es capaz de influir en el desempeño laboral de cada empleado.

Con base a la interrogante se observa que los factores motivacionales, tanto intrínsecos como extrínsecos, juegan un papel importante en la autorrealización de cualquier actividad productiva en las personas, principalmente las que se expresan por medio de su desempeño laboral, por tal razón, es allí donde se observa en ellos como se perciben a sí mismo, a los demás y el entorno laboral en el que se encuentran.

A partir de este punto, se determina que la organización presenta un bajo nivel de desempeño por parte de los empleados; por lo tanto, se considera necesario analizar la situación y determinar si algunos factores como la buena comunicación entre jefe – empleado, relaciones interpersonales satisfactorias, el salario, los incentivos, el clima organizacional y la motivación influyen en el desempeño organizacional de los empleados. Para generar una solución oportuna al respecto.

Finalmente, se pretende que, al ser presentado el Proyecto de Investigación, la almacenadora lo utilice para beneficio de la empresa, de los empleados, e igualmente de los clientes; ya que, si el empleado demuestra interés y motivación al momento de su desempeño laboral, será mejor la productividad y ello traerá un crecimiento en el mercado laboral que se desarrolla en el mismo giro empresarial.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Motivación laboral

Como menciona Vinacke el término motivación laboral “Se relaciona con las condiciones responsables de las variaciones en intensidad, calidad y dirección de la conducta.” (1962)

2.1.1 Antecedentes de la importancia de la motivación

Existen autores que indican, que unos de los primeros personajes en hablar sobre el término de motivación fue Aristóteles, quien dijo que la motivación es la razón por la cual las personas son movidas a realizar ciertas acciones que les resultan placenteras. McDoullan (1862) dice que los instintos son diferentes a los impulsos, ya que los impulsos son los motores de toda conducta humana; después podemos referir a Maslow quien habla que las motivaciones se encuentran en la satisfacción de las necesidades.

Al inicio de la industrialización se produjo más complejidad en las relaciones laborales lo que provocó una disminución en la productividad aumentando la desmotivación de los colaboradores; y en 1920 con la creación de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), se empezó a plantear la importancia del bienestar de los trabajadores y se empezaron a crear normas, que en cuanto a las condiciones de trabajo, creando un equilibrio entre los intereses de las organizaciones y los intereses de los colaboradores.

A partir de esto, las empresas empezaron a analizar situaciones como, qué buscan los colaboradores en un trabajo, cuáles son las necesidades que deben cubrir de sus trabajadores y cuáles son los intereses de estos.

2.1.2 Motivación

“El término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar es generar un desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro” (Zapeta Herrera, 1999, p.124); es decir que la motivación es aquello que hace que una persona tenga la actitud de moverse por su propia cuenta hacia otro lado o hacia aquello que desea alcanzar.

La motivación también puede ser definida como un “término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2008, p.415), y esto hace que las personas lleguen a sus metas. Motivar es mucho más que guiar a una persona o grupo de personas hacia algún lado al cual deben de llegar, ya que está vinculada con una serie de elementos propios de cada persona, como los valores, los prejuicios, las percepciones y la autoestima; y este conjunto de elementos hacen que cada persona se motive por razones y condiciones distintas.

Se podría decir que la motivación mueve la conducta humana, en este aspecto existen tres premisas que lo explican:

- “La conducta es producto de estímulos externos o internos. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
- La conducta es motivada, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad.
- La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta” (Chiavenato, 2011, p.42).

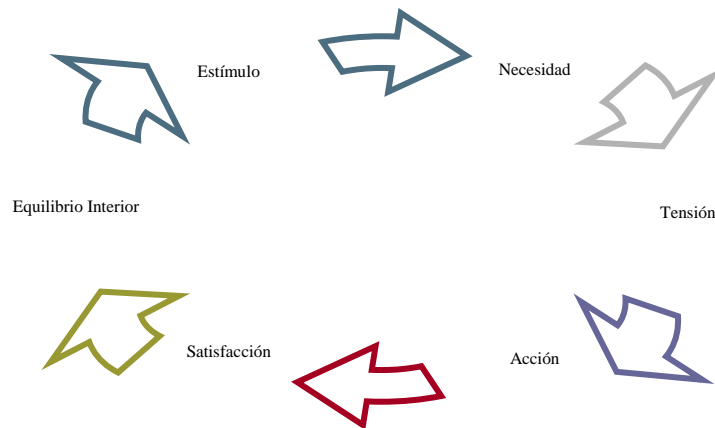
Para poder motivar a los empleados es necesario saber cómo hacerlo, y para eso es importante saber dónde se origina la motivación en las personas. La mayoría de los psicólogos coinciden en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene de propio individuo. Las organizaciones pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación, pero deben de ser conscientes de que por más actividades que realicen, nunca podrán

asegurar que todas las personas reaccionen de igual manera ante los mismos estímulos de la motivación.

Nuttin (1985) considera que “la motivación aparece en el ser humano a partir de sus relaciones, es decir, se trata de una facultad que surge del acercamiento que tenemos con los otros individuos” (Zapeta Herrera, 1999, p.130). La motivación viene del interior del individuo, proviene de la capacidad de las personas para decidir y, por lo tanto, surge de su propia libertad. La libertad de las personas es el fundamento de la voluntad y el sustento de la capacidad de elegir.

El fenómeno de la motivación se da por medio de un ciclo motivacional, este empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a una conducta o acción capaz de liberar la tensión o liberarlo de la incomodidad o del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encuentra la satisfacción a su necesidad, y por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella.

Gráfica No. 2
Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad



Fuente: Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones (2011)

No siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional, cuando esto sucede puede darse la frustración o la compensación. La compensación es cuando se transfiere a otro objeto, persona o situación. La frustración se da cuando la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación, esto se puede demostrar psicológicamente a través de agresividad, descontento, tensión emocional, apatía; o puede demostrarse también por vía fisiológica, a través de tensión nerviosa insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas.

2.1.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Es uno de los enfoques de la motivación más conocido, él sostiene que los seres humanos tienen una compleja serie de cinco categorías de necesidades, las cuales organizó según su criterio, por jerarquía de importancia desde la más simple y básica, hasta la más compleja; siendo estas:

- Necesidades Fisiológicas: Estas son aire, comida, reposo, abrigo. Estas necesidades son las más básicas, por lo que en el contexto laboral se traduce como las condiciones de trabajo, las herramientas para realizar las funciones, y el sueldo, que serían las necesidades básicas para un empleado de una organización.
- Necesidades de Seguridad: Estas son la protección contra el peligro o la privacidad, que en una organización serían las políticas y administración de la compañía, seguridad del empleo.
- Necesidades de Pertenencia y Sociales: Son la amistad y la pertenencia a grupos; en una organización son las relaciones con los jefes, relaciones con los compañeros, relaciones con los subordinados y la calidad de supervisión.
- Necesidades de Estima y Estatus: Se encuentran el reconocimiento, el respeto a uno mismo y la reputación, en la organización, el estatus y el reconocimiento en su trabajo.
- Necesidades de Autorrealización y Satisfacción: Se encuentra la realización del potencial, en una organización, el trabajo en sí, logro, posibilidad de crecimiento y la responsabilidad.

Maslow (1954) señaló que “a medida que una persona va satisfaciendo cada uno de estos niveles de necesidades, la motivación se desplaza al nivel de necesidad inmediatamente superior con el propósito de satisfacerlo”, es decir que cuando una persona ha alcanzado los niveles básicos de la

pirámide, va ser motivada por alcanzar los superiores; ya que él afirma que “existe un proceso natural en el cual los individuos satisfacen sus necesidades en orden ascendente, desde la más inmadura a la más madura” (Benavides Pañeda, 2004, p.249)

Algunos de sus supuestos básicos son:

- Una necesidad satisfecha no es un factor de motivación. Una vez satisfecha una necesidad surge otra en su lugar.
- En la mayoría de los casos, la red individual de necesidades es muy compleja.
- En general, las necesidades de nivel inferior deben de satisfacerse antes de que las de nivel superior se vuelvan suficientemente intensas para estimular el comportamiento.
- Los medios para satisfacer las necesidades de nivel superior son mucho más numerosos que los medios para satisfacer las necesidades de nivel inferior.

2.1.2.2 Teoría de la motivación de higiene de Herzberg

Para Herzberg “la motivación depende de dos factores, los factores higiénicos y los factores motivacionales” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2008, p.419).

Factores higiénicos: “Se refieren a las condiciones que rodean a las personas en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo” (Chiavenato, 2011, p.45). Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados.

Estos factores son óptimos, pero únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si llegan a faltar provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción; estos son:

- Condiciones de trabajo y bienestar
- Políticas de la organización y administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salario y remuneración
- Seguridad en el puesto
- Relaciones con los colegas

Factores Motivacionales: Se refiere al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradero y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.

El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción y si llegan a faltar reducen esa satisfacción; por eso se le denomina factores de satisfacción; estos son:

- Delegación de responsabilidad
- Libertad para decidir cómo realizar una labor
- Posibilidad de ascenso
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos
- Simplificación del puesto (por quien los desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o vertical)

La teoría de Herzberg (1968) afirma que la satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; estos son llamados factores motivacionales. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto; son los llamados factores higiénicos.

Herzberg concluyó que “los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional” (Chiavenato, 2011, p.46). Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades, y el desafío de las actividades del puesto.

2.2 Desconocimiento del proceso de motivación al personal

2.2.1. Comportamiento humano

Comportamientos exhibidos por el ser humano e influenciados por la cultura, actitudes, motivaciones, emociones, valores de la persona y culturales, y la relación interpersonal. La finalidad de este es conseguir y crear estrategias efectivas para la supervivencia, dentro de los diversos ambientes en los cuales se desenvuelve en su diario vivir; según las experiencias a respuestas de estímulos.

2.2.2. La Dinámica de la gente y las organizaciones

La integración entre individuo y organización no es un problema reciente. Las primeras preocupaciones surgieron con los antiguos filósofos griegos. Asimismo, Max Weber planteó la hipótesis de que “la organización puede destruir la personalidad individual mediante la imposición de reglas y procedimientos, pues despersonalizan el proceso de relación con los individuos” (Chiavenato, 2011, p.66).

Para superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan y forman organizaciones con el fin de lograr objetivos comunes. A medida que las organizaciones tienen éxito, sobreviven o crecen. Al crecer, requieren más personas para realizar sus actividades. Al ingresar a las organizaciones, esas personas persiguen objetivos individuales diferentes a los de aquellas. Eso hace que los objetivos organizacionales se alejen gradualmente de los objetivos individuales de los nuevos integrantes.

De esta manera, tanto los individuos como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para lograr objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, crecimiento de mercado, satisfacción de las necesidades del cliente, etc.). No obstante, los individuos, una vez reclutados y seleccionados, tienen objetivos personales por los cuales luchan, y muchas veces se aprovechan de la organización para conseguirlos.

Para comprender lo que sucede en los ambientes laborales, debemos de definir el comportamiento dentro de una organización, según el autor Newstrom, “es un estudio sistemático y aplicación cuidadosa de conocimiento sobre la forma como la gente –individuos y grupos– actúan en las organizaciones” (Newstrom, 2011, p.3). Este comportamiento brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis; como observar la conducta de los individuos, permite entender las relaciones interpersonales, permite examinar la dinámica de las relaciones dentro de pequeños grupos, es decir, cuando dos o más grupos necesitan coordinar sus esfuerzos (relaciones intergrupales).

Existen metas del comportamiento organizacional; la primera es describir la forma en que la gente se desenvuelve en diversas situaciones, la segunda es entender por qué la gente se comporta como lo hace, la tercera es predecir la conducta de los empleados y por último es controlar la conducta y desarrollar actividades con el fin de trabajar en el tema de comportamiento adecuado dentro de las áreas de trabajo.

En la actualidad, existe un conjunto de factores que afectan la dinámica de las organizaciones en relación con los empleados. Una variedad de asuntos y tendencias en dichos factores se clasifican en cuatro áreas: gente, estructura, tecnología y el ambiente en que funciona la organización.

Gente: constituye el sistema social interno de la empresa; es decir, todas las personas que viven, piensan, sienten y trabajan en la organización para alcanzar sus objetivos. En particular, lo que significa que los empleados aportan una amplia escala de antecedentes educativos, talentos y perspectivas a su empleo.

Estructura: se define como la relación y el uso formal de la gente en las organizaciones. Se requieren diferentes puestos para realizar todas las actividades que allí se demanden.

Tecnología: recursos con que la gente trabaja y afecta las tareas que realiza. Cada uno de estos avances tecnológicos, aumenta la presión en el Comportamiento Organizacional para mantener el delicado equilibrio entre los sistemas técnico y social.

Ambiente: son tanto internos como externos y todas las organizaciones funcionan en su interior.

La dinámica que cada uno de los integrantes de una organización o empresa desarrolla en la misma, es una manera personal de recrearse así mismo; buscando la autorrealización para aproximarse a la autoimagen que desea proyectar en su ámbito laboral, tomando en consideración aspectos relevantes como ser tomado en cuenta, ser competente, ser capaz de enfrentar con éxito y ser agradable para sí mismo y las personas de su entorno. Es por ello que el ámbito laboral es por excelencia un lugar para construir y desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

2.2.2.1. Cultura individual

La gente tiene mucho en común, pero cada persona en el mundo es también individualmente diferente; desde su nacimiento, cada persona es única y las experiencias individuales después del nacimiento tienden a diferenciarla todavía más. La personalidad individual consiste en aceptar y

amar la imagen o concepto que se tiene de mi propia persona, con cualidades y defectos, fortalezas y debilidades. Considerando que cada vez que uno se autoevalúa, se ve así mismo como la persona que siempre ha querido ser, se agrada, y la autoestima se mantiene en un estándar adecuado.

“Las diferencias individuales requieren que el enfoque de un administrador sobre sus empleados sea individual. Esta creencia de que cada persona es diferente de todas las demás suele conocerse como la Ley de las diferencias individuales” (Nestrom, 2011, p.9). Cuando la administración aplica los principios del comportamiento organizacional, intenta desarrollar un mejor empleado, pero también desea desarrollar a una mejor persona en cuanto a su crecimiento y satisfacción.

2.2.2.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional, según el autor Chiavenato, “representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales”. (Chiavenato, 2011, p.72). Este término refleja la mentalidad predominante. Para Schein, “es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Chiavenato, 2011, p.72).

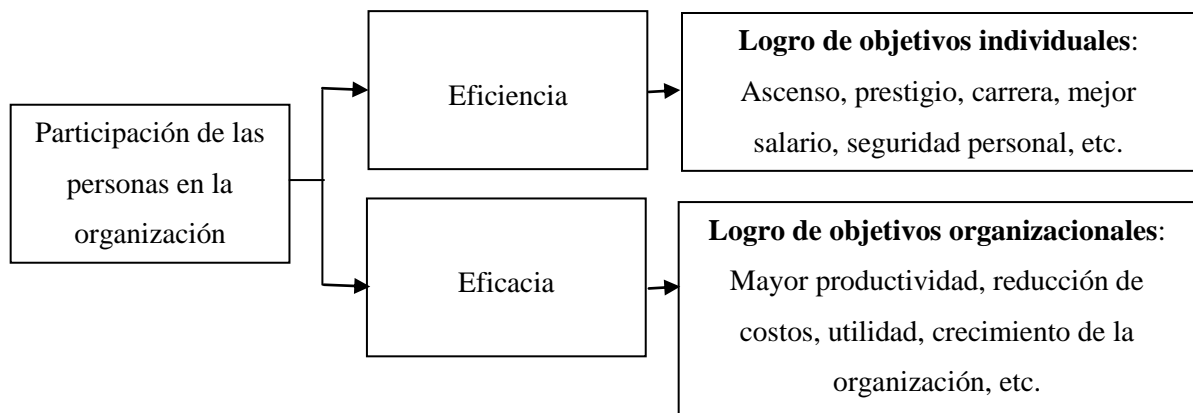
Según Chiavenato (2011) la cultura organizacional presenta seis características principales:

- Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

- Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
- Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
- Clima Organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo; cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etcétera.

La interacción entre personas y organización es un tema complejo y dinámico que permite distintos puntos de vista. Barnard, hace una distinción entre eficiencia y eficacia con referencia a los resultados de la interacción entre personas y organización. Según él “toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar por medio de su participación en la organización” (Chiavenato, 2011, p.67).

Gráfica No. 3
Eficiencia y Eficacia, según Barnard



Fuente: Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones (2011)

La interacción psicológica entre empleado y organización es más que nada un proceso de reciprocidad. La organización hace ciertas cosas por y para los participantes; a su vez, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas.

Las personas forman una organización o ingresan en alguna porque esperan que su participación satisfaga ciertas necesidades personales. Para lograr esa satisfacción, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o inversiones propias (esfuerzos) en la organización en la esperanza de que la satisfacción de sus necesidades sea superior al costo; las satisfacciones esperadas y los costos se evalúan mediante su propio sistema de valores.

2.2.3. Motivación en la empresa

Históricamente, la fábrica y la industria han sido un objetivo popular para la aplicación de las diversas teorías motivacionales; esto debido a que el tema ha sido de gran interés para los psicólogos organizacionales fundamentándose primordialmente en la noción de los instintos. La teoría moderna de la motivación ve al individuo como recolector activo de información, más que como respondiente pasivo a estímulos, ya sean internos o externos. Más aún, es cada vez más obvio que el individuo no es perfectamente racional a la hora de recolectar y usar la información. El individuo está influido por la información social en forma de atribuciones que involucran las intenciones de los demás (Landy, 2005, p.344).

2.2.3.1 La motivación y las actitudes

Se cree que un empleado feliz es un colaborador productivo y que, en algún punto, puede encontrar los estímulos eficaces que desarrollan la motivación en el ámbito laboral; es decir que éstos utilizan el término “Moral” para referirse a las actitudes relacionadas con el trabajo y satisfacción laboral.

Las actitudes son sentimientos o creencias relativamente estables dirigidos hacia personas, grupos, ideas, empleos u otros objetos específicos; estas vistas como la ruta a seguir para

encontrar la clave de la motivación. Siempre considerando necesario evaluar el nivel de satisfacción con diversos factores motivacionales para saber cómo incrementar o mantener la motivación en el trabajo de cualquier individuo.

2.2.3.2. La motivación y la personalidad

Por lo general, los psicólogos organizacionales concuerdan en que la personalidad también puede ser un predictor del desempeño laboral; ya que considera que la motivación afecta al desempeño, razonando que sí puede existir una relación entre la motivación en el trabajo y la personalidad.

La relación entre personalidad-motivación es importante, ya que teorías anteriores de la motivación en el trabajo ponían poco énfasis en la medición de diferencias individuales, como los rasgos de personalidad. A medida que la teoría de la motivación se desarrolle en una metáfora de la persona como juez, debe ser más valioso el analizar rasgos de personalidad en los diversos intentos por entender la motivación en el ámbito laboral. (Landy, 2005, p.343-344).

Considerando lo relativo entre ambos términos es relevante señalar que la relación existente hace énfasis en que gracias a que a los estímulos y factores motivacionales que mueven a la persona a desarrollar sus funciones laborales permiten que sean persistentes en ellas y puedan culminarlas de manera adecuada según la visión propia que se tenga de uno mismo y quienes los rodea. Comparando los mismos, se podría hacer una representación en la que la personalidad es un esqueleto y la motivación sería el sistema neuromuscular que moviliza y equilibra la estructura de la personalidad misma.

2.3 Herramientas adecuadas de motivación laboral

2.3.1 Factores Motivacionales

La motivación es esencial en las personas, no importando la labor que realicen; siempre deben tener ese algo que los mueva a alcanzar sus metas. Dentro de una organización es importante

conocer esos factores que hacen que los empleados estén motivados, y es necesario “tener conocimientos básicos sobre ¿qué es lo que motiva a una persona a trabajar intensamente?, y ¿qué es lo que una persona desea o necesita obtener del trabajo?” (Benavides Pañeda, 2004, p.240).

2.3.1.1 Factores intrínsecos de la motivación

Delegación de responsabilidad

Delegar es conceder a otra persona la autoridad para actuar en nombre de alguien, y delegar responsabilidades se refiere a conceder autoridad para realizar todos esos trabajos y funciones de la organización, y al tener esa responsabilidad hace que las personas se comprometan con su trabajo.

Participación en la decisión de cómo realizar una labor

“La participación de los empleados hace que se genere un verdadero empowerment (o potenciación), es decir dotarles de poder” (Zapeta Herrera, 1999, p.152), y esto hace que estén más comprometidos en alcanzar sus metas en su puesto de trabajo.

Reconocimiento

Cuando una persona se compromete con sus funciones y da lo mejor de sí para cumplir con lo requerido, le es de mucha motivación saber que sus jefes lo saben y que están contentos con su trabajo, y el que se lo reconozcan hace que quiera seguir trabajando de esa forma o mejor.

Posibilidad de ascenso

Esto se relaciona con la necesidad de crecimiento que cada persona posee, y el de estarse trazando nuevas metas y retos, pero sobre todo en de tener seguridad en la organización y una carrera profesional.

Creación de sus propios objetivos y metas

Como parte de su desarrollo laboral, a los empleados les parece conveniente involucrarse, que se les consulte y se les dé la oportunidad de ofrecer sugerencias máxime si se trata de lo que ellos deben realizar dentro de la organización ya que de esta manera sienten más suyo el puesto.

Enriquecimiento del puesto

“El enriquecimiento del puesto es importante en la motivación ya que los empleados se apasionan con su labor específica. Les interesa la realimentación sobre su desempeño, ser apreciados y reconocidos por su trabajo” (Koontz, Weihrich, Cannice, 2008, p.434).

Autorrealización y satisfacción

Está relacionada con la jerarquía de necesidades de Maslow, esta es la necesidad más alta, y se refiere a la realización y satisfacción que toda persona necesita en lo que hace, ya sea en sus labores dentro de una organización o en cualquier otra labor que realice como persona.

Básicamente, cuando se habla de la motivación intrínseca dentro del ámbito empresarial es desarrollar o realiza una actividad por decisión propia, placer o satisfacción sin esperar un premio o recompensa a la misma. Considerando que cada persona es capaz de motivarse así misma manteniendo la capacidad de elección del cuándo y con qué deseamos mantener dicha motivación a los retos que se nos presenten en un ambiente laboral específico.

2.3.1.2 Factores extrínsecos de la motivación

Los factores extrínsecos que se consideran relevantes en el tema de la motivación son: el liderazgo que es una forma de influir en la gente más allá de sus actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes, es la habilidad de inspirar confianza y apoyo necesario entre las personas para lograr las metas de la organización; la buena comunicación, la cual “es el proceso en doble sentido por el que intercambian información las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella” (Benavides Peñada,2004, p.228). Para exigir la

máxima eficiencia de los empleados, se les debe informar de todo lo que se crea les sea útil para el desempeño de su trabajo.

La remuneración definida como el “proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo” (Chiavenato, 2009, p.286); y los incentivos son aquellos estímulos, ya sean tangibles o intangibles que hacen que el empleado se motive. Y la higiene laboral que se refiere “a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas” (Chiavenato, 2009, p.474).

Finalmente, la calidad de vida en el trabajo también se considera como factor extrínseco dentro del entorno laboral, enfocándose principalmente en un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones solo pueden alcanzar grados altos de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas por sus aportaciones; satisfaciendo de esta manera sus necesidades personales por medio de su trabajo en la organización.

2.3.2 Estrategia y sistema salarial o de compensaciones

Las compensaciones hacen parte de la estructura de costos de producción y constituyen una base para la gestión de la organización. Su diseño debe estar guiado por la cultura, visión y misión de la empresa; permitiendo de esta manera crear principios de identidad, pertenencia y participación de los empleados en beneficio del propio individuo como de la organización en general.

Se emplea el término “compensación laboral” puesto que se considera que en el medio laboral el significado salario enmarca todo elemento monetario y/o especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor, sin abarcar conceptos como beneficios o prestaciones de servicios, los cuales influyen en el desempeño del trabajador y en el mejoramiento de su nivel de calidad de vida (Morales Arrieta y Velandia Herrera, 1999, p.4).

2.3.2.1 Sistemas de reconocimiento al personal

Manera de favorecer la retención del personal mediante el desarrollo de sistemas de reconocimiento que premien sus sugerencias y aportaciones; estos tienen como objetivo primordial otorgar a los empleados el reconocimiento debido a sus aportaciones al logro de objetivos institucionales, mediante acciones significativas en el desempeño laboral, su actuación como líderes, sus aportaciones para la productividad y su colaboración con otras áreas más allá de las labores específicas de su puesto.

2.3.2.2 Compensación al personal

La compensación es un factor que puede ser empleado como un medio para mejorar la competitividad organizacional y como estrategia de atracción de personal talentoso en la mayoría de las empresas. Permitiendo a la empresa retener recursos humanos indispensables, y al empleado, satisfacer necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus dentro del ámbito laboral.

Laut propone “una visión compleja de la manera como los seres humanos nos relacionamos con el dinero poniendo de manifiesto que, en muchos casos, los seres humanos poseemos barreras psicológicas que nos hemos impuesto a nosotros mismos para permitirnos ser prósperos” (Zapeta Herrera, 1999, p.240).

La compensación tiene el poder de ayudar a un empleado a considerar que son merecedores de algo más, influyendo en su autoestima y desarrollo dentro del ambiente laboral de la empresa; experimentando una mejor valoración a su personalidad, elevando su autoestima y, fácilmente pueden emplear dichos sentimientos para construirse una realidad distinta en la que se sienta capaz de proponerse un tipo de mejora en su vida.

Se debe tener en consideración que la compensación que se da a cada una de las personas debe estar acorde con lo que ellas esperan para ser un factor motivante en su ambiente laboral;

puediendo en alguna ocasión tener la oportunidad de preguntar a los mismos empleados cómo les gustaría que la compensación les sea otorgada y llegar a un consenso de este con los encargados de compensaciones; para que los mismos sean verdaderamente motivadores.

2.3.2.3 Prestaciones

Las prestaciones hacen parte importante del concepto de compensación; en ocasiones se denominan compensaciones indirectas, es decir, que no son retribución propiamente dicha del servicio prestado sino que sólo se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo específico; éste incluye conceptos como protección de la salud, servicios al empleado, servicios a la familia del empleado, pensiones de jubilación o vejez, tiempo de descanso remunerado, entre otras impuestas por la misma organización.

Otorgar las prestaciones que marca la ley como obligatorias para todas las empresas difícilmente repercuten en la atracción y retención de personas a la institución; esto debido que la mayoría de los empleados tiene conciencia de que la vida productiva no es igual conforme transcurren los años de su desarrollo en el ámbito laboral. Estas prestaciones se diseñan en búsqueda de competitividad externa frente al mercado laboral, la eficacia en costos, atención a la preferencia de los empleados, así como cumplir con la normatividad legal; considerando que estén alineadas con la estrategia global de retribuciones.

2.4 Sistema motivacional de calidad

Dessler (2001) explica sobre la existencia de diferentes programas como herramientas organizacionales, entre los que podemos mencionar: el clima laboral, trabajo en equipo, creencias, actitudes, procesos y la cultura, que fortalecen la estructura de la gestión del talento humano. Es decir, que cada empleado tenga un trabajo retador, que el clima laboral sea cálido y productivo, que cuente con la autoridad suficiente para tomar decisiones y se otorgue responsabilidad completa al trabajo. La autoeficacia, juega un papel importante en la motivación

moderna en el trabajo, desarrollándose mediante experiencias de dominio, modelamiento, persuasión social o estados psicológicos.

El tema de motivación dentro de un ambiente laboral debe ser reforzado y tratado como un tema de vital importancia para el desarrollo de la actividad que cualquier organización se haya propuesto; esto para tratar y abordar el tema. El sistema motivación que una organización aplique debe estar basado en equipos, tecnología, multiculturalidad, cambios, y con la lealtad con la que los empleados la utilicen en beneficio de ambos.

2.4.1 Subsistema de mantenimiento del recurso humano

Una organización viable es la que no sólo capta y emplea sus recursos humanos (empleados) adecuadamente, sino también los mantiene motivados dentro de la organización. La retención del personal de alto rendimiento exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen planes de remuneración económica, prestaciones laborales y de higiene y seguridad en el trabajo; para tenerlos motivados y satisfechos, así como para inculcar en ellos el “ponerse la camiseta del equipo” es decir, adquirir identidad e identificación con su puesto de trabajo y la empresa para la que labora.

2.4.2 Retención del personal hacia la empresa

El personal valioso encuentra siempre posibilidades de crecimiento, por lo que suelen existir ofertas tentadoras para captar a los más preparados y eficientes, de modo que en muchas organizacionales actualmente se están perdiendo de personas valiosas que pueden contribuir de manera sustancial al logro de objetivos y metas.

Cuando una organización o empresa ofrece alternativas reales y consistentes de crecimiento, es factible disminuir la salida del personal de alto rendimiento; ya que las mismas alternativas de crecimiento son mecanismos de retención. Consiguiendo de esta manera, que el personal se

comprometa a transformar políticas y filosofías, así como procesos y procedimientos que les permite incidir en la organización y en el desarrollo de propias prácticas de trabajo.

2.4.3 Desempeño laboral

“El desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad” (Cedeño Plascencia, 2000, p.286). Es decir, donde el empleado desarrolla sus conocimientos, aptitudes y habilidades de manera efectiva para la ejecución de un puesto de trabajo; y la relación de este con las demás personas, la estructura de la empresa, la tecnología y el entorno laboral existente.

Al empleado, por lo tanto, le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.

2.4.3.1. Autorrealización en el trabajo

El trabajo desempeña así mismo un papel importante en el desarrollo y el perfeccionamiento de la persona a través de la expresión y la puesta en práctica de sus competencias, sus conocimientos y su potencial. Para un individuo, ser parte integrante de una sociedad optimiza la materialización de sus esfuerzos y aumenta su sentimiento de satisfacción y de estima personales.

Un factor importante del crecimiento integral de las personas y de las necesidades que pueden presentar, está la autorrealización que “consiste en esa necesidad de convertirse en lo que es capaz de llegar a ser; como es el crecimiento, logro del propio potencial y autosatisfacción” (Polaino y Cabanyes Truffino, 2003, p.472).

Existen ciertos factores que están asociados a la autorrealización de una persona dentro de una organización, entre ellos están:

- El trabajo, en términos de sus tareas, funciones y responsabilidades, le otorga a la persona un lugar dentro del centro de trabajo, una sensación de pertenencia.
- Contribuye a la autoestima y estimula el desarrollo de valores.
- Satisface tanto necesidades materiales como emocionales.
- Proporciona la posibilidad de establecer amistades, una red de apoyo y solidaridad.
- Promueve la creatividad y la oportunidad de crecer profesionalmente y como persona.

Las personas que presentan una sensación de realización personal satisfecha poseen ciertos rasgos habituales entre los cuales podemos mencionar:

- Se acepta a sí misma, y acepta y respeta a quienes tiene a su alrededor.
- Piensa de modo positivo y mira al futuro con optimismo.
- Aprende de sus errores y no se rinde ante ningún fracaso.
- Es autosuficiente y capaz de tomar decisiones.
- Disfruta de su tiempo libre.
- Cree que tiene capacidad para ser lo que quiere y se esfuerza en conseguirlo.
- Confía en sus propias virtudes y en las de los demás seres humanos.

Depende de la manera en que una persona desempeña su trabajo; es decir, la actitud que tiene al enfrentar un problema laboral, el no compromiso, el ausentismo, entre otros factores; de esta manera nos podemos dar cuenta si el trabajador está comprometido o no con la actividad que realiza en su desempeño laboral.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1. Planteamiento del problema

La motivación es el impulso o motor que hace que las personas se muevan a determinado lugar o adquieran ciertas actitudes; es producida por distintos factores que estimulan dichas conductas. Es necesario notar que los factores motivantes varían por persona, lo que motiva a una persona es posible que no motive a la otra; esto dependerá de la percepción y cultura en la que se desarrolle dicha persona.

En el ámbito laboral es lo mismo, existen factores que hacen que las personas se empeñen en realizar su trabajo y en mejorarlo cada día; esos factores pueden ser intrínsecos, como el reconocimiento, la autorrealización, la participación en decisiones, o extrínsecos, como el tipo de liderazgo, el ambiente de trabajo, la remuneración, entre otros.

El Proyecto de Investigación buscó indagar por medio de técnicas como la entrevista, la encuesta y la observación; aquellos factores internos o externos que generan motivación en los empleados dentro del entorno laboral por medio de su desempeño.

Existen varias teorías basadas en la motivación que dan distintos puntos de vista respecto a ella; pero en base a lo que en esta investigación indagó, se utilizaron como fundamento dos teorías:

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la cual está enfocada a una serie de necesidades, que van desde la más básica hasta la más compleja; diciendo que la motivación estará relacionada a esas necesidades y a medida que se van alcanzando surge la motivación de querer alcanzar la siguiente y así hasta llegar a la autorrealización, que según esta teoría es la máxima necesidad.

La teoría de la motivación de higiene de Herzberg hace una división de dos factores, los factores higiénicos, los cuales se refieren a todas aquellas condiciones que rodean a los colaboradores, como el ambiente de trabajo, la relación con su jefe y compañeros, el salario, entre otros, y que si llegaran a faltar causan desmotivación; los factores motivacionales, que se refieren al contenido del puesto y las funciones que éste requiere, como el establecer metas, la posibilidad de ascenso, la responsabilidad adquirida, entre otros; estos elevan la motivación y hacen que sea más duradera, por lo que también son denominados como factores de satisfacción.

Por lo antes expuesto, es importante evaluar las consecuencias de no contar con un Sistema Motivacional para los empleados de la Almacenadora Corporativa, S.A. para evitar efectos negativos en el desempeño laboral y productividad de la organización, y así, con fines de crecimiento y desarrollo empresarial a nivel nacional e internacional se pueden establecer factores y estrategias compensatorias que motiven a los empleados y los retengan por el rendimiento dentro de la empresa.

3.2. Pregunta de investigación

La interrogante a la cual se busca dar respuesta con el presente proyecto es ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen al implementar un correcto Sistema de Motivación en la Almacenadora?

3.3. Objetivos de la investigación

3.3.1. Objetivo general

Evaluar las consecuencias de no contar con un Sistema Motivacional para colaboradores de la Almacenadora Corporativa, S.A.

3.3.2. Objetivos específicos

- Determinar los factores que influyen negativamente en el personal y su productividad.
- Definir las herramientas fundamentales para integrar un sistema de Compensaciones Laborales que motiven al personal.
- Definir las estrategias basadas en el sistema de recompensas para retener al personal de alto rendimiento.

3.4. Alcances y límites

Durante el período de Práctica Supervisada y elaboración de Proyecto de Investigación se encontraron los siguientes alcances y límites:

3.4.1. Alcances

El año 2018 fue el período en el que se llevó a cabo el proceso de Práctica Profesional. Durante el mismo, se indagó por medio del Diagnóstico Organizacional sobre información acerca de la falta de un Sistema Motivacional adecuado para los empleados de Almacenadora Corporativa, S.A. la cual permitió el enfoque del presente Proyecto de Investigación, en brindar un aporte significativo para la empresa con el fin de incentivar a los empleados, por medio de la implementación de un sistema asertivo que beneficie la retención de personal de alto rendimiento y una positiva productividad laboral.

3.4.2. Límites

Los límites que se obtuvieron en el período del Proyecto de Investigación fueron:

El gerente general de la empresa en ciertas ocasiones no brindó la información requerida para el análisis de los aspectos relevantes para el proceso de investigación.

Los empleados de ciertas áreas operativas de la empresa tuvieron cierto grado de incomodidad al ser entrevistados sobre el tema de motivación; deseando que las personas a su mando conocieran los aspectos mencionados en la misma para evitar conflictos contra ellos.

3.5. Metodología

El proyecto utilizó la metodología de investigación de tipo cuantitativa, ya que se cuantificaron datos específicos en base a la encuesta que permitió obtener porcentajes según las respuestas obtenidas. Esto permitió profundizar en el problema específico sobre la falta de un Sistema Motivacional que influyera positivamente en el desarrollo laboral de los empleados dentro de Almacenadora Corporativa, S.A.

El propósito primordial fue identificar factores motivacionales que repercuten en el desempeño laboral del empleado, a fin de conocer los factores con mayor influencia dentro de la empresa, y con ello brindar estrategias que puedan considerarse para incrementar los factores más influyentes para la retener personal de alto rendimiento y así obtener beneficios de alto impacto que beneficie a todos.

Capítulo 4

Presentación de Resultados

4.1. Sistematización del estudio de caso

Según la ejecución del proyecto de investigación se utilizaron diversas técnicas e instrumentos fundamentales para la sistematización del estudio de caso, entre las cuales podemos mencionar:

4.1.1. Técnicas

4.1.1.1. Recolección de datos

Se utilizó la técnica de observación, la encuesta y la entrevista estructurada. La observación, fue una guía sobre la dinámica de los colaboradores en su desenvolvimiento dentro de la empresa; la encuesta, se realizó con el fin primordial de verificar en qué aspectos coinciden los empleados respecto a los factores de la motivación, y la entrevista, la cual fue realizada a veinticuatro empleados, mujeres y hombres, de las áreas administrativas y operativas de la almacenadora. Esta muestra poblacional nos brindó información relevante acerca de la cultura organizacional y factores motivacionales que los mismos empleados consideran de gran importancia para su desempeño laboral dentro de la empresa.

4.1.1.2. Instrumentos

Los instrumentos que se implementaron en el proyecto fueron la guía de entrevista estructurada, que fue utilizada como un patrón guía para el momento de la entrevista, para llevar congruencia en aspectos relevantes de las interrogantes. Ella constaba de preguntas enfocadas en la indagación sobre factores motivacionales y el conocimiento dominado por los empleados.

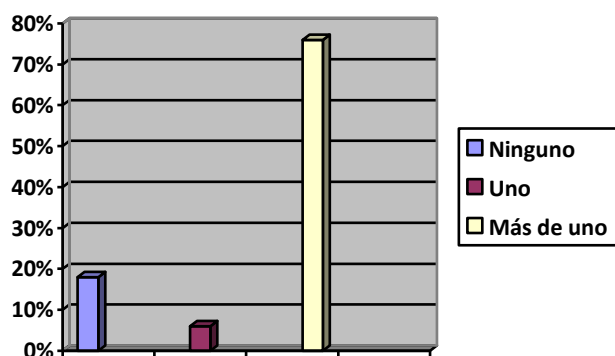
La encuesta, instrumento que nos fue útil para indagar en la interrogante primordial del proyecto de investigación; y a la vez, herramienta que nos ayudó a identificar aspectos en que los

colaboradores coinciden sobre el tema de sistemas motivacionales y su repercusión en el desempeño laboral.

4.2. Análisis de resultados

4.2.1. Análisis cuantitativo

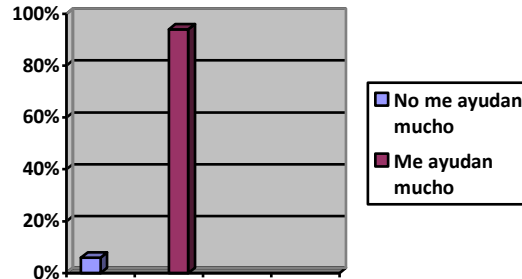
Gráfica No.4
Incentivos y reconocimientos recibidos



Fuente: encuesta a colaboradores de Almacenadora Corporativa, S.A. (2018).

En la gráfica se puede observar que el 76% de la población encuestada afirmó haber recibido uno o más de un reconocimiento e incentivo por su desempeño laboral dentro de la empresa; esto demostró compromiso de parte de los colaboradores para obtener un buen rendimiento laboral y por parte de la organización a incentivar y reconocer la labor realizada por sus empleados. Sin embargo, el 6% manifestó haber recibido únicamente un reconocimiento o incentivo y 18% de los colaboradores declaró no haber recibido ningún reconocimiento o incentivo por parte de sus superiores; por lo que es de importancia evaluar de forma individual el trabajo realizado de acuerdo con destrezas y habilidades que posea cada persona.

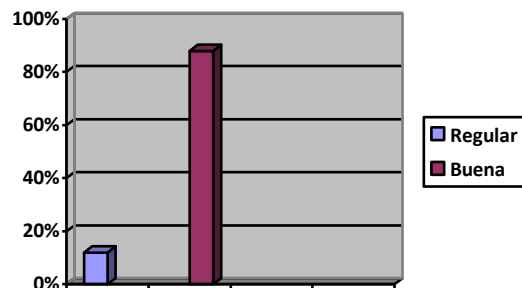
Gráfica No. 5
Incentivos, reconocimientos y mejora en el desempeño



Fuente: encuesta a colaboradores de Almacenadora Corporativa, S.A. (2018)

La gráfica muestra que el 94%, siendo la mayoría de la población, coincide en que los incentivos y reconocimientos recibidos por parte de la empresa lo han ayudado a mejorar su desempeño en su puesto de trabajo; demostrándose que los factores extrínsecos aportan a la mejora de la eficiencia y eficacia de las funciones asignadas a cada colaborador. El 6% restante no coincidió con la mayoría, afirmando que los incentivos y reconocimientos no los ayudan para obtener un mejor rendimiento; de esta forma nos damos cuenta de que cada persona posee diferentes intereses dentro de la organización.

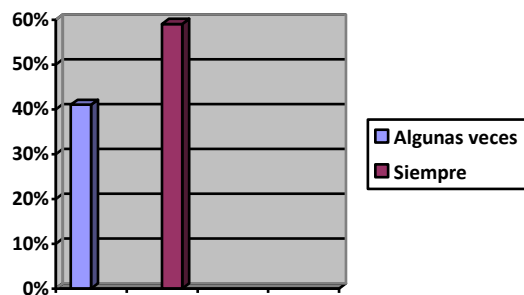
Gráfica No. 6
Relación entre compañeros



Fuente: encuesta a colaboradores de Almacenadora Corporativa, S.A. (2018)

El 88% de los empleados encuestados considera que la relación existente entre sus compañeros de trabajo es buena; deduciéndose que existe una comunicación asertiva entre ellos. Sin embargo, el 12% afirma que la relación que tienen con su equipo de trabajo no es esencialmente buena; por lo que es importante fortalecer los puntos débiles en ciertas áreas de trabajo.

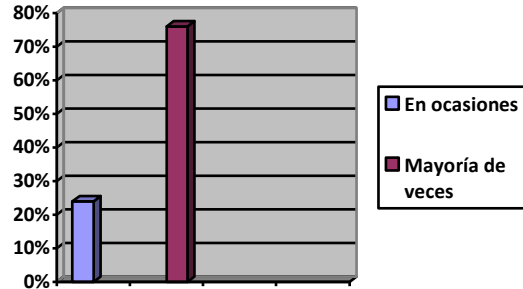
Gráfica No. 7
Comunicación efectiva jefe-empleado



Fuente: encuesta a colaboradores de Almacenadora Corporativa, S.A. (2018)

Se puede observar que el 59% de los empleados afirmó que la comunicación existente entre jefe-empleado es efectiva; y el 41% coincidió en que dicha comunicación no siempre es asertiva. Es importante notar que entre estos porcentajes solo existe un 18% de diferencia, por lo que es necesario enfocarse en mejorar tanto el liderazgo de parte de las jefaturas de la organización como la comunicación asertiva ascendente y descendente dentro de la misma.

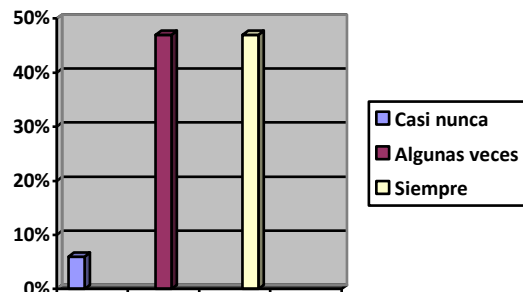
Gráfica No. 8
Remuneración y Reconocimiento, factores motivantes en el trabajo



Fuente: encuesta a colaboradores de Almacenadora Corporativa, S.A. (2018)

El 76% de los empleados encuestados considera que la remuneración y reconocimiento por trabajo sí son factores que motivan al personal para seguir laborando; por lo que se puede notar que este porcentaje de la población interioriza estos dos factores relevantes en la motivación del desempeño laboral. Por el contrario, el 24% restante coinciden en que dichos factores afectan ocasionalmente el desempeño laboral; observando de esta manera que los factores motivacionales varían de una persona a otra.

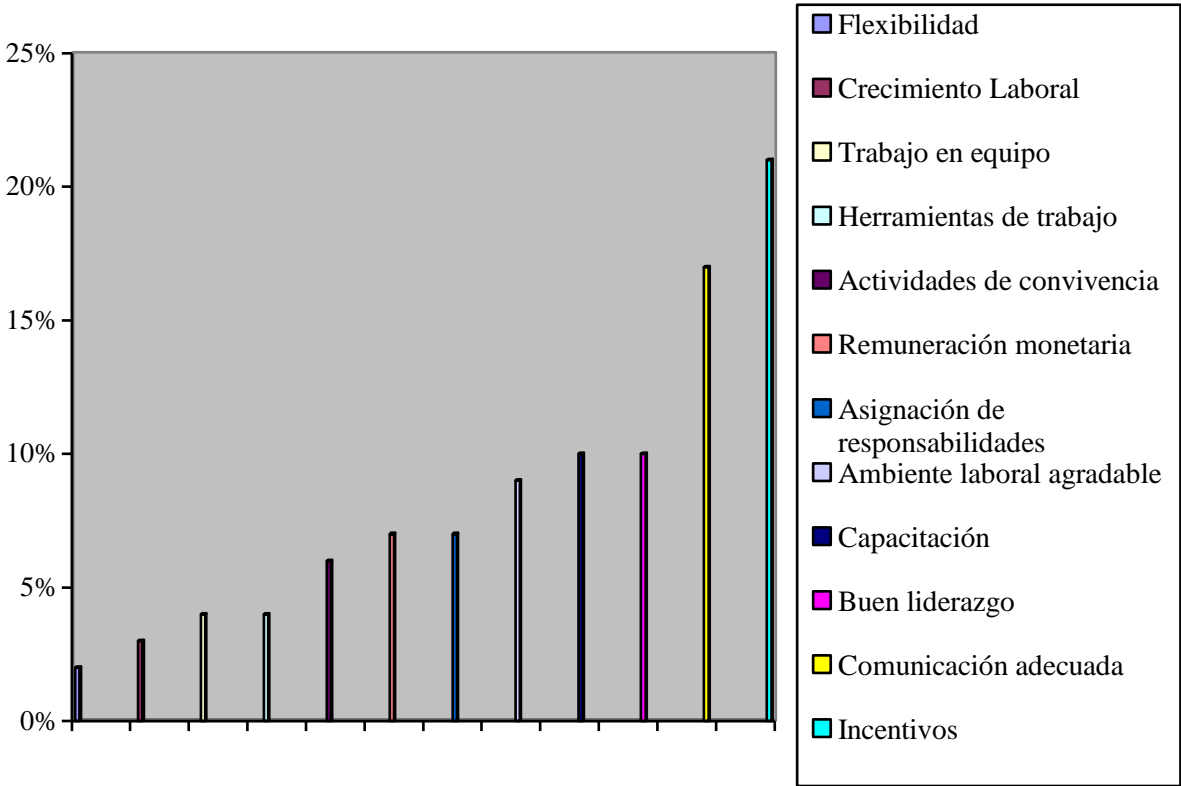
Gráfica No. 9
Reconocimiento por mejorar trabajo



Fuente: encuesta a colaboradores de Almacenadora Corporativa, S.A. (2018)

La gráfica muestra que 47% de la población afirma que el esfuerzo por mejorar su trabajo es reconocido por la empresa, al mismo tiempo un porcentaje igual de 47% afirma que únicamente en ocasiones se le reconoce por su esfuerzo en el puesto trabajo. El 6% restante considera casi nunca haber sido reconocido por su actitud de mejorar laboralmente. Es importante resaltar que el porcentaje de algunas veces y casi nunca suman un porcentaje mayor respecto a las personas que consideran que siempre se les reconoce.

Gráfica No. 10
Factores Motivacionales



Fuente: encuesta a colaboradores de Almacenadora Corporativa, S.A. (2018)

Los resultados obtenidos muestran los factores que los colaboradores consideran de mayor importancia para la motivación en su área de trabajo; obteniendo con un porcentaje alto los

siguientes factores: Reconocimientos/incentivos (21%), comunicación adecuada (17%), Buen liderazgo (10%), capacitación (10%); y con un porcentaje menor los siguientes factores: Ambiente laboral agradable (9%), asignación de responsabilidades (7%), Remuneración monetaria (7%), Actividades de convivencia (6%), Herramientas de trabajo (4%), Buen trabajo en equipo (4%), Crecimiento laboral (3%) y flexibilidad (2%). Observando la variabilidad de un factor a otro dependiendo de las expectativas que cada persona desee alcanzar dentro de la organización.

4.2.2. Análisis cualitativo

Tabla No. 1
Resultados de entrevistas

Preguntas	Resultados Obtenidos
Los resultados obtenidos por medio de entrevistas realizadas fueron en conclusión de esta manera, coincidiendo en diversos factores:	
1. Definición de Motivación	La motivación fue definida como una actividad que inspira a realiza una acción para satisfacer algo.
2. Importancia de motivar a los colaboradores	Sí es importante motivar a los colaboradores, ya que esto permite sentirse mejor al hacer sus tareas; esto ayuda a que se sienta parte de un equipo de trabajo.
3. Método más eficaz para motivar	Los métodos considerados como más eficaces para motivar fueron: jefes pendientes de ellos, horarios flexibles, confianza jefe-colaborador, no trabajar bajo líneas jerárquicas demasiado marcadas.
4. La remuneración como factor motivacional principal	La remuneración es un factor motivacional, más no el primordial.

Preguntas	Resultados Obtenidos
5. Las condiciones laborales afectan en la motivación y desempeño	Las condiciones de trabajo afectan directamente la motivación y desempeño, ya que estar y sentirse cómodo es parte de un buen ambiente laboral.
6. Necesidad de establecer metas y objetivos propios según puesto de trabajo	Sí se considera importante establecer metas y objetivos propios respecto al puesto de trabajo, ya que es parte del compromiso.
7. Reconocimiento, Enriquecimiento del Puesto y Ascenso pueden ser factores motivacionales más duraderos que otros	Factores como el reconocimiento, enriquecimiento de puesto y ascenso tiene resultados duraderos, ya que se le tiende a dar mayor importancia al colaborador, es decir, esto va más allá de lo económico, de dar algo o de un ascenso en sí.
8. Los colaboradores se autorrealizan	La autorrealización es experimentada por algunos colaboradores, dependiendo de la propia misión o meta que se planteen para sí mismos.
9. Influencia de factores motivacionales (más-menos influyentes)	Los factores que más consideraban influyentes fueron: *Autonomía *Ambiente Laboral Agradable *Comodidad al puesto *Liderazgo Positivo *Remuneración Económica *Horarios Flexibles
10. La motivación repercute en el desarrollo laboral	La motivación repercute en el desempeño laboral, de forma positiva o negativa, ya que de ello depende que una persona rinda y se comprometa más con sus tareas laborales.

Fuente: Entrevista a personal administrativo de Almacenadora Corporativa, S.A. (2018)

En la tabla de resultados de las entrevistas a personal administrativo de la empresa, aunque cada persona sostiene distinta opinión respecto a este tema, coincidieron en que sí es importante motivar a los empleados y en el momento de faltar a la misma, podría verse claramente afectado en el desempeño laboral.

Personal del área administrativa, afirman que hay factores motivacionales que van a tener una estimulación más duradera en los colaboradores a comparación que otros, y que la remuneración es igualmente un factor importante para la motivación si que ella sea el principal factor que motiva.

Los factores que consideraron más influyentes en la motivación y en el desempeño laboral fueron: la autonomía para la toma de decisiones en el puesto de trabajo, el ambiente laboral agradable, el liderazgo positivo, la remuneración económica, y los horarios flexibles.

4.2.3. Análisis general de resultados

En los resultados obtenidos en las encuestas se observa los factores que son de mayor importancia para los colaboradores y los factores de menor importancia; los factores con mayor puntuación son: el reconocimiento e incentivos, comunicación adecuada, buen liderazgo y la capacitación, que van desde un porcentaje del 21% al 10%; quedando con menor puntuación el ambiente laboral agradable, asignación de responsabilidades, remuneración monetaria, actividades de convivencia, herramientas de trabajo, trabajo en equipo, crecimiento laboral y flexibilidad, que van desde un porcentaje de 9% al 2%.

Los resultados obtenidos de las entrevistas fueron muy variados; sin embargo, existieron argumentos que coincidieron en ciertos aspectos con las respuestas obtenidas de otras personas entrevistadas. Se observó que consideran de gran importancia la motivación de los colaboradores dentro de una empresa, principalmente en la que ellos lideran, coincidiendo en que si las personas están motivadas existirá mayor probabilidad que se desempeñen de mejor manera en su ámbito laboral y cumplan satisfactoriamente con sus tareas a desarrollar.

De igual manera, afirman que existen factores motivacionales que repercuten e influyen dentro del desarrollo laboral y personal de los colaboradores dentro de la empresa, entre ellos podemos mencionar: Autonomía, identificación con la empresa, reconocimientos, horarios flexibles, ambiente laboral satisfactorio y sin dejar de mencionar la remuneración económica; factores específicos que inspiran a las personas a ejecutar algo para satisfacción propia y de la empresa.

Se puede observar que la importancia que una persona le dé a determinado factor es muy variado al compararlo, ya sea con otra persona y mucho más con personas que pertenezcan a otra organización, como lo explica Maslow en su jerarquía de necesidades, algunos colaboradores necesitarán suplir cierto nivel de necesidades que no serán las mismas que sus compañeros de trabajo; esto también lo afirma Vroom en su teoría de las expectativas, en su concepto de valencia, que es lo atractivo que puede resultar la recompensa, y que esto depende de las metas y objetivos de cada individuo.

Conclusiones

Los factores que influyen negativamente en el personal y su productividad son los horarios no flexibles, falta de reuniones laborales, no disponer de equipamiento adecuado, falta de motivadores extrínsecos por parte de la empresa, mejora en trabajo en equipo, áreas de trabajo en buen estado, entre otros; ya que esto provoca que los empleados no se sientan comprometidos a desarrollar sus funciones de la manera más deseada, afectando de esta manera su productividad en la empresa.

Las herramientas fundamentales para integrar un sistema de compensaciones laborales que motiven al personal son el liderazgo, el clima organizacional, la remuneración, buena comunicación, incentivos, entre otros; y factores intrínsecos como la autorrealización, la iniciativa en la toma de decisión, el reconocimiento, posibilidad de ascenso, etc.; provocando que los empleados se motiven a desempeñar de mejor manera y positivamente las funciones dentro del área de trabajo.

Las estrategias basadas en el sistema de recompensas son: integrar un sistema de motivación y definir alternativas reales y consistentes de crecimiento integral, satisfacción de necesidades materiales y emocionales, la lealtad, la multiculturalidad, enfrentar el cambio y oportunidades de crecimiento profesional e individual son mecanismos que benefician la retención de personal calificado y de alto desempeño, que se dan la tarea de contribuir positivamente al logro de objetivos y metas dentro de la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda a la almacenadora establecer horarios flexibles, reuniones con cada una de las áreas para abordar los objetivos propuestos, brindar herramientas y áreas de trabajo adecuadas según las funciones a desempeñar, desarrollar actividades para fortalecer el trabajo en equipo, brindar ambientes sanos y agradables de crecimiento laboral que estimulen el compromiso por parte de los empleados para evitar la baja productividad en la empresa.

La almacenadora debe comprometerse a velar por el bienestar de sus empleados y trabajar en el fomento de todos aquellos factores, tanto intrínsecos como extrínsecos; tales como promover el plan de carrera, sistemas de reconocimiento, clima organizacional adecuado, la autorrealización y posibilidad de ascenso dentro de la empresa que provocan el aumento en la motivación de los empleados y que, por ende, ayudan a que tengan un mejor desempeño laboral.

La empresa y personal administrativo debe mostrar mayor interés en la retención de empleados de alto rendimiento, con el fin de que los mismos puedan beneficiarse de un crecimiento dentro de su área de trabajo; esto con la implementación de la formación, capacitación y sistemas motivacionales y compensatorios que les permita un mejor desarrollo personal y profesional dentro de la organización.

Referencias

Benavides Pañeda, Raymundo Javier. (2004) Administración. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.

Cannice, Mark; Koontz, Harold; Weinz, Heinz. (2008) Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.

Cedeño Plascencia, Luis Gerardo. (2000) Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Chiavenato, Idalberto. (2009) Gestión del Talento Humano. México: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2011) Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw Hill.

Codoñer, Mariano. (2011) El Abracadabra del Trabajo en Equipo. Guatemala: MC Editorial.

Landy, Frank J. (2005) Psicología Industrial. México: Editorial McGraw Hill

Morales Arrieta, Juan Antonio; Velandia Herrera, Néstor Fernando. (1999) Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensación. México: Editorial McGraw Hill.

Nestrom, John W. (2011) Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial McGraw Hill.

Polaino, Aquilino; Cabanyes Truffiino, Javier. (2003) Fundamentos de Psicología de la Personalidad. España: Ediciones Rialp, S.A.

Zepeda, Fernando. (1999) *Psicología Organizacional*. México: Editorial Addison Wesley Longman.

Anexos

Anexo 1

Tabla de Variables

Nombre: María Fernanda Mendoza Díaz

Tema: Importancia de un Sistema Motivacional aplicable a las diferentes áreas de Almacenadora Corporativa, S.A.



PROBLEMÁTICA	VARIABLE DE ESTUDIO	SUB-TEMAS DE LA VARIABLE DE ESTUDIO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Falta de un Sistema Motivacional que influya positivamente en el desarrollo laboral de los trabajadores dentro de Almacenadora Corporativa, S.A.	Motivación Laboral	Desconocimiento del Proceso de motivación al personal	¿Cuáles son los beneficios que se obtienen al implementar un adecuado Sistema de Motivación en la Almacenadora?	Evaluar las consecuencias de no contar con un Sistema Motivacional para los colaboradores de la Almacenadora Corporativa, S.A.	Establecer los factores que influyen negativamente en el personal y su productividad
		Herramientas adecuadas de motivación laboral			Definir las herramientas fundamentales para integrar un Sistema de Compensaciones Laborales que motiven al personal
		Sistema Motivacional de calidad y aplicación del mismo.			Detectar las estrategias para retener al personal de alto rendimiento

Anexo 2

Tabla de Marco Teórico



Nombre: María Fernanda Mendoza Díaz

Título de la sistematización: Importancia de un Sistema Motivacional aplicable a las diferentes áreas de Almacenadora Corporativa, S.A.

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano

Variable de estudio a investigar	Temas para desarrollar	Referencias propuestas
2.1. Motivación Laboral	2.1.1. Antecedentes de la importancia de la Motivación 2.1.2. Motivación 2.1.2.1. Teoría de las necesidades de Maslow 2.1.2.2. Teoría de la motivación de higiene de Herzberg	Psicología Industrial. Frank J. Landy. Jeffrey M. Conte. Primera Edición. McGrawHill
Sub temas de la variable de estudio	Temas para desarrollar	Referencias propuestas
2.2. Desconocimiento del Proceso de motivación al personal	2.2.1. Comportamiento Humano 2.2.2. La dinámica de la gente y las organizaciones 2.2.2.1. Cultura Individual 2.2.2.2. Cultura Organizacional 2.2.3. Motivación en la empresa 2.2.3.1. La motivación y las actitudes 2.2.3.2. La motivación y la personalidad	Psicología Industrial. Frank J. Landy. Jeffrey M. Conte. Primera Edición. McGrawHill. Psicología Organizacional. Fernando Zepeda. Primera Edición. Pearson.

Sub temas de la variable de estudio	Temas para desarrollar	Referencias propuestas
2.3. Herramientas adecuadas de motivación laboral	2.3.1. Factores Motivacionales 2.3.1.1. Factores intrínsecos de motivación 2.3.1.2. Factores extrínsecos de motivación 2.3.2. Significado e importancia de la motivación en el escenario laboral 2.3.3. Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones 2.3.3.1. Sistemas de reconocimiento al personal 2.3.3.2. Compensación al personal 2.3.3.3. Prestaciones	Fernando. Velandia Herrera. Primera Edición. McGrawHill. Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones. Idalberto Chiavenato. Novena Edición. McGrawHill Educación
2.4. Sistema Motivacional de calidad.	2.4.1. Subsistema de Mantenimiento del Recurso Humano 2.4.2. Retención del personal hacia la empresa 2.4.3. Desempeño Laboral 2.4.3.1. Autorrealización en el trabajo	Psicología Organizacional. Fernando Zepeda. Primera Edición. Pearson. Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones. Idalberto Chiavenato. Novena Edición. McGrawHill Educación.

Anexo 3

Consentimiento Informado de Investigación

El propósito de este consentimiento es dar una explicación breve acerca de la investigación y su participación dentro de ella.

El Proyecto de Investigación con el tema **“Importancia de un Sistema Motivacional aplicable a las diferentes áreas de Almacenadora Corporativa, S.A.”** es realizada por María Fernanda Mendoza Díaz, estudiante de la Facultad de Humanidades, de la Universidad Panamericana; teniendo como objetivo principal evaluar las consecuencias de no contar con un Sistema Motivacional para los colaboradores de la almacenadora.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista o completar una encuesta. Esto tomará aproximadamente 20 minutos. La información que usted proporciona se grabará, de modo que el investigador pueda transcribirla posteriormente para el análisis correspondiente.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información proporcionada será confidencial y por ningún motivo se utilizará para otro fin fuera de la investigación.

Si en el transcurso de la investigación surgiera duda alguna, puede realizar preguntas correspondientes; del mismo modo, si desea ya no participar dentro del proyecto puede retirarse sin ninguna repercusión. Al igual que, si en algún momento, alguna de las preguntas le resulte incómoda, tiene usted el derecho de hacerlo saber o de no responder.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación después de haber obtenido información sobre el proyecto y el fin de éste. Teniendo en claro los términos que la investigación requiere.

Una copia de este consentimiento me será entregada, y tengo el derecho de conocer los resultados obtenidos después de concluida esta investigación.

De antemano agradecemos su participación.

Nombre de Participantes

Firma

Guatemala, _____ de _____ del 2018.

Anexo 4

Universidad Panamericana
Facultad de Humanidades
Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano
Sistematización de Práctica Profesional Dirigida



GUÍA DE OBSERVACIÓN

ASPECTOS	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
1. Comunicación asertiva jefatura – colaborador				
2. Comunicación asertiva colaborador – colaborador				
3. Entorno Laboral:				
3.1. Iluminación adecuada				
3.2. Instrumentos necesarios				
4. Liderazgo efectivo				
5. Actitud de Compromiso al puesto de trabajo				
6. Nivel de motivación de los colaboradores				

Anexo 5

Universidad Panamericana
Facultad de Humanidades
Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano
Sistematización de Práctica Profesional Dirigida



ENCUESTA

La presente encuesta indaga en factores motivacionales con el propósito de conocer su influencia en el desempeño laboral. Contestar lo más sinceramente posible.

1. ¿Considera que la motivación sea un aspecto importante en el desempeño laboral?

SI _____ NO _____

2. Enumere, según el nivel de importancia los siguientes factores motivacionales:

Factor Motivacional	Nivel de Importancia (del 1 al 6, sin repetir números)
Remuneración e incentivos	
Autorrealización y satisfacción	
Liderazgo	
Reconocimiento y posibilidad de ascenso	
Buena comunicación y entorno laboral	
Enriquecimiento del puesto	

3. ¿Ha recibido incentivos y/o reconocimientos en el tiempo que lleva laborando en la empresa?

Más de uno _____ Uno _____ Ninguno _____

4. ¿De qué manera los factores motivacionales en su entorno laboral influyen en su desempeño laboral?

Me ayudan mucho _____ No me ayudan mucho _____

5. ¿Cómo considera la relación existente entre sus compañeros de trabajo?

Buena _____ Regular _____ Necesaria de mejorar _____

6. ¿Considera usted que la comunicación entre jefes y empleados es efectiva?

Siempre _____ Algunas veces _____ Casi nunca _____

7. ¿Cree usted que la remuneración y reconocimientos por trabajo motivan al personal para seguir laborando?

Mayoría de veces _____ En ocasiones _____ Casi nunca _____

8. ¿El esfuerzo en mejorar mi trabajo es reconocido por la empresa?

Siempre _____ Algunas veces _____ Casi nunca _____

9. ¿Qué aspectos o factores considera usted de importancia para la motivación del personal en su área de trabajo? Escriba mínimo 5

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Anexo 6

Universidad Panamericana
Facultad de Humanidades
Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano
Sistematización de Práctica Profesional Dirigida



GUÍA DE ENTREVISTA

A continuación, le realizaré una serie de preguntas con el propósito de identificar y analizar los factores motivacionales más influyentes en los colaboradores y si estos tienen alguna repercusión en el desempeño de cada trabajador.

1. ¿Cómo definiría la motivación?
2. ¿Cree que es importante motivar a los colaboradores? ¿Por qué?
3. Según su experiencia ¿Cuál es el método más eficaz para motivar a los colaboradores?
4. ¿Considera la remuneración como un factor principal que motiva al colaborador a tener un buen rendimiento? ¿Por qué?
5. Las condiciones laborales son un factor relevante en el cumplimiento de las funciones del puesto, según su experiencia ¿Qué tanto considera que pudiera afectar en la motivación y desempeño?

6. ¿Cree que es necesario que cada colaborador establezca metas y objetivos en función a su puesto de trabajo?

7. Factores como el reconocimiento, el enriquecimiento del puesto y la posibilidad de ascenso hacen que el colaborador se motive, ¿Considera que estos factores intrínsecos puedan tener un resultado de motivación más duradera, que los factores extrínsecos?

8. La autorrealización en el trabajo es algo esencial en la vida de las personas, ¿Considera que la mayoría de sus colaboradores la experimenta? ¿Cómo?

9. Si pudiera clasificar los distintos factores motivacionales, del más influyente al menos influyente ¿Cuál sería el orden?

10. ¿Considera que la motivación tiene alguna repercusión en el desempeño obtenido por cada colaborador? ¿Por qué?