

PLAN PARTICIPATIVO DE MOTIVACION PARA EL PERSONAL OPERATIVO  
DE LA EMPRESA “ASESORIA EN INGENIERIA DE PETROLEOS S.A.S.  
(AIP S.A.S.)

JUAN CARLOS GÓMEZ MONTENEGRO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PSICOLOGIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTA D.C. SEPTIEMBRE DE 2015

PLAN PARTICIPATIVO DE MOTIVACION PARA EL PERSONAL OPERATIVO  
DE LA EMPRESA "ASESORIA EN INGENIERIA DE PETROLEOS S.A.S.  
(AIP S.A.S.)

JUAN CARLOS GÓMEZ MONTENEGRO

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gestión Humana de  
las Organizaciones

Asesor Mg. GERMAN ANDRES CORTES MILLAN

Psicólogo

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PSICOLOGIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTA D.C. SEPTIEMBRE DE 2015

## HOJA DE ACEPTACION

---

Firma Primer Jurado

---

Firma Segundo Jurado

---

Firma Director del Programa

## **Dedicatoria**

En primer lugar a Dios, por permitirme dar inicio y finalmente culminar este proyecto que aporta a un crecimiento a nivel personal y profesional.

Dedico todos los esfuerzos y logros alcanzados en este proyecto a mi familia, especialmente a mi esposa y a mi hijo, quienes se constituyeron en un apoyo fundamental, ya que con sus palabras de aliento me motivaron para seguir adelante y no desfallecer.

## **Agradecimientos**

A German Cortes, asesor del proyecto

A la universidad por permitirme consolidar conocimientos para el fortalecimiento y desarrollo profesional en el área de la Gestión humana de las organizaciones.

Al personal de la empresa Asesoría en Ingeniería de petróleos S.A.S (AIP S.A.S) por dejar realizar este estudio en su organización y conocer los aspectos claves para su éxito como empresa, a mi familia por su comprensión y apoyo incondicional y a mi tutor German Cortes quien me orientó, ya que sin su experiencia no hubiera sido posible el desarrollo de este trabajo de grado, a todos gracias.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la elaboración de este proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	3
Planteamiento del problema.....	4
Sistematización Del Problema.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivo Específicos.....	6
Justificación.....	7
MARCO CONCEPTUAL.....	9
Antecedentes del estudio de la motivación.....	9
Motivación.....	10
Referentes teóricos sobre la motivación.....	14
Jerarquía de las necesidades de Abraham H. Maslow.....	14
Teoría de Mc Clelland (1961).....	16
Teoría de Herzberg (1967).....	18
Teoría de las expectativas (1964).....	21
Teoría de Locke (1968).....	22
Teoría de la equidad (1965).....	23
Incentivos.....	25
Participación.....	26
MARCO METODOLÓGICO.....	28
Fases.....	28
Documental.....	28
Gestión.....	28
Tipología.....	28
Estrategias Metodológicas.....	30
Categoría de análisis.....	31
Organización y análisis de información.....	35
Población.....	35
Muestra.....	35
Preguntas de la entrevista.....	37

	Pág.
Cronograma.....	38
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	39
DISCUSIÓN.....	49
CONCLUSIONES.....	51
Recomendaciones.....	53
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	55

## **Anexos**

	Pág.
Anexo 1 Entrevista Gerente General.....	57
Anexo 2 Entrevista Gerente de Operaciones.....	64
Anexo 3 Entrevista Gerente Administrativa.....	68
Anexo 4 Modelo de plan participativo de motivación.....	74



## Resumen

La presente investigación busca establecer que variables se encuentran asociadas para la elaboración de un plan participativo de motivación para la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S), convirtiéndose en una herramienta útil que posibilite el seguimiento y puesta en marcha de dicho planteamiento. Esto permite determinar que la falta de participación e involucramiento por parte del personal operativo, está generando un impacto en los objetivos estratégicos que tiene la organización.

**Palabras claves.** Motivación Laboral, Participación, Incentivos

## Abstract.

This research seeks to establish which variables are associated to the development of a participatory plan for the company motivation Petroleum Engineering Consultancy in SAS, becoming a useful tool that enables the monitoring and implementation of such an approach. This allows to determine that the lack of participation and involvement by the operating personnel is making an impact on the strategic objectives that the organization has.

**Key words.** Work Motivation, Participation, Incentives

## Introducción

Teniendo en cuenta que la motivación es un estado interno que actúa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados: se pretendió en la presente investigación, avanzar sobre la descripción de las variables asociadas con la elaboración de un plan participativo de motivación para la empresa asesoría en ingeniería de petróleos S.A.S, lo anterior con base en la motivación laboral, participación y los incentivos, categorías dentro de las cuales se lograron identificar las prioridades dentro de la motivación.

Uno de los métodos que más se utilizan para crear un mejor entorno laboral es la participación, los empleados, adquieren un sentido de responsabilidad, de “pertenencia” que involucra a los trabajadores en cualquier proceso de toma de decisiones de la organización, para el logro de esta participación se hace necesario establecer la relación entre las retribuciones económicas que reciben los empleados, en donde existe una relación entre lo que hacen y lo que reciben.

En consecuencia, la investigación expuesta a continuación trata algunos aspectos de motivación laboral, participación y los incentivos, todo esto fundamentado desde la perspectiva participativa para dar cuenta a lo que se pretende hacer en el estudio en mención.

## **Planteamiento del problema**

En la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S) el factor humano juega un papel fundamental para el desarrollo económico de la empresa, ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar, para que la empresa trabaje de forma eficaz y eficiente. es esencial que la empresa logre que el personal, que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar las metas y objetivos que tiene planteados la organización; por medio de la observación se nota que los empleados aparentemente se encuentran desmotivados por diferentes factores las cuales se ven reflejados a través del desarrollo de las actividades que realizan diariamente, no solamente se evidencia que es a nivel de los empleados, sino que también se ve afectada la parte de productividad, ya que la motivación es el motor que impulsa de forma integral a la compañía.

Hoy en día los empleados no sólo pretenden trabajar por dinero sino que también quieren disfrutar de lo que hacen; trabajar a gusto es un valor agregado de la calidad de vida, la ausencia de motivación laboral puede afectar la productividad y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Se dan algunos casos en los que el deseo frustrado puede repercutir en el rendimiento, aumentar las quejas o incluso motivar a los empleados a buscar otro trabajo. Si las personas disfrutan y están a gusto mientras trabajan, los resultados en la productividad son más notorios en todos los ámbitos; un nivel inadecuado de compensación económica puede ocasionar dificultades, sentimientos de ansiedad, descontento y desconfianza por parte del empleado, así como la pérdida o disminución de la rentabilidad y competitividad en una organización.

En la actualidad el empleado exige poder relacionar su trabajo con la vida social; es así que a través de ciertos acuerdos como la flexibilidad logra que el

trabajador tenga una mayor motivación y rendimiento en el trabajo, este se realice mejor y por consecuencia más rápidamente. La motivación es básica en cualquier empresa. Cuando el trabajo es satisfactorio y las compensaciones equilibradas, el empleado prefiere dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible, existe conocimiento de que las personas que desempeñan tareas repetitivas sienten un mayor aburrimiento, no se desarrollan sus habilidades que da como resultado una falta de motivación general, el enriquecimiento de las tareas era uno de los principales objetivos de la formación profesional en la empresa y en parte, ahí residía su carácter motivador.

Por lo anterior es sumamente importante que la empresa consiga que el personal que labora en ella, se encuentre motivado para alcanzar objetivos organizacionales y personales, las empresas al motivar de forma directa o indirecta a los empleados, logra una mayor productividad, aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y de gestión del tiempo, se genera un mejor ambiente laboral, empleados más motivados, grupos más unidos, directivos más dinámicos y satisfechos con su trabajo, en cuanto la empresa produce más, optimiza su capital y ante todo los empleados encuentran un valor agregado que es la motivación para realizar las labores que realizan habitualmente.

La motivación establece una relación entre el esfuerzo y el logro de obtener un resultado que sea efectivo, en el desempeño del trabajo de cada persona en donde se manejara la motivación como medio para emplear su capacidad e inteligencia buscando autonomía con respecto a que pueda participar activamente en el análisis y posterior solución de los problemas que se le presenten en las funciones de su cargo, por último debe existir un liderazgo competente y justo por parte de sus superiores donde el empleado sea tratado de manera justa y equitativa.

## **Formulación del Problema**

¿Cómo generar un plan participativo de motivación para el personal operativo de la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S)?

## **Sistematización del problema**

### **Objetivo General**

Proponer un plan participativo de motivación para el personal operativo en la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S.)

### **Objetivo Específicos**

- Determinar la Importancia de las necesidades, tanto individuales como colectivas, del ser trabajador y sus principales efectos respecto a su desempeño.
- Mostrar los elementos que favorecen la motivación de acuerdo al plan participativo propuesto en el presente trabajo.
- Identificar los beneficios que pueden llegar a tener los empleados a través de la motivación.
- Desarrollar un plan participativo para los empleados de la empresa asesoría de ingeniería de petróleos s.a.s (AIP. S.A.S.)

## **Justificación**

La gestión humana es un proceso de apoyo a la gerencia muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral en la organización, lo anterior implica que existe un reto bastante importante por las directivas de las empresas con respecto al establecimiento de una serie de ambientes propicios para motivar y establecer medios de pertenencia de los empleados con la organización.

La motivación se considera como aquella fuerza interior que impulsa e influye en cualquier ámbito de las actividades ejercidas por las personas para alcanzar sus objetivos, la consecución de estos objetivos dependen de factores motivacionales propios que tiene cada individuo.

Existen varios elementos que motivan al individuo, uno de ellos es cuando por interés propio decide pertenecer a una empresa sin importar el cargo que se le ofrezca, ya que desea lograr obtener el empleo que les guste y que se puedan identificar más fácilmente, por consiguiente si las personas no se encuentran satisfechas con la labor que realizan, buscaran otros medios externos para satisfacer esas necesidades, en este caso si el trabajador decide quedarse en la empresa, se amolda a la situación por encima de sus gustos, busca un equilibrio entre su satisfacción y el esfuerzo que realiza al hacer su trabajo, donde solo se limitara a cumplir con lo que le ordenan, no le interesa aportar algo más a su trabajo, ya que considera que no debería de hacerlo, por lo cual se adaptara a esta situación y decide permanecer en su trabajo antes de marcharse a otro lado.

En el caso contrario cuando el trabajador decide abandonar la empresa, la motivación de sentido de pertenencia con la empresa no es suficientemente fuerte, esto puede ser generado por una insatisfacción en su lugar de trabajo, por lo cual el trabajador genera expectativas de encontrar un trabajo mejor que pueda satisfacer sus necesidades; en donde decide dejar la empresa sin importarle que tan afectada queda la empresa por su partida.

Considerando que el recurso humano es el cimiento de cualquier organización, ya que de él depende su funcionamiento, estabilidad y desarrollo, con esta investigación se pretende conocer la raíz de los factores que influyen directamente en la motivación de los trabajadores, lo cual impacta significativamente en su comportamiento, las relaciones obrero-patronales, el sentido real de pertenencia, la comunicación, la integración y lo más importante la satisfacción personal del medio en el que se desenvuelven, a través de un estudio que permita establecer áreas de mejora para su inmediata atención.

En el transcurso del tiempo la gestión humana ha estado estrechamente relacionada con la administración de personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, capacitación, remuneración, evaluación y desvinculación). Aunque se procuró mejorar los procesos se convirtió en una oficina administrativa.

Los cambios generados en el tema empresarial y social han traído modificaciones con respecto a la gestión humana; trayendo una importancia a nivel competitiva del desarrollo de capital humano dentro de empresa.

Es así como debe de existir una gestión del cambio como elemento importante en el direccionamiento de las personas, los cambios en las prioridades y en los retos que enfrenta la gerencia de manera permanente con

respecto a la profesionalización de la gestión humana, ya que es uno de los elementos más importante para que la empresa alcance los objetivos a nivel colectivo como individual, se hace necesario formar y motivar a las personas volviéndolas más eficientes, aportando productividad e innovación a la empresa mediante la aplicación de métodos para aquellos empleados que cumplan con los objetivos y metas establecidas por la organización.

### **Marco conceptual**

#### **Antecedentes del estudio de la Motivación:**

La motivación laboral se remonta a los años 1700 en Europa, cuando un grupo de personas que se dedicaban a los oficios artesanales decidieron organizar fabricas donde agruparon gran número de personas que operaban estas máquinas, a medida que paso el tiempo se fueron evidenciando problemas de baja productividad y la falta de interés por el trabajo. Para Velasco, (2006) así la motivación surge como una alternativa para solucionar los conflictos que se presentaron en esa época por desmotivación, productividad y falta de intereses por el trabajo, esto se convirtió en necesidades de los empleadores y en expectativas de los empleados.

Al tener en cuenta las relaciones interpersonales las cuales se ven identificadas con la motivación que tienen las personas al realizar su trabajo, la motivación hace referencia a habilidades conductuales, es decir, a la clase, selección, fuerza e intensidad del comportamiento, la satisfacción se considera como un sentimiento frente al trabajo y las consecuencias derivadas de él e involucra tanto la cobertura de necesidades básicas, como la relación entre las expectativas o recompensas percibidas como adecuadas frente a la recompensa real obtenida.



La motivación también es un tema importante dentro de las organizaciones, por lo que en la actualidad se fomenta en los estudio sobre Motivación laboral y compensaciones, evidentemente las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países, dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación. Por ejemplo, los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal.

Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. Mc Clelland atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que entre sus administradores predomina la necesidad de logro. Con respecto a lo anterior se puede establecer que la motivación está relacionada con aquel impulso que inicia, guía y mantiene la conducta humana para alcanzar una meta o un objetivo deseado. La motivación es el deseo que tiene la persona para satisfacer unas necesidades de carácter.

## **Motivación**

El concepto de la motivación se ha desarrollado a lo largo de la historia, su comienzo se da en la filosofía con aportes realizados por Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, donde se mencionaba la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y la división entre el alma y el cuerpo entre otras. Más adelante en la era moderna Descartes tomo aspectos del cuerpo y la mente relacionado a la motivación, por ultimo William James divulgó la teoría del instinto de la motivación humana donde determina la conducta del ser humano para alcanzar un objetivo.

Según Solana (1993) La motivación es una síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.” Por lo anterior la motivación hace referencia al deseo de querer cubrir una necesidad dependiendo de los motivos expresados como deseos.

La palabra motivación se deriva de la palabra motivo, la cual proviene del latín motus, motum que significa movimiento o motor, para Peña (2011) “un motivo es aquello que determina o condiciona a una persona para actuar en cierta dirección y sentido; es la causa sobre la que descansa la motivación y se dirige hacia una o más metas”

A continuación se hace énfasis sobre las definiciones de algunos de los conceptos más significativos, de motivación:

Según Stoner (1.996; pág.39) define la motivación como “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”. Esta definición el autor da a entender que la motivación funciona como un instrumento que sirve como medio para canalizar y retroalimentar las diferentes conductas humanas.

Para, Robbins, (1999; pág. 17).”La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual”. La anterior definición indica que el cumplimiento de objetivos y metas es logrado de acuerdo al desempeño individual por parte del trabajador, si un empleado tiene un alto nivel de motivación puede más fácilmente cumplir con sus metas y objetivos que se propone.

En lo que respecta a Robbins, (1999; pág. 212), menciona que:” La motivación del trabajador juega un papel fundamental y la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales; voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales. Los tres elementos claves de la motivación son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades”. Desde mi parecer la motivación se refiere al esfuerzo por conseguir una meta, al enfocarse con la organización la motivación contribuye al desempeño de las personas y en consecuencia con el logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte, Chiavenato (2000) la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato la motivación es la relación entre la persona y la situación actual que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que permite que el individuo este motivado o no; esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

La motivación son aquellos factores o elementos que intervienen para que alguien halle una finalidad en su obrar. Es el impulso que le otorga a las acciones humanas una causa fuente en vistas a una causa fin. La motivación es el disparador que nos lleva a accionar; hay personas que poseen para su conducta una motivación intrínseca, dada desde su interior para llegar a través de un obrar, al objetivo deseado. Por ejemplo, “estudio porque quiero progresar”, o “viajo porque disfruto del paisaje” o “me reúno con amigos pues disfruto de su compañía”. Algunas motivaciones intrínsecas responden a necesidades básicas como comer o dormir, y otras a necesidades culturales.

En consecuencia con lo anterior la motivación puede estar inducida desde el exterior. Por ejemplo si un estudiante no se halla motivado internamente pues no ve en el estudio una satisfacción a ninguna de sus necesidades, el maestro,

el padre o el compañero de estudios en su caso puede estimular ese deseo de aprender, mostrando el objeto de estudio de una manera más atractiva, o destacando las virtudes que ofrece su conocimiento, o despertando el interés a través de interrogantes, que le planteen al estudiante la curiosidad por su respuesta, teniendo en cuenta que para aprender hay que sentir que se quiere hacerlo.

La motivación es un elemento fundamental para el funcionamiento de la organización, cuando un individuo se encuentra motivado cumple con las necesidades de la organización logrando así los objetivos y metas de la misma. De tal forma que cuando la organización establece una serie de condiciones para lograr las metas, el individuo estará motivado y tratará de cumplir con lo que se le ha encomendado. Pero cuando la motivación es negativa está lejos de cubrir las expectativas, se convierte en un obstáculo para alcanzar la meta, por lo cual cuando una persona no se encuentra motivada en el área laboral su rendimiento será muy bajo.

Retomando lo anterior se puede decir que la motivación laboral, se considera como aquel proceso que mantiene activo, orienta, dinamiza el comportamiento de los individuos hacia la realización de un objetivo esperado.

Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que con un adecuado manejo de la motivación, los directivos pueden utilizar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

## **Referentes teóricos sobre motivación**

### **Jerarquía de las necesidades de Abraham H. Maslow**

Para Abraham Maslow a través de su teoría de las necesidades busca la explicación sobre que motiva a las personas; en donde nos permite tener una integración personal, que no solo se limita a cubrir las necesidades básicas del ser humano; se enfoca, orientan y determina su comportamiento a través de una jerarquía de necesidades humanas, las cuales se dividen en dos grupos inferiores y las otras superiores, ordenadas de forma jerárquica y si la primera necesidad esta suficiente mente cubierta se puede seguir a la siguiente necesidad cuando las necesidades son satisfechas, estas dejan de ser motivadoras en el nivel que se encuentran y pasan a fortalecer las necesidades, es así como se tienen:

En las necesidades fisiológicas las personas tienen desde el momento que nace funciones básicas como la respiración, comida, controlar la temperatura, están conectados al sistema nervioso del cuerpo y son necesarias para la supervivencia humana. Para cubrir este tipo de necesidades se hace necesario que se determine la manera de como las podemos satisfacer, si bien es sabido este tipo de necesidades las podemos cubrir desde la forma exterior como por ejemplo tenemos cuando nosotros tenemos hambre, podemos comprar un alimento para satisfacerla, al aplicar esta necesidad en la empresa se puede satisfacer brindando a los empleados buenos espacios de oficina y equipos adecuados para realizar los trabajos.

En el caso de las necesidades de seguridad se fundamentan en la búsqueda de la seguridad a nivel física y emocional, como ejemplo se tiene la seguridad en un trabajo, en algunos casos las empresas pueden ofrecer a los empleados seguros de vida y gastos médicos, planes de ahorro con los cuales los

empleados trabajen sin temores y asegurando su sustento, con esta el objetivo es disminuir miedo e inseguridades al no poder cubrir esta necesidad. Para la empresa la seguridad se interpreta como la presencia de la protección ante el daño físico, y mitigando los riesgos que puedan afectar a los empleados directa e indirectamente cubriendo así las necesidades básicas en materia de seguridad. (Furnham, 2009)

En lo que respecta a las necesidades sociales, para poder satisfacer esta necesidad las personas deben pertenecer a grupos de asociación ya sean familiares, sociales, compañeros etc.; siendo aceptado y teniendo una buena convivencia con los demás; por ejemplo en empresas se observa a un empleado que es excluido del grupo de trabajo para este individuo no se tienen cubierta la necesidad social y como consecuencia el comportamiento hacia los demás es de forma hostil, al satisfacer este tipo de necesidades sociales se puede fomentar las reuniones sociales, como fiestas, convivencias es decir aumentar las actividades de integración.

De acuerdo a las necesidades de estima, se analiza desde dos grupos el primero depende de los demás y el segundo grupo corresponde a la estima que nosotros tenemos por nosotros mismos, en otras palabras valorarnos a sí mismo. Con la estima a los demás podemos hacer un reconocimiento hacia los demás para satisfacer esta necesidad; se identifica con la alcanzar el éxito, teniendo prestigio personal y ser reconocidos por los demás; la empresa suele dar premios para reconocer la buena gestión de su trabajo, o simplemente hacerlo saber a sus demás compañeros por medio del tablero del mes. La estima baja: Consiste en el respeto de las demás personas buscando satisfacer la necesidad de aprecio, aprecio, reconocimiento, reputación, status fama gloria e incluso dominio propio; de acuerdo Abraham Maslow (1954) existe un porcentaje mínimo que la persona pueda llegar a satisfacer esta necesidad;

muchos de los empleados abandonan su trabajo porque no se sienten reconocidos por la empresa.

Por último las necesidades de realización personal se refiere a las necesidades de crecimiento personal, se enfoca en desarrollar y hacer todo aquello que es capaz teniendo en cuenta el potencial y aprovechando al máximo las capacidades personales. Cuando los empleados logran ser más realizados se convierten para la empresa en empleados más valiosos (Furnham, 2009).

Con respecto a lo anterior, se puede establecer que la contribución que hace Abraham Maslow es importante ya que propone motivar a los empleados por parte de las organizaciones, haciendo uso de su pirámide. Su ventaja radica en el hecho de su fácil familiarización con el modelo, por lo que tienen más posibilidades de identificar las necesidades de sus empleados, reconocer las diferencias entre ellos y ofrecer satisfacciones para las necesidades particulares de cada individuo, comprendiendo que la misma recompensa no siempre tendrá el mismo impacto en distintas personas. Propone opiniones útiles para los administradores a pensar a motivar a sus empleados

### **Teoría de Mc Clelland (1961)**

Para Mc Clelland existen tres necesidades básicamente “el logro, poder y afiliación” (Robbins, 2004), por lo anterior la teoría de factores motivacionales de Mc Clelland, plantea que existen tres factores motivacionales basados en las necesidades de logro, poder y afiliación; la importancia del establecimiento de metas radica en que es un elemento que se centra sobre el comportamiento y puede llegar a convertirse en motivación por lo que se tiene que:

En las Necesidades de logro las personas buscan la excelencia mediante el cumplimiento de sus metas más no por las recompensas como el dinero y la fama para lograr satisfacer es tipo de necesidades es necesario en el lugar de trabajo les pueden dar metas establecidas, el impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito, mayor motivación por la excelencia de sus metas; los empleados pueden ser motivados con objetivos claros, y dándoles metas establecidas. Algunas personas tienen un impulso irresistible por triunfar. Luchan por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que ya antes se ha hecho.

Para las necesidades de poder interactúa la necesidad de incluir y controlar a otras personas y grupos para obtener un reconocimiento, existen personas que les gusta estar a cargo, este tipo de personas busca el poder personal y/o el poder institucional: Con el poder personal fácilmente este tipo de personas pueden influir en los demás y si se habla a nivel de empresa busca esfuerzo para lograr que con ayuda de los demás se puedan lograr las metas fijadas.

La necesidad de poder necesidad de influir y controlar a otras personas, grupos a obtener el reconocimiento por parte de ellas, las personas se caracterizan por buscar prestigio, estatus considerándoseles importantes y que se les tenga en cuenta sus ideas.

Por ultimo en las Necesidades de afiliación los empleados buscan ser aceptados por los demás, se da una gran importancia a la interacción social, deseo de tener relaciones amistosas, cercanas y se esfuerzan por hacer amigos, prefieren las situaciones de cooperación que las de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca; espera gustar y ser aceptado por los demás, y da importancia a la interacción personal, tiende a conformarse con las normas de su grupo de trabajo, se esfuerza por hacer y



preservar relaciones con una lata cantidad de confianza y comprensión mutua, prefiere la cooperación sobre la competición, obviamente, se desempeña bien en situaciones de interacción con clientes y en servicio al cliente, Mc Clelland creyó que una necesidad fuerte de afiliación disminuye la capacidad de los gerentes para ser objetivos y para la toma de decisiones; para incentivar este tipo de necesidades a aquellas personas se les pueden dar situaciones en las que asuman la responsabilidad social de encontrar la solución de los problemas, en las que reciban una retroalimentación rápida sobre su desempeño, de modo que puedan determinar fácilmente si mejoran o no y en las que se impongan metas de moderada dificultad.

En consecuencia estos tres tipos de necesidades sociales tienen como hilo conductor la orientación del individuo hacia el exterior para la satisfacción de sus necesidades, es decir, el sujeto depende, para dirigir sus acciones, de sus grupos de referencia primarios y de los criterios por ellos establecidos y asumidos por él.

### **Teoría de Herzberg (1967)**

La teoría de los dos factores dice que: “los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos con la insatisfacción “. (Robbins, 2004, p 159).

El comportamiento de las personas en situaciones de trabajo, planteando la existencia de dos factores orientan las condiciones satisfactorias en el ambiente de trabajo, es así como los factores higienizantes (saciables) pueden ser una causa de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores cuando no están correctamente atendidos, ejemplos salarios, relaciones con el jefe y los compañeros, política y organización de la empresa, instalaciones, horarios y vacaciones, en otro aspecto los factores motivacionales (insaciables) producen

satisfacción y motivación en los trabajadores cuando están bien atendidos y cuando no lo están son neutros pero no pueden provocar insatisfacción y desmotivación, se refieren al contenido del propio trabajo en sí mismo.

Se tiene como ejemplo las funciones que se realizan, grado de autonomía con que desempeñan, responsabilidad, formación, desarrollo de capacidades que aportan al puesto, iniciativa y creatividad para el cumplimiento de estas necesidades es importante hablar de los factores higiénicos o extrínsecos como aquellos factores que producen insatisfacción, el cual se localizan en el ambiente provenientes del exterior, como el salario, el tipo de dirección o supervisión de las personas, las condiciones físicas y ambientales de trabajo.

En consecuencia con lo anterior las empresas para lograr que los trabajadores se desempeñen mejor y de forma más eficiente, pueden premiar e incentivar salarialmente, es decir, se incentiva a la persona a llevar a cabo un cambio en el trabajo en este tipo de factores tiene en cuenta y se preocupa más por los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo logrando de esta manera que se produzcan un efecto de satisfacción duradera, actitudes positivas y aumento de productividad; La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.

El cambio de rol en las actividades de los trabajadores hace un elemento importante para lograr la motivación haciendo que las personas desarrollen trabajos que lleven a lograr un continuo crecimiento esta teoría se fundamenta en base a que los empleados necesitan realizar las tareas asignadas pero en

contraprestación buscan una recompensa económica que tengan alto grado de satisfacción, establece que las decisiones que llegan a tomar las personas se ven influenciadas por las recompensas que se le brindan al momento de realizar algún tipo de esfuerzo. Hablando laboralmente, se refiere a que es preferible dar un rendimiento que produzca el mayor beneficio, reflejándose así en la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas.

Con respecto a la anterior teoría plantea que las personas se sienten motivadas cuando desempeñar la tarea y que las recompensas que recibirán son mayores que el esfuerzo que realizarán. Para dar un ejemplo se tienen cuando un empleado trabajo horas extras y espera que su trabajo adicional sea remunerado; la teoría de las expectativas explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores que de cierta manera se considera que el grado de motivación que una persona desarrolla en una tarea va a depender de las expectativas que tenga de conseguir su meta adicional a lo anterior depende de un segundo elemento denominado valencia que es el valor que la persona le da por alcanzar el objetivo de las tareas ejecutadas, la expectativa como el grado de cambio que posee un persona de que el esfuerzo realizado con el trabajo donde producirá un efecto deseado y que conducen al buen desempeño y la instrumentalizada donde la creencia de que tiene el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas.

Según esta teoría podría ocurrir que un trabajador tuviera expectativas suficientes como para pensar que puede conseguir un puesto de mando intermedio en su empresa a través del proceso de promoción que se abrirá en poco tiempo. Si este trabajador no le da ninguna importancia al ascenso, la expectativa de que pueda conseguirlo no le motivará. Esta teoría señala que el grado de esfuerzo que pone la persona en la realización de una tarea va a afectar a la motivación.

## **Teoría de las expectativas (1964)**

Robbins (1999) expresa que en la actualidad una de las explicaciones de la motivación aceptada más ampliamente es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom; aunque tiene sus críticas la mayor de la evidencia de la investigación científica apoya esta teoría.

La teoría de las expectativas sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias, abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros de sus vidas, como un ejemplo claro de lo anterior tenemos la necesidad de trabajar en un ambiente laboral idóneo para desempeñar las labores requeridas por la empresa. Es decir cuando un empleado se motiva ejerce un nivel de esfuerzo para obtener un buen nivel de desempeño donde obtiene recompensas organizacionales como bonificaciones, incrementos de salario, que tendrán como fin la satisfacción de las metas personales del empleado.

Retomando lo anterior esta teoría se enfoca en tres relaciones, la relación desempeño-recompensa que es el grado hasta el cual el individuo cree que se desempeña en un nivel determinado que lo conducirá al logro de un resultado deseado, la relación recompensa-metas donde el grado de las recompensas organizacionales satisfacen las necesidades personales del individuo, por último la relación esfuerzo-desempeño que se es aquella probabilidad que percibe el individuo para ejercer una cantidad determinada de esfuerzo para llegar a un desempeño óptimo. Así, la fuerza necesaria para hacer algo dependerá tanto de la valencia como de la expectativa, además, la motivación para llevar a cabo cierta acción podría estar determinada también por el deseo de conseguir algo más. Una persona, por ejemplo, podría estar dispuesta a trabajar intensamente para obtener un producto por el cual recibiría valencia bajo la forma de pago; o bien, un administrador podría estar dispuesto a

trabajar intensamente para cumplir las metas de comercialización o producción de la compañía a fin de obtener como valencia un ascenso o un pago económico ( Koontz, 1999).

Así mismo, esta teoría es conforme con la idea de que la labor que desempeñan los administradores del recurso humano en la actualidad en diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño, para lo cual necesariamente se deben tomar en cuenta las diferencias entre diversas situaciones. Por otra parte, la teoría de Vroom es difícil de aplicar en la práctica. Sin embargo a pesar de la dificultad de su aplicación, esta teoría deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que otros enfoques permiten suponer (Koontz, 1999)

### **Teoría de Locke (1968)**

La propuesta básica de esta teoría es que la mayoría de las circunstancias, las metas son difíciles pero no imposibles y se expresan en términos de un nivel de desempeño claramente definido, lograra niveles de desempeño más elevados, que con otros tipos de metas. Para este, la clave de como motivar se encuentra en establecer metas. (Velaz, 1996)

Locke nos habla de la importancia de las metas que son unas herramientas con las cuales influyen sobre el comportamiento los incentivos, supervisión y retroalimentación de la actuación. Es importante que los empleados tengan o establezcan unas metas específicas con algún grado de dificultad para lograrlas; con las que se puedan mantener la motivación dentro de la compañía; las metas pueden ser asignadas por un supervisor o pueden fijarse conjuntamente por un empleado con el jefe, es adecuado que las metas sean presentadas como un reto, la compañía debe proporcionar retroalimentación precisa de manera que se pueda determinar el nivel de progreso y revisarse las

metas si es necesario; lo fundamental en esta teoría es el cumplimiento de metas de los empleados de acuerdo al desempeño de su tarea, el grado de esfuerzo cambia con la satisfacción de los empleados por su rendimiento que está sujeto al logro de los objetivos que se habría fijado; estas metas se expresan de acuerdo al nivel de desempeño aumentando así el rendimiento en los empleados, cuanto más claras son las metas, más se incrementa el rendimiento.

La auto-eficiencia refleja el punto de la teoría de la expectativa referente a que la creencia de un personal de que es capaz o puede volverse capaz de desempeñar los comportamientos necesarios en un componente importante de la motivación esta teoría señala que la conducta de las personas está regulada por las metas e intenciones individuales. De acuerdo con ella, las metas influyen sobre el comportamiento, ya sea a través de las características de la tarea, los incentivos, la supervisión y la retroalimentación sobre la actuación.

### **Teoría de la equidad de J. Stacy Adams (1965)**

La teoría de la equidad dice que: “los individuos comparan sus aportaciones al trabajo y sus resultados con los de los demás y reaccionan para eliminar las desigualdades”. (Robbins, 2004, pág.171)

En esta teoría las personas crean comparaciones entre ellos mismos y los demás buscando un beneficio, o una retribución que se pueden lograr mediante aportaciones orientados en los esfuerzos y habilidades, cuando hablamos de beneficio y/o retribución se refiere cuando los empleados buscan obtener de sus trabajos el sueldo, las prestaciones, u otro pago de la empresa muchas veces los empleados creen que aportan a los empleos más de las funciones que se le encargan como son el tiempo y los esfuerzos para ejecutar

actividades como por ejemplo tenemos el número de unidades producidas en cierto tiempo, en esta teoría se fundamenta en la comparación de las actividades que se hacen en la empresa.

Las personas se pueden comparar con amigos y compañeros de la misma empresa y con empleos semejantes con el objetivo de saber si las contribuciones y recompensas son similares. Cuando esta comparación lleva a pensar que las relaciones son iguales, las personas consideran que existe un estado de equidad; por lo anterior es necesario definir lo que se entiende por equidad: se dice que es la porción que guardan los insumos laborales del personal y las recompensas laborales y por justicia se hace referencia a otorgar a cada quien lo que le corresponde se basa en “utilizar” la justicia como instrumento para conseguir la motivación; la base de su estudio se centra en considerar que lo que realmente mueve al trabajador es la percepción de que su trabajo y su salario están en equilibrio; cuando esto sucede se dice que la persona está satisfaciendo la necesidad de equidad, cuando ocurre lo contrario los empleados toman la decisión de renunciar al trabajo porque no se es satisfecha el salario versus la ejecución de las actividades, ya sea porque se compara con empleados que llegan recientes a desarrollar funciones similares.

La teoría de la equidad se enfoca en la justicia distributiva que se percibe en el monto y la asignación de recompensas que reciben los individuos en una labor realizada tiene una influencia significativa en la satisfacción de los empleados ya que influye en el compromiso de los individuos con la empresa, como resultado de lo anterior los directivos deben pensar en compartir abiertamente la información sobre cómo se toman las decisiones, seguir procedimientos adecuados a las actividades que realiza la organización para mejorar su imagen, con esto es posible que los empleados perciban a sus superiores y a la organización con una buena disposición de hacer las cosas, aun si se encuentran insatisfechos con el salario que devengan. La teoría de la

equidad demuestra que para la mayoría de los empleados, las remuneraciones relativas y las absolutas ejercen una influencia significativa en la motivación.

## **Incentivos**

Chiavenato (2001; pág. 65), afirma que “los incentivos para el personal se basan en el entusiasmo y energía que se requiere en la mayor parte del trabajo, con llevado a que el personal está altamente motivado”. En este sentido al establecer los incentivos a los empleados se busca aumentar el desempeño laboral de los mismos, por lo anterior se afianza una relación entre los resultados de la organización y las retribuciones económicas que reciben los empleados, en consecuencia se busca que los empleados tengan la convicción de que existe una relación entre lo que hacen y lo que reciben.

Existen diferentes tipos de planes de incentivos los más comunes en las organizaciones son: incremento de salarios por méritos, bonificaciones por trabajo individual, y los incentivos grupales. Un incremento en los salarios por méritos es aquel incremento que recibe un empleado en su salario como premio por una acción sobresaliente. Una bonificación por trabajo individual es aquella que se paga a un empleado en efectivo por un periodo específico. Un incentivo grupal es aquel que premia el trabajo en equipo otorgando beneficios económicos o emocionales por el cumplimiento de objetivos y metas planteadas por las diferentes áreas de una organización. Partiendo de lo anterior al asignar un incentivo se estimula a los empleados en aportar un esfuerzo común para incrementar los resultados de la organización, al lograr estos resultados genera una retribución representado en premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento y reconocimientos económicos. Byars, Rue (1997).



## Participación

Según Castillo, (2006; pág.265), dice “la participación consiste en la intervención activa de los subalternos en la identificación, análisis y solución de problemas cada vez más significativos que obstaculizan el logro de los objetivos de su área de trabajo”

Partiendo de lo anterior, la participación es aquella que involucra a los trabajadores en cualquier proceso de toma de decisiones de la organización como son: la identificación de un problema, el análisis de posibles causas y escogencia de posibles soluciones, es así como las empresas a darle importancia a la participación por parte de los empleados y hacerlos partícipes se incrementa la responsabilidad, autonomía y pertenencia en su vida laboral, los empleados estarán más motivados se comprometerán más con la organización, serán más productivos, se reforzara la comunicación interna entre empleados y directivos, dando como resultado empleados más satisfechos con su trabajo, por ultimo al establecer una práctica participativa se logra que los empleados conozcan cómo impacta su labor dentro de la organización y en qué medida ayudan al logro de los objetivos.

Las organizaciones pueden establecer diferentes formas de participación como: buzón de sugerencias, grupos primarios y comités, el buzón por sugerencias es un medio efectivo de incentivar a los empleados para presentar por escrito sus propuesta para cambiar alguna situación laboral que se les presenten, por lo general las empresas otorgan recompensas económicas para aquellos que presenten estas sugerencias, por otra parte los grupos primarios están formados por un directivo o jefe y sus colaboradores, estos se reúnen en periodos determinados para intercambiar opiniones sobre las condiciones de trabajo en su área, por último se tiene los comités que son grupos de personas conformados por empleados de diferentes niveles, los comités son uno de los

organismos más utilizados por las organizaciones para lograr la cooperación de sus empleados en la solución de diferentes problemas, así mismo constituyen un importante canal de comunicación entre los trabajadores y las directivas de la empresa.

## **Marco metodológico**

Se abordara la definición del diseño metodológico a usar, donde se evidencia cuáles son los procedimientos lógicos mediante los cuales un programa o enfoque se pone en ejecución; así como el procedimiento que se llevara a cabo para llegar a la obtención de los resultados.

### **Fases**

#### **Documental.**

Se realizó una revisión teórica a partir del estudio de diferentes autores, permitiendo así validar conceptos de diferentes autores sobre el tema de la Motivación Laboral, para lograr este propósito se tomó de lo general a lo particular con el fin de que sirva como base para la elaboración y posterior desarrollo del marco metodológico.

#### **Gestión.**

Se formalizó una reunión con el Gerente General de la empresa Asesoría en Ingeniería de Petróleos S.A.S. (AIP S.A.S.) donde se solicitó la correspondiente autorización para aplicar la investigación en la organización, por lo anterior el día 18 de noviembre del 2014 dieron el visto bueno para llevar a cabo esta investigación y aplicar así la estrategia metodológica.

#### **Tipología**

Este trabajo de investigación es tipo cualitativo, donde se evalúan ciertas características de una situación particular, las gerencias de la empresa hacen parte del desarrollo de entrevistas y recolección de datos, se realizaron una

serie de preguntas donde participan de manera activa para el desarrollo de esta investigación, a su vez se orienta hacia el descubrimiento de fenómenos mediante su descripción y comprensión que nos llevara a la elaboración del Plan participativo de motivación.

Según Bonilla (2009; pág. 39), “la investigación cualitativa orienta el razonamiento del investigador y la secuencia del proceso de investigación hacia la cualificación”, con respecto a lo anterior la investigación cualitativa busca ciertas características de estudio, el investigador debe de estar atento a lo que evidencie en los diferentes procesos de observación e indagación, de esta manera, el investigador garantiza que la información sea real, que los casos y situaciones observadas reflejen los intereses compartidos con los grupos que integren el estudio. Así mismo la investigación cualitativa es la que produce datos descriptivos, se basa en las confirmaciones habladas o escritas y en la conducta observable de las personas.

La investigación cualitativa a diferencia de la investigación cuantitativa, busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa la cual busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo.

Según, Hernández y otros (1998; pág. 60), los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Con respecto a lo anterior para esta investigación el estudio será de corte descriptivo ya que, se intenta conocer las características o propiedades de una variable específica o un fenómeno o proceso de desarrollo, evolución o cambio. Se trata de describir cada una de las variables ya determinadas para especificar el fenómeno, esto

debido a que se realiza una descripción de las variables de la acción participativa para la elaboración del plan participativo.

### **Estrategia metodológica**

Según Bonilla (2009; pág. 38) “La estrategia de investigación cualitativa inicia inductivamente y parte de la observación y la exploración cuidadosa de la realidad para recoger información, luego empieza a identificar los parámetros que la organizan y procede con esta información a diseñar la investigación. ”

Este trabajo parte de la necesidad de motivar a los empleados buscando la satisfacción económica y emocional en donde se pueda generar un sentido de pertenencia, retención y mejores condiciones laborales del personal operativo de la organización.

Con base en lo anterior surge el plan participativo de motivación como instrumento de planificación que sirve de base para los proyectos de desarrollo y programas y otros instrumentos de planificación como es el caso del presupuesto participativo. Un plan participativo de desarrollo localiza y prioriza las acciones que contribuyen al bien común de una organización, a continuación se plantea un modelo de plan participativo de motivación para el personal operativo de la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S.).(Ver anexo 5).

Para entender un poco mejor la estrategia a desarrollar se seleccionaron tres participantes de la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S.) sede principal ciudad de Bogotá, fueron escogidos de manera selectiva teniendo en cuenta que son directivos más relevantes en la empresa, en su defecto se trabajó con la Gerencia General, Gerencia Administrativa y la Gerencia de Operaciones.

Por último se realizó una entrevista semiestructurada, la cual es entendida como “reiterados encuentros cara a cara con el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras” (Taylor & Bogdan,2002).

Teniendo en cuenta lo anterior, se elaboraron preguntas abiertas con base en las categorías evaluadas como: Motivación laboral, Incentivos y Participación, donde se busca conocer la apreciación que tienen las gerencias de la empresa con respecto a tema de objeto de estudio.

### **Categoría de análisis**

Se tuvieron en cuenta tres categorías para esta investigación cada una contara con las siguientes subcategorías:

#### **1. Motivación Laboral**

Subcategorías:

- **Satisfacción:** Satisfacción, del latín satisfactio, es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. acción de contentar, de satisfacer una necesidad o un deseo; sentimiento de bienestar que resulta de esta acción; acto por el cual acordamos a alguien lo que nos ha demandado; acto por el cual se obtiene la reparación de una ofensa o un perjuicio

- **Importancia:** La palabra importante es un adjetivo de tipo calificativo que se utiliza para dar las características de trascendente o relevante que alguien, algo o algún fenómeno puede tener. Cuando hablamos de algo o alguien importante estamos haciendo referencia a aquello que es superior a los demás elementos similares, por ejemplo cuando una ley es importante, quiere decir que es un poco más llamativa o central que otras. La noción de importancia puede aplicarse en diversos ámbitos y aspectos de la vida y siempre implica una escala de valores que van desde lo más central, o más importante, a lo menos relevante o menos importante.
- **Compromiso Laboral:** La palabra compromiso deriva del término latino compromiso y se utiliza para describir a una obligación que se ha contraído o a una palabra ya dada. Por ejemplo: “Mañana a las cinco de la tarde paso por tu casa, es un compromiso”. En ocasiones, un compromiso es una promesa o una declaración de principios, como cuando un hombre con cargo político afirma: “Mi compromiso es con la gente” o “He adquirido el compromiso de solucionar esta cuestión en el transcurso de la semana”.
- **Cambio de Roles:** Cambio es el concepto que denota la transición que ocurre de un estado a otro, por ejemplo: el concepto de cambio de estado de la materia en la física (sólido, líquido y gaseoso) o de las personas en su estado civil (soltero, casado, divorciado o viudo); o las crisis, o revoluciones en cualquier campo de los estudiados por las ciencias sociales, principalmente la historia, que puede definirse como ciencia del cambio.
- **Desempeño:** El desempeño de un trabajador se encuentra en estrecha vinculación con el éxito de la empresa y esto es justamente

porque su trabajo, sumado al del resto de los trabajadores, incide en el correcto funcionamiento de la misma, por tanto, es una práctica habitual que el área, sector o profesional que corresponda realice un pormenorizado seguimiento del desempeño de los trabajadores, para de este modo conocer si están rindiendo como debería ser o si por el contrario no lo están haciendo y es necesario impulsar su rendimiento a través de determinadas variables.

- Resultados: Resultado se sabe que es un nombre de efecto formado a partir del participio del verbo resultar y este a su vez proviene del latín resultare (saltar hacia atrás, rebotar, ser devuelto, etc.). En pocas palabras cuando hablamos de resultado no es más que un efecto o la consecuencia de un hecho.
- Desmotivación: Desmotivación es el nombre con el que se conoce coloquialmente a imágenes tipo cartel ofrecidas por diversos sitios web en Internet. Dichas imágenes pretenden ser motivantes, o como su nombre lo dice, des motivantes para las personas que puedan ver el contenido, despertando a la vez otros sentimientos, reflexiones y emociones en las mismas.
- Desarrollo personal: El desarrollo personal incluye actividades que mejoran la conciencia y la identidad, desarrollo de talentos y potencial, construir capital humano y facilitar la empleabilidad, mejorar la calidad de vida y contribuir a la realización de sueños y aspiraciones. El concepto no se limita a la autoayuda, sino que también incluye actividades formales e informales para el desarrollo de otros en papeles como maestro, guía, consejero, administrador, orientador vocacional o mentor. Cuando el desarrollo personal se lleva a cabo en el contexto de instituciones, se refiere a los métodos,



programas, herramientas, técnicas y sistemas de evaluación que apoyan el desarrollo humano a nivel individual en las organizaciones.

## 2. Participación:

### Subcategorías:

- Individual: Que pertenece a una sola persona, particular lo que es propio de cada individuo.
- Grupal: La palabra grupo deriva del concepto italiano gruppo y hace referencia a la pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, ya sea material o mentalmente considerado.

## 3. Incentivos:

### Subcategorías:

- Emocional: Se clasifica como emocional a una persona o situación en la cual diferentes tipos de sentimientos están visibles y a flor de piel. Es importante entender que una emoción es un fenómeno tanto físico como psíquico y que, por tanto, tales eventos no son siempre manejables y medibles de manera voluntaria por los individuos, derivando en personalidades en las cuales el sector emocional ejerce mayor influencia o poder sobre el sector racional del comportamiento.

- **Económicos:** Económico es lo perteneciente o relativo a la economía. Este término (economía), por su parte, refiere a la ciencia social dedicada al estudio de los procesos de producción, intercambio y consumo de bienes y servicios.

## **Organización y análisis de la información**

### **Población.**

La población es definida por Hernández (2010; pág. 174) como: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones impuestas por el investigador”. Por lo anterior para esta investigación se realizó con una población de 55 trabajadores del área administrativa y operativa de la empresa Asesoría en Ingeniería de Petróleos S.A.S. (AIP S.A.S.)

### **Muestra.**

Para la recolección de información de esta investigación, se entrevistaron a tres Gerencias quienes están a cargo de diferentes áreas de la organización. Esta selección se realizó teniendo en cuenta que estos profesionales son parte fundamental en el nivel estratégico de la empresa asesoría en ingeniería de petróleo s.a.s. (AIP S.A.S.)

En primer lugar, se seleccionó al gerente general, porque es el que establece los objetivos en cuanto la visión, misión y estrategia general de la empresa. Además genera un estilo de comunicación de puertas abiertas con el personal ya que permite que cualquier empleado sin importar su nivel o cargo pueda acceder directamente a la dirección a tratar cualquier tema tanto laboral

como personal, sin tener que cumplir un requisito de filtro de información antes con otros niveles o cargos, es así como se tiene una relación directa con el personal operativo que labora en la empresa.

En segundo lugar, se seleccionó al gerente de operaciones, porque es un cargo que se encarga de coordinar y controlar eficaz y efectivamente a todo nivel las actividades estratégicas y operacionales de la empresa. La gestión de operaciones toma decisiones relacionadas con la formulación de políticas y el diseño de planes, para utilizar los recursos de la empresa de modo que apoyen de la mejor manera posible la estrategia competitiva de la empresa a largo plazo, tiene una relación directa con el personal operativo ya que es la encargada de dirigirlos y escucharlos en diferentes reuniones pre operacionales que se realizan semanalmente.

Por último, se seleccionó a la gerente administrativa y financiera, porque es un cargo que está relacionado directamente con todos los niveles administrativos y operativos de la empresa, se tiene que la gestión administrativa se encamina a la toma de decisiones para la consecución del logro de los objetivos que tiene la organización, es así como la gerencia administrativa toma una gran relevancia dentro de la organización, ya que con su gestión hacen que las personas que están a su cargo funcionen como un sistema global, también goza de una relación directa con el área operativa ya que tiene el apoyo de la coordinación de recursos humanos para este fin .

### **Preguntas de entrevista**

1. Para usted qué es la motivación laboral
2. En la actualidad usted está motivado laboralmente - que lo motiva - si no está motivado cual es la razón
3. Qué importancia tiene la motivación laboral en la empresa
4. Por qué cree usted que en la empresa existe motivación laboral
5. Cómo cree usted que los empleados participan en la motivación laboral
6. Qué son los incentivos
7. Qué relación cree usted que tienen la motivación laboral y los incentivos
8. Cómo incentivaría usted a los empleados
9. Qué mecanismos se pueden usar para plantear la motivación en los empleados



## ANALISIS DE RESULTADOS

La interpretación de datos se llevara a cabo con los resultados obtenidos en las entrevistas, la cual permitirá identificar las variables que generen diseñar y establecer el plan participativo de motivación para la empresa.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a cada una de las gerencias de la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s., y reflejando las tres categorías que fueron base en el interés de este proyecto: incentivos, motivación laboral, participación, se evidencio como resultado lo siguiente:

En relación a la subcategoría económicos aparecen fragmentos como los siguientes:

**GG: "un empleado que su compañía o su el empleador tenga beneficios económicos y reflejarse en resultados positivos para la organización"**

**GG: "Compañías que tienen este tipo de incentivos tienen personas más comprometidas que quieren continuar en esta organización".**

**GG: "Son beneficios que económicos que la empresa da hacia los empleados como retribución a los esfuerzos y por buen desempeño en cada una de las áreas, retribuciones pueden traer beneficios no solo a los empleados sino también buscar el bienestar de las familias, dentro de los incentivos podríamos estar hablando como son los premios, en dinero, o en bonos."**

**GG: "los empleadores busquen incentivos a sus trabajadores van a ver reflejados su productividad en una mayor desempeño a las actividades que realizan hay niveles de compensación he que son importantes"**

A partir de los fragmentos anteriores se puede incluir incentivos para los empleados de la compañía, como son incremento de salarios por méritos, bonificaciones por trabajo individual y/o los incentivos grupales" (Chiavenato,

2001), de acuerdo a información dada por la empresa las bonificaciones se otorgaran a un porcentaje equivalente a un 5% distribuido en: 2 % para nivel gerencial, y 3% para el área operativa; los anteriores porcentajes serán evaluados y previamente autorizados por la gerencia general y la junta directiva de socios de la empresa.

Se propone la aplicación del plan participativo de motivación para mitigar la desmotivación de los empleados del área operativa de la empresa estimulando los desempeños y comportamientos orientados al logro de resultados que la empresa determina, de manera que si los trabajadores llegan a resultados se les incentiva y se consigue premiar a los mejores.

Los incentivos son mecanismos con los cuales se puede tener una buena motivación en el grupo de empleados de la empresa, estos se deben otorgar a aquellos empleados que tengan iniciativa, compromiso a los trabajos de cada área no solo al área operativa, ya que se concede al empleado una forma de crecimiento profesional y económico para una mejor calidad de vida.

Con relación a la subcategoría emocional aparecen fragmentos como los siguientes:

**GG: "incentivos de tipo emocional, de bienestar un incentivo reconocer o seleccionar el empleado más destacado de tu división o de tu grupo de trabajo"**

**GG: "tener mucha comunicación con ellos, felicitarlos, cuando hacen sus actividades bien suelo reunirlos una vez por semana y reconocer el trabajo que están haciendo"**

**GG: "si hay equivocaciones también aprovecho y hago ese llamado y reúno a la gente y hago el llamado y la invitación a mejorar felicito a la gente hago reconocimientos públicos eso motiva a la gente"**

**GA: "Los incentivos son estímulos que le hace el empleador a sus empleados"**

**GG: "sociales pueden ser emocionales, trabajar en inteligencia emocional o un día para trabajar en actividades que no sean laborales"**

**GA: "sientan que su trabajo es finalmente es bien valorado"**

Con respecto a los fragmentos anteriores las gerencias aportan ideas de cómo se podría motivar a sus colaboradores; a través de incentivos emocionales como es el reconocimiento a los empleados, por medio de menciones; además se enfocan en la comunicación entre colaborador y jefe para lograr el cumplimiento de metas y/o objetivos establecidas por las áreas, logrando así de esta forma incrementar la motivación en los trabajadores para generar un mayor desempeño.

Con relación a la subcategoría cambio de roles aparece el siguiente fragmento:

**GG: "un cambio de rol puede ser un tema de motivación importante sacar a las personas de su actividad frecuente y ponerlas en un rol diferente en un puesto"**

En el fragmento se observa que el entrevistado propone un cambio de roles como mecanismo de motivación para las personas. En aspecto Herzberg enfatiza que las personas se caracterizan por dos tipos de necesidades que afectan de diversa manera su comportamiento, lo cual es un tema de alta importancia para la empresa que debe preocuparse de la situación que viven sus empleados ya que debe mantenerlos motivados para obtener buenos resultados.

Con relación a la subcategoría compromiso laboral aparece el siguiente fragmento:



**GG: “hay más compromiso que motivación creo que es el termino adecuado compromiso laboral, veo responsabilidad, motivación laboral no se no creo que tengamos un punto de motivación laboral alto en el grupo de trabajo”.**

Según Solana (1993) La motivación es una síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.” En el presente fragmento la entrevistada habla sobre un compromiso laboral en el que se enfoca en el cumplimiento de acuerdo relacionado con unas metas establecidas previamente por parte de la gerencia de operaciones, como se evidencia en la entrevista.

Con relación a la subcategoría desarrollo personal y profesional aparecen fragmentos como los siguientes:

**GA: "el bienestar para los empleados y su familia capacitación y formación que logre que ellos desarrollen"**

**GA: "un tema profesional y personal estando en el interior de la compañía que fortalezca sus competencias"**

**GA: "reunir los planes necesarios en sistemas de compensación y busque el crecimiento tanto de ellos mismos a nivel personal como el de su familia sientan que son un elemento muy importante para la compañía"**

De acuerdo a Abraham Maslow; la quinta necesidad de realización personal: Se refiere a las necesidades de crecimiento personal, se enfoca en desarrollar y hacer todo aquello que es capaz teniendo en cuenta el potencial y aprovechando al máximo las capacidades personales. Cuando los empleados logran ser más realizados se convierten para la empresa en empleados más valiosos (Furnham, 2009). En el fragmento se evidencia claramente que los

empleados a nivel de gerencia administrativa se identifican con la autorrealización a nivel personal mejorando su nivel de motivación en la empresa.

Con relación a la subcategoría desmotivación aparece el siguiente fragmento:

**GA: "relación que se tiene entre el empleado y el empleador en donde no existe beneficios que me hagan sentir motivada, aumentar los deseos de hacer cosas y lograr cosas por la compañía, los empleadores no buscan de alguna u otra manera impulsar a sus empleados hacer cosas proactivas"**

En el fragmento de la entrevista se evidencia un alto grado de desmotivación por parte de gerencia administrativa a nivel personal, manifestando la necesidad de incorporar a la compañía un tema variable de incentivos ya sean económicos emocionales y por su puesto de reconocimiento por parte de la empresa.

Con relación a la subcategoría importancia aparecen fragmentos como los siguientes:

**GG: "en la medida que este equipo este motivado pues obviamente vamos a obtener en conjunto resultados muy positivos el riesgo de error en los procesos"**

**GO: "La motivación tiene un papel importante en la ejecución de las actividades diarias, adicionalmente para que la empresa genere más productividad y compromisos por parte de los empleados"**

**GA: "tema de bienestar en un tema donde tengamos un reconocimiento importante"**

**GA: "la motivación ayuda a que los resultados se den y siempre deberían centrar sus objetivos centrar sus metas centrar todo lo que se proponen"**

**en darle importancia a los trabajadores en darle importancia a esa motivación"**

La importancia de la motivación se descarga y se centra en los empleados operativos los líderes para lograr resultados especiales o para crear un ambiente favorable, con automotivación usted será una persona optimista con entusiasmo, iniciativa, actitud positiva, pasión, dinamismo y compromiso total hacia sus metas, otra estrategia para tener en cuenta por parte de las empresas es darle importancia a la participación por parte de los empleados, al hacer participar a los trabajadores en las decisiones que toma la empresa, (Robbins, 2004) En el fragmento se identifica que para la gerencia administrativa se debe satisfacer plenamente la necesidades de poder: Es el valor Intrínseco de la necesidad a satisfacer, incluir y controlar a otras personas y grupos para obtener reconocimiento por parte de hacer que los otros se conduzcan; se observa que existen personas que les gusta estar a cargo, este tipo de personas busca el poder personal (McClellan). Sin perder de vista que en determinado momento en el fragmento se ve involucrado la parte emocional cuando se refiere a la búsqueda de alcanzar los objetivos a través del cumplimiento de metas dándoles importancia a los empleados.

Con relación a la subcategoría que lo motiva aparecen fragmentos como los siguientes:

**GG: "Términos de responsabilidades y de las decisiones y de la visibilidad que puedo tener dentro en la organización tengo motivación"**

**GG: "un componente de responsabilidad y salario esa es mi motivación en la medida que tenga un salario digamos mayor y esto implica un grado de responsabilidad mayor"**

**GG: "tomar decisiones".**

**GO: "A nivel personal me encuentro motivado porque he podido cumplir con los objetivos personales"**

**GA: "El reconocimiento al esfuerzo que haga por la compañía"**

**GA: "un tema salarial"**

**GA: "me brinden espacios vida personal y familia"**

A partir de los fragmentos enunciados anteriormente se evidencia que en la entrevista es fundamental la responsabilidad y toma de decisiones para el logro de unas metas y objetivos, esto lo evidencia se evidencia en la teoría ya que el cumplimiento de metas de los empleados va de acuerdo al desempeño de su tarea, el grado de esfuerzo cambia con la satisfacción de los empleados por su rendimiento que está sujeto al logro de los objetivos que se habría fijado; estas metas se expresan de acuerdo al nivel de desempeño aumentando así el rendimiento en los empleados, cuanto más claras son las metas, más se incrementa el rendimiento.(Velaz, 1996)

La propuesta básica de la teoría de Edwin Locke, es que la mayoría de las circunstancias, las metas son difíciles pero no imposibles y se expresan en términos de un nivel de desempeño claramente definido, lograra niveles de desempeño más elevados, que con otros tipos de metas. Para este, la clave de como motivar se encuentra en establecer metas. (Velaz, 1996); se evidencia la importancia del establecimiento de metas como elemento que se centra sobre el comportamiento del empleado, es así como la meta se constituye en un reforzador que mantiene elevada la motivación del mismo.

Con relación a la subcategoría resultados aparecen fragmentos como los siguientes:

**GA: "aumentar el desempeño de los trabajadores en una compañía. Impulsa que sus empleados busquen mejores resultados la motivación es el deseo y es la fuerza que le ayuda a la compañía con ayuda de sus empleados salga adelante cumplan con los indicadores cumplan con sus resultados"**

**GA: “en la medida que la empresa le vaya bien y asegure de una u otra forma buenos resultados, a sus empleados también les ira bien”**

**GA: “Tendrán mejores beneficios”**

**GA: “Búsqueda de esos objetivos como organización”**

Con respecto al fragmento anterior es evidente que la motivación está en cada una de las personas, la empresa al establecer metas influye en el rendimiento de los empleados, ya que incrementa de manera indirecta su rendimiento logrando niveles de desempeño más elevados. Adicional a lo anterior está plenamente relacionado con la teoría de las expectativas, donde se enfoca relaciones de desempeño-recompensa, recompensa-metas y relación esfuerzo-desempeño. Para esto, es clave motivar a los empleados en la búsqueda de resultados de manera individual, a través de los parámetros dados por la empresa.

Con relación a la subcategoría satisfacción aparecen fragmentos como los siguientes:

**GG: "el grado de satisfacción que tenga un empleado”**

**GG: “beneficios económicos para que su empleado este satisfecho o conforme**

**GG: “conjunto de variables que tiene la compañía para hacer que su empleado trabaje con un poco más de pasión por la organización”**

**GO: "los empleados los cuales satisfacen a través de una remuneración que recibe por el trabajo realizado”**

A partir de los fragmentos anteriores se observa que la influencia de factores motivacionales o factores intrínsecos (Robbins, 2004), En consecuencia con lo anterior toma importancia en cubrir la parte emocional del trabajador, la empresa al hacer un reconocimiento profesional genera en el trabajador sentimientos de realización, incrementa sus competencias y cambia las

condiciones laborales y ambientales. Por lo tanto se puede analizar que los empleados adquieran una mayor responsabilidad y autodeterminación con los lineamientos con que realizan su labor cotidiana.

Con relación a la subcategoría grupal aparecen fragmentos como los siguientes:

**GG: "la participación laboral de un empleado es que pueda hacer parte de un equipo de trabajo"**

**GG: "pausas activas que actualmente ejecutamos en la medida que haya participación se abre un espacio para que las que las personas puedan compartir"**

**GG: "recibas un trato justo como empleado, un trato justo de mi jefe de mis superior"**

**GG: "Poder conformar un equipo de trabajo esa es la forma de participación en la motivación laboral"**

En el fragmento anterior la gerencia general quiere que la motivación s enfoque de una forma participativa grupalmente, se podría estar hablando de poder aplicar la teoría de expectativas y la teoría de Herzberg; en donde un empleado se motiva ejerce un nivel de esfuerzo para obtener un buen nivel de desempeño donde obtiene recompensas organizacionales como bonificaciones, incrementos de salario, que tendrán como fin la satisfacción de las metas personales del empleado.

Con relación a la subcategoría individual aparecen fragmentos como los siguientes:

**GG: "tener individualmente fortalezas dentro del equipo"**

**GG: Pongas a las personas en el rol adecuado eso te puede ayudar a blindar un proceso y armar un equipo de trabajo.**

**GA: "la satisfacción de cumplir con un trabajo que les han encomendado que les trae grandes retos"**

**GA: "cuando cada empleado siente que existe un crecimiento importante a nivel personal y profesional hacen que generen un incentivo interno"**

**GA: "la empresa le hace falta mucho trabajar trabajar en temas de motivación engranar los objetivos organizacionales con los objetivos y metas particulares de cada uno de los trabajadores"**

**GA: "motivación se mantenga porque les gusta hacer su trabajo porque se sienten completamente comprometidos"**

De acuerdo al fragmento de la entrevista la gerencia general y la gerencia administrativa a manera personal evalúan y analizan las fortalezas de sus subalternos, de una u otra manera lo hace a manera propia, mas no porque este establecido por la compañía.

Por último se evidencia en el fragmento que los empleados participan de manera individual en diferentes actividades programadas por la empresa, esperando un reconocimiento por parte de la compañía, identificándose con la teoría de (Mc Clelland) que se refiere al reconocimiento de logros, adicionalmente se plantea una motivación partiendo de objetivos individuales particulares hacia la búsqueda de los objetivos organizacionales, si bien es cierto este tema es un poco complejo, ya que en la actualidad la motivación parte de un planteamiento general en el cual podemos establecer los objetivos y las metas para la organización.

## DISCUSIÓN

La motivación humana está orientada por diferentes necesidades psicológicas, fisiológicas, sociales, de acuerdo a la teoría de Abraham Maslow; en cualquier modelo de motivación, el factor inicial es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, al incluir diferentes tipos de incentivos el empleado se cuestiona dentro de sus competencias, aptitudes y conocimientos para determinar si se considera capaz de obtener o no algún resultado, analiza los recursos de que dispone, evalúa el entorno, buscando un punto de referencia por lo tanto dependerá del grado de motivación a lo que quiere alcanzar.

Dentro de este contexto en el ámbito laboral de la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. ( AIP S.A.S) es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación laboral, las gerencias de la organización (gerencia general, gerencia operativa, y gerencia administrativa) cumplen con los objetivos propuestos de la empresa, la organización funciona adecuadamente, los empleados se sienten motivados por lo cual desarrollan sus habilidades profesionales.

En otro aspecto al crear un vínculo entre las recompensas y el rendimiento de los empleados, se suelen generar conflictos de interés entre el personal operativo ya que entraran a cuestionar el por qué unos reciben más que otros en lo que se refiere a las recompensas económicas individuales (incentivos), es sumamente primordial dejar establecido los procedimientos para este tema ya que cada empleado espera recibir algo diferente de los demás, pero algunas veces los gerentes ven a los integrantes como números que suman o restan la utilidad económica que recibe la empresa, se hace necesario cambiar el pensamiento de que el talento humano son solo gastos.



Con base en lo anterior, al fomentar el uso de programas formales de reconocimiento para premiar a los empleados por objetivos conseguidos y por sus aportes especiales, estos premios adoptan la forma de reconocimiento público, como un valor simbólico, cada vez tomando más fuerza este último, debido a que los empleados ya no solo se ven atraídos por el salario, sino que también piensan en su crecimiento personal y familiar basados en ambientes laborales adecuados e incentivos de reconocimiento por su labor. Este tipo de complementos salariales se pueden clasificar de dos maneras, intrínsecos y extrínsecos. El primero define como el trabajador percibe las recompensas que no son del ámbito material; por ejemplo, nuevos proyectos, reconocimiento en público o personal del trabajo desarrollado.

Como investigador, se reconoció que de acuerdo a la teoría y lo evidenciado en la realidad de la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S), se debe tener en cuenta la implementación de los diferentes tipos de incentivos (emocionales y económicos) logrando así tener una estabilidad laboral mayor a la que se encuentra en la actualidad. Por otra parte se identifica que la motivación es un punto estratégico dentro de la organización, si se encuentra definido, ya que para la gerencia general de la empresa es importante mantener el recurso humano con estrategias motivacionales, ya que las necesidades que presentan las personas operativas son diferentes a las que se evidencian con otros cargos de la organización.

Para culminar se evidencio que se marca una diferencia significativa entre los cargos directivos y los cargos operativos, en términos generales, los planes diseñados por la empresa se encuentran más enfocados a las posiciones altas, para el caso del personal operativo solo está estipulado algunos beneficios no salariales muy básicos.

## CONCLUSIONES

La presente investigación permitió identificar cómo se encuentra en la actualidad la motivación laboral de la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S); en cuanto a: motivación laboral, participación, incentivos, utilizando una entrevista semiestructurada donde se permite identificar una apreciación general con el fin de mejorar la calidad de vida de los empleados, sino también que sirva de herramienta practica para la empresa; en donde se refleje la participación activa a través de un plan de motivación.

En lo que respecta a la naturaleza motivacional con que cuenta la empresa, se evidencia que las opiniones, necesidades en el área laboral, relaciones interpersonales y la misma realización de labores cotidianas, se observó que los empleados operativos no cuentan con la suficiente motivación laboral siendo un obstáculo para el logro los objetivos propuestos por la organización; se evidencia que en la parte de los incentivos no están identificados por parte de la gerencia, razón por la cual la motivación de los empleados se encuentra bastante deteriorada, llevando a la empresa a tener ciertos riesgos, que pueden afectar a través de una pérdida económica.

Se evidencia la necesidad de tener una buena comunicación fluida, veraz, precisa se puede lograr que los empleados participen de una forma más activa en la identificación de riesgos para una buena motivación, así mismo este mecanismo es fundamental para el desarrollo e identificación de posibles soluciones dentro de cada una de las áreas, viéndolas desde un punto individual, para luego plasmarlas como un macro hacia la búsqueda de un beneficio en común como es el cumplimiento de metas, a través de una mayor productividad.

Evaluar la diferenciación que reconoce el trabajador al recibir o no incentivos no salariales de parte de su empleador, de acuerdo a la investigación, se determina que los empleados de AIP S.A.S., no reconocen los incentivos como beneficios adicionales, a su vez sienten que es una obligación de la empresa hacia ellos por la labor desarrollada.

Como complemento a lo anterior se debe de capacitar a los líderes de cada área de la empresa, acerca de la importancia de los incentivos no salariales y planeación estratégica con respecto a los objetivos de la organización.

Por último se observa que las categorías seleccionadas cumplen con las necesidades planteadas en esta investigación, ya que estas son las bases para crear estabilidad, crecimiento, retención y atracción del talento humano de la empresa, es una base para crear el plan participativo de motivación. Partiendo de estas categorías se puede determinar un rumbo más claro de las iniciativas a realizar para ejecutar dicho plan, así mismo ver los beneficios del mismo a corto, mediano y largo plazo.

## RECOMENDACIONES

Establecer un procedimiento de cambio de roles para la empresa, donde una vez por semana se rotaran a los empleados que tengan más experiencias en el cumplimiento de las tareas, para que orienten a los en las distintas actividades o funciones que necesiten una mayor atención para cumplir con los objetivos de la empresa.

Incorporar la participación de los empleados en el proceso de desarrollo de las actividades de la empresa, a través de técnicas motivacionales de trabajo en equipo, por lo que se deberán dar instrucciones a los jefes de cada área para que involucren a todo el personal a su cargo.

Incrementar el reconocimiento de logro hacia los empleados operativos ya que al reconocer el trabajo de estos, dará como resultado final la motivación del trabajador ya que este siente que su esfuerzo es importante para la empresa y seguirá trabajando para contribuir con el éxito de la empresa.

En época de crisis económica se debería incentivar a los empleados, implementando planes a largo plazo de ascensos, menciones como el empleado del mes, y capacitaciones dentro de la empresa, al contar con estas estrategias se logra que el trabajador este más motivado al saber que la empresa cuenta con ellos, y pueden escalar posiciones dentro del organigrama (ascensos), es una de las formas más directas de reconocer el trabajo de los empleados.

Las personas encargadas de las gerencias de la empresa; deben dedicar un determinado tiempo para conocer qué piensan los empleados de la organización. Los trabajadores valoran que las directivas de la empresa se

preocupen por su labor cotidiana. Además, también a nivel de la organización los empleados pueden aportar ideas que pueden beneficiar a la empresa a un futuro, mediante un estilo de comunicación de puertas abiertas, el cual permite que cualquier empleado sin importar su nivel o cargo puede acceder directamente al gerente general a tratar cualquier tema tanto laboral como personal, sin tener que cumplir un requisito de filtro de información antes con otros niveles o cargos.

Aplicar el Plan Participativo de Motivación para el personal operativo de la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP. S.A.S.), previo acuerdo con gerencia general y junta directiva de socios, ya que con la aplicación del plan participativo se busca minimizar los riesgos que se evidenciaron en el desarrollo de esta investigación.

Por último es importante proporcionar elogios y reconocimientos sin excesos ya que los motiva a mantener y mejorar el desempeño. Dentro del reconocimiento encontramos elogios, premios y ceremonias de distinción incluyendo diplomas, cartas de recomendación distinta, placas, trofeos, medallas, ya que son actos simbólicos en la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonilla E., Prieto J., y Jaramillo C. (2009). La investigación: Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico, Colombia: Alfa omega.
- Byars L., y Rue L. (1997). Gestión de Recursos Humanos (4<sup>ta</sup> Ed). Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Castillo J. (2006). Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad (2<sup>da</sup> Ed.). Colombia: Eco ediciones Ltda.
- Chiavenato I. (2000). Administración de Recursos Humanos (5<sup>ta</sup> Ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2001). Administración: Teoría, proceso y práctica (3<sup>ra</sup> Ed). México: McGraw-Hill.
- Furnham A. (2009). Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Alfa omega.
- Hernández R., Fernández C., y Baptista L. (1998). Metodología de la investigación (2<sup>da</sup> Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández R., Fernández C., y Baptista L. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Koontz H. (1999). Administración una perspectiva global (11<sup>va</sup> Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Peña A., Macías N., y Morales F. (2011). Manual de práctica básica de motivación y emoción (2<sup>da</sup> Ed.). México: El manual moderno s.a. de C.V.
- Robbins S. (1999). Comportamiento organizacional: Teoría y Práctica (7<sup>ma</sup> Ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins S. (2004). Comportamiento organizacional (10<sup>ma</sup> Ed.). México: Prentice Hall.
- Solana R. (1993). Administración de organizaciones. Buenos Aires: Interoceánicas S.A.

Stoner J., Freedman R., y Gilbert D. (1996). Administración (6<sup>ta</sup> Ed). México: Prentice Hall.

Taylor S., & Bugdan R. (2002). Introducción a los métodos cualitativos (3<sup>ra</sup>.Ed.). Madrid, España: Paidós.

Velaz I., (1996). Motivos y motivación en la empresa. Madrid, España: Ediciones Díaz de santos

Velazco E, Bautista H, Sánchez F y Cruz L. (2006). La Motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del Instituto tecnológico superior de Tantoyuca; [en línea]. México: Instituto tecnológico superior de Tantoyuca. <http://www.eumed.net/libros>

## ANEXO 1

En las siguientes entrevistas se tomaran las siguientes convenciones:

GG: Gerencia General

GO: Gerencia Operativa

GA: Gerencia Administrativa

### ENTREVISTA GERENTE GENERAL (GG)

**Investigador: ¿Para Usted que es la motivación laboral?**

**GG:** Para mi motivación laboral hee...Podríamos enfocarla... en el grado de satisfacción que tenga un empleado o que tenga una persona hee...con su organización entendiéndose la satisfacción por el entorno laboral un tema de horario de..., oportunidades laborales por parte del empleado y en contraprestación una compañía que tenga unos beneficios económicos para que su empleado este satisfecho o conforme..... Motivación laboral para mi es eso un conjunto de variables que tiene la compañía para hacer que su empleado he...trabaje con un poco más de pasión por la organización y a su vez el empleado pues digamos tenga una retribución económica y otros factores de compañeros de trabajo etc. que ayuden a que al final del ejercicio su productividad sea mucho mayor.

**Investigador: ¿En la actualidad usted está motivado laboralmente- que lo motiva- si no está motivado cual es la razón?**

**GG:** Huum...Te diría que mi grado de motivación de uno a diez está en cinco digamos que en términos de responsabilidades y de las decisiones y de la visibilidad que puedo tener dentro en la organización tengo motivación, tengo un equipo de trabajo que puedo dirigir en la forma que quiera y tomo a todas las decisiones que corresponden a este equipo y es un equipo digamos



importante 25 o 30 personas en este factor de responsabilidad y de toma de decisiones si estoy motivado... he... que cae mi motivación tal vez un tema económico, y pocas he el tema salarial esta compañía en la que estoy no tiene muchos beneficios salariales he salarialmente no tengo el salario ideal he entonces he digamos que tengo ese tema que me motiva obviamente un componente de responsabilidad y salario esa es mi motivación en la medida que tenga un salario digamos mayor y esto implica un grado de responsabilidad mayor eso lo motiva a uno, poder mantener ese equilibrio económico y de responsabilidad para mi es importante estar en una compañía en la cual pueda tomar decisiones me gusta tomar decisiones me gusta tener un trabajo que tenga algún grado de exigencias y de presión pueda tomar decisiones bajo presión eso me gusta.

**Investigador: ¿Qué importancia tiene la motivación laboral en la empresa?**

**GG:** Bueno esta pregunta es muy importante la importancia es muy alta sobre todo en los resultados que pueda tener la compañía mencionaba en la pregunta anterior que tengo un equipo de trabajo cerca de 25 o 30 personas una de mis grandes desafíos es buscar que a pesar que son personas que tienen un salario moderado de acuerdo a una tabla convencional...y tienen un grado de exigencia de responsabilidad muy alto uno de los grandes desafíos que tenemos las personas que tenemos gente a cargo o líderes, o jefes es buscar que esta gente siempre este motivada en la medida que este equipo de trabajo este motivado, y no necesariamente debe ser de un tema económico porque la organización obviamente la va a limitar pero en la medida que este equipo este motivado pues obviamente vamos a obtener en conjunto resultados muy positivos el riesgo de error en los procesos obviamente va a disminuir y esto tiene un acompañamiento muy fuerte de trabajar mucho en la gente para mí los niveles más bajos de la organización son factores de éxito y trabajo mucho en esas personas en la medida en que la cabeza de alguna forma haga visible su

baja motivación o bajo compromiso pues nada los resultados hacia abajo van a ser evidentes para mí es eso la importancia de la motivación está en resultados en la medida que el equipo este motivado los resultados son muy positivos.

**Investigador: ¿Por qué cree usted que en la empresa existe motivación laboral?**

**GG:** Bueno esta compañía existe motivación laboral que pienso que por la lectura que puedo dar del equipo cerca de 50% está motivado más allá de la motivación yo llamaría más de compromiso laboral siento que la gente está comprometida con la compañía digamos tu como jefe puedes venderle si aplica el termino al equipo de alguna forma te lo han comprado te lo han aceptado pienso que la gente tienen un compromiso y quiere un resultado positivo y saben que el impacto el ejercicio que realiza cada uno de ellos pues obviamente depende si queda bien tendremos un resultado positivo si alguno de ellos falla vamos a tener un problema muy fuerte con el cliente final para mí hay más compromiso que motivación creo que es el termino adecuado compromiso laboral veo mucho veo entrega , veo responsabilidad, motivación laboral no se no creo que tengamos un punto de motivación laboral alto en el grupo de trabajo que tengo.

**Investigador: ¿Cómo cree usted que los empleados participan en la motivación laboral?**

**GG:** En la medida que puedas integrar un equipo de trabajo tu puedes tener individualmente fortalezas dentro del equipo pero en la medida en que logres identificar las fortalezas de cada persona y sepas dar lectura a una persona que es buena en revisando , analizando información, a una persona que es buena numéricamente hablando, a una persona que tenga fortalezas en un sistema en un Excel o en la herramienta en el que estemos trabajando en la medida en

que logres identificar fortalezas y pongas a las personas en el rol adecuado eso te puede ayudar a blindar un proceso y armar un equipo de trabajo para mí la participación laboral de un empleado es que pueda hacer parte de un equipo de trabajo obviamente la cabeza debe saber engranar esas fortalezas y debe poder engranar ese equipo de trabajo un tema tan sencillo como es un tema de pausas activas que actualmente ejecutamos en la medida que haya participación se abre un espacio para que las que las personas puedan compartir y en la medida en que obviamente recibas un trato justo como empleado lo diría uno si recibo un trato justo de mi jefe de mis superior nada yo puedo participar apoyar a un compañero apoyar un trabajo para llegar al resultado de un objetivo para mí la clave de todo esto definitivamente es poder conformar un equipo de trabajo esa es la forma de participación en la motivación laboral.

**Investigador: ¿Qué son los incentivos?**

**GG:** De alguna forma tenemos dos diría yo incentivos de tipo emocional, de tipo bienestar hacia el personal e incentivos de tipo económico; de bienestar un incentivo no se el día que el empleado cumple años tiene derecho a su día libre he o un incentivo no se premiar la gente o reconocer o seleccionar el empleado más destacado de tu división o de tu grupo de trabajo no son económicos son de reconocimiento y el caso del día de cumpleaños de descanso son incentivos para mí un poco emocional incentivos económicos obviamente vienen desde entregarles al empleado bonos por ejemplo de sodexo para mercado para sus gastos entregarles en una compañía en la que estuve un plan de medicina propagada para su familia o entregarle beneficios económicos para que la gente estudie o abrir ese espacio para que la gente pueda hacer una formación profesional para mí esos son incentivos que tiene que ver con lo económico incentivos al final de ejercicio tienen que ser algo que genera normalmente la empresa sale de la empresa para que el empleado de

alguna forma pueda utilizarlos para su crecimiento profesional y personal y por supuesto en lo económico para buscar una mejor calidad de vida desde lo económico esos son los incentivos económicos y emocionales.

**Investigador: ¿Qué relación cree usted que tiene la motivación laboral y los incentivos?**

**GG:** La relación entre motivación laboral e incentivos obviamente hay una relación directa en la medida en que tu o la empresa tenga algunos incentivos de los mencionados anteriormente económicos emocionales la motivación del equipo fluye se incrementa por ende el final del resultado digamos que el nivel de la compañía o de productividad de la compañía si es una compañía de producción la productividad tiene que fluir de manera diferente de manera mayor por supuesto de manera positiva y si no hay más agradable para un empleado que su compañía o su el empleador tenga beneficios económicos emocionales que te den sencillamente un bono para mercado porque hace parte de un plan de incentivos o porque tienes no se un plan de salud adicional que te da tranquilidad a tu familia eso hace que el empleado está más satisfecho mucho más cómodo y al final de esto tienen que reflejarse en resultados, resultados positivos para la organización yo pienso que este tipo de personas o de compañías que tienen seste tipo de incentivos tienen personas más comprometidas que quieren continuar en esta organización porque el mercado no tienen mucho de esto a menos que sean compañías multinacionales

**Investigador: ¿Cómo incentivaría usted a los empleados?**

**GG:** Como incentivar a los empleados decía hace un rato que las empresas en el tema económico pues no van a incentivar en la empresa que estoy actualmente no te da recursos para que tú puedas distribuirlos con tu equipo ,

el incentivar al empleado en este momento como lo estoy haciendo suelo tener mucha comunicación con ellos, suelo felicitarlos , cuando hacen sus actividades bien suelo reunirlos una vez por semana y reconocer el trabajo que están haciendo si veo que en un día específico tienen una jornada extensa suelo invitarlos a un desayuno obviamente pues con recursos de la compañía para mí es eso digamos que busco felicitar y busco reconocer busco resaltar , el trabajo de las personas me gusta felicitar a la gente cuando hacen las cosas bien, por supuesto en el medio del equilibrio si hay equivocaciones también aprovecho y hago ese llamando y reúno a la gente y hago el llamado y la invitación a mejorar hay que mantener ese equilibrio yo de alguna forma llamo la atención cuando hacemos las cosas mal o cuando el resultado no se da y por el contrario también felicito a la gente hago reconocimientos públicos eso eso motiva a la gente el reconocimiento si puedo hacerlo de alguna forma económica que es muy limitado pido la autorización lo hago me gusta que las gente tengan un salario justo y en eso me centro mucho en pelear mucho en los errores insisto para mí el resultado de la organización vienen de los cargos más bajos de la misma me gusta entonces trabajar con este equipo de personas y buscar que estén muy cómodas pues salarialmente hablando etc..

**Investigador: ¿Qué mecanismos se pueden usar para plantear la motivación en los empleados?**

**GG:** Obviamente mecanismos para buscarla motivación del empleado pues el primero va hacer mecanismo económico, poder abrir concursos o poder tener mejores salarios para la gente tener beneficios o incentivos para la gente pues digamos que son son mecanismos que de alguna forma están encajados como mecanismos económicos para buscar motivación de la gente otros mecanismos pueden ser sociales pueden ser emocionales, y van muy ligados al tema de reconocer muy ligados al tema para mí es importante y en esta empresa actual no está abrir espacios un día para trabajar en inteligencia

emocional o un día para trabajar en actividades que no sean laborales un reto fuerte que tenemos las personas que tenemos a cargo es que en la medida que tienes un día a día lleno de una rutina de actividades continuas repetitivas de mucha exigencia de mucho control si nos abren espacios para tener la gente haciendo actividades diferentes de trabajo en equipo por ejemplo digamos que es difícil la gente puede llegar a aburrirse con hacer actividades repetitivas hay un cambio de rol puede ser un tema de motivación importante sacar a las personas de su actividad frecuente y ponerlas en un rol diferente en un puesto diferente de abrir espacios de no sé en simple día de la familia o día de la madre o que se yo sería prudente poder sacar la gente y hacer algún tipo de reconocimiento a las madre de mi equipo por ejemplo.

## ANEXO 2

### GERENTE DE OPERACIONES (GO)

**Investigador: ¿Para usted que es la motivación laboral?**

**GO:** Para mí la motivación es un estado emocional en la cual se encuentra todos y cada uno de los empleados los cuales satisfacen a través de una remuneración que recibe por el trabajo realizado.... Aunque en la empresa se ha tratado de tener unos incentivos para los empleados a un no se han podido tener debido a que en el momento no contamos con las herramientas necesarias para identificar que se necesita en la organización, en lo que respecta a nivel de gerencia general....

**Investigador: ¿En la actualidad usted está motivado laboralmente- que lo motiva- si no está motivado cual es la razón?**

**GO:** A nivel personal me encuentro motivado porque he podido cumplir con los objetivos personales como son ocupar un cargo de tan alta responsabilidad como es el de gerencia general..... a nivel de empresa me falta motivación ya que las retribuciones que recibo no son lo suficientes para la responsabilidad que se tienen...

**Investigador: ¿Qué importancia tiene la motivación laboral en la empresa?**

**GO:** La motivación es muy importante porque es uno de los factores en los cuales la empresa debe invertir para obtener un crecimiento en la productividad aunque en la empresa no se le ha dado la suficiente importancia....La motivación tiene un papel importante en la ejecución de las actividades diarias, adicionalmente para que la empresa genere más productividad y compromisos por parte de los empleados se hace necesario que la empresa comience a

tener presente la motivación para los empleados.... obtener más adelante una empresa con mayor utilidad y productividad.....

**Investigador: ¿Por qué cree usted que en la empresa existe motivación laboral?**

**GO:** En la empresa no existe motivación laboral en forma general como la que de pronto de alguna manera se ha buscado..... las gerencias de cada uno de los departamentos buscan por los medios de cada uno de ellos motivar a sus grupo de trabajo, la medición de la motivación se podría realizar a cada uno de las gerencias de la organización, no obstante la empresa en este momento no ha podido asignar recursos para realizar reconocimiento por departamentos pero esta sería en un futuro una forma de motivar a nuestros empleados.

**Investigador: ¿Cómo cree usted que los empleados participan en la motivación laboral?**

**GO:** En la actualidad los empleados no participan en la motivación debido a que en este momento los empleados se encuentran divididos en grupos, y no existe un llamado grupo de trabajo con lo referente a la motivación, es de gran importancia establecer las medidas necesarias para identificar la motivación en la compañía.

**Investigador: ¿Qué son los incentivos?**

**GO:** Son beneficios que económicos que la empresa da hacia los empleados como retribución a los esfuerzos y por buen desempeño en cada una de las áreas, estos beneficios en la actualidad casi no los hay pero se debería estudiar la forma de formarlos para que los empleados sean más productivos, creería que con estas retribuciones pueden traer beneficios no solo a los



empleados sino también buscar el bienestar de las familias, dentro de los incentivos podríamos estar hablando como son los premios, en dinero, o en bonos.. de acuerdo a los resultados obtenidos, adicionalmente para algunos empleados le son importantes los reconocimientos al trabajo realizado dentro de la compañía, se podría mirar este tipo de incentivo para aquellos empleados, aunque es difícil identificar que incentivos podríamos tener, se pueden crear algunos tipos de incentivos de acuerdo al cargo y a la dirección de área que lidera.

**Investigador: ¿Qué relación cree usted que tiene la motivación laboral y los incentivos?**

**GO:** Creo que los incentivos son los mecanismos con los cuales se puede tener una buena motivación en el grupo de empleados de la compañía, estos se deben dar aquellos empleados que tengan iniciativa, compromiso a los trabajos de cada área,.. Si el equipo está suficientemente motivado se verá reflejado en un excelente desempeño a nivel de grupo, ejecutando con esmero las actividades que se le encarguen.

**Investigador: ¿Cómo incentivaría usted a los empleados?**

**GO:** Incentivaría a los empleados mediante la creación de incentivos que nos puedan ayudar a identificar que satisfacción se podría obtener a partir de los empleados, dando como resultado el incremento de la producción en el tema económico para la compañía, una de las propuestas que estaría de dar a conocer sería estandariza una serie de incentivos para los empleados de manera económica por algún tipo de porcentaje que les pagara de acuerdo a su salario, adicionalmente también se podrían hablar de algunas retribuciones como son bonos, premios, salidas de bienestar para la familia en algún puente,

asumido por la compañía, y en otros casos reconocer en la compañía los empleados que logren las metas mensuales establecidas por la compañía.

**Investigador: ¿Qué mecanismos se pueden usar para plantear la motivación en los empleados?**

**GO:** Para evitar posibles problemas de las jerarquías y las responsabilidades para ello se se hará un nuevo organigrama a través del aumento de las tareas, o diversificando las actividades en cierta manera con este nuevo organigrama facilita la participación manteniendo un equilibrio adecuado entre la complejidad del trabajo y el salario de los empleados, se podría generar una encuesta para los empleados para que ellos contestes y se identifiquen que tipo de motivación se necesita en la compañía, ya que los empleados más importante son los operativos (empleados salario mínimo...) de esta manera la compañía estaría lo más cercano a poner en marcha una motivación general. La otra forma que creería que podríamos estar teniendo en cuenta sería que desde Gerencia general indique los parámetros que se deben tener en cuenta por parte de cada área en la motivación.

### ANEXO 3

#### ENTREVISTA GERENTE ADMINISTRATIVA (GA)

**Investigador:** ¿Para usted que es la motivación laboral?

**GA:** Eh...para mí la motivación laboral es una herramienta muy útil que ayuda a aumentar el desempeño de los trabajadores en una compañía. Impulsa a que sus empleados de alguna u otra forma busquen eh... mejores resultados para lo que tiene propuesta la empresa...eh... la motivación es el deseo y es la fuerza que le ayuda a la compañía a que con la ayuda de sus empleados salga adelante cumplan con los indicadores cumplan con sus resultados en la medida que la empresa le vaya bien y asegure de una u otra forma buenos resultados, a sus empleados también les ira bien...si... tendrán mejores beneficios.. eh...tendrán un fundamento...eh...muy importante para con la búsqueda de esos objetivos como organización...eh...hum...para mí la motivación está en cada una de las personas, está en lograr desarrollar su trabajo pero de la mano con que la empresa les pueda ofrecer ..Para mí eso realmente es motivación

**Investigador:** ¿En la actualidad usted está motivado laboralmente- que lo motiva- si no está motivado cual es la razón?

**GA:** Realmente a mí me motiva mucho el reconocimiento al esfuerzo que haga por las cosas que haga por la compañía eso me motiva me motiva un tema salarial que el empleador ...eh.. mis jefes me brinden espacios en los que requiero cumplir temas de mi vida personal y familiar...eh...así como yo...eh...le entrego a la empresa horas de mi tiempo...eh...también me gustaría que la empresa retribuyera ese esfuerzo de estar por fuera de estar lejos de mi familia hum...eso me motivaría mucho.

**Investigador:** ¿Qué importancia tiene la motivación laboral en la empresa?

**GA:** La motivación laboral en la empresa tiene una importancia muy grande en la medida en que tengamos empleados motivados lograremos mejores resultados lograremos aumentar el desempeño lograremos buscar bienestar que no siempre se centre en un tema económico sino también en un tema de bienestar en un tema donde tengamos un reconocimiento importante eh...un...todas las empresas deberían buscar que su gente estuviera muy motivada eh...la motivación ayuda a que los resultados se den y siempre siempre deberían centrar sus objetivos centrar sus metas centrar todo lo que se proponen en darle importancia a los trabajadores en darle importancia a esa motivación esa motivación es la que lleva a la búsqueda de mejores y mayores resultados las empresas no se hacen solas se hacen con la gente y esa es la importancia que la mayoría de las empresas y que todas las empresas deberían tener empleados contentos empleados motivados hacen que la empresa salga adelante hacen que tenga reconocimiento a todo nivel.

**Investigador:** ¿Por qué cree usted que en la empresa existe motivación laboral?

**GA:** En la actualidad pues no me encuentro motivada laboralmente eh...hum...básicamente el fundamento de que no me encuentro motivada laboralmente es una relación que se tiene entre el empleado y el empleador en donde no existe en la actualidad dentro de la compañía en la que en la actualidad me encuentro laborando no hay beneficios que me hagan sentir eh...motivada que logren aumentar los deseos de hacer cosas y lograr cosas por la compañía eh...existen mecanismos también que desmotivan ...si...los empleadores eh...no buscan de alguna u otra manera impulsar a sus empleados hacer cosas proactivas aunque esa es básicamente lo que nos ayuda un poquito a luchar por nuestros objetivos pero es a nivel personal no es a nivel eh...donde la compañía logre que nosotros estemos en ese punto donde

nos encontremos realmente motivados para hacer cosas sino que la motivación en esta circunstancia o en el estado en la que yo estoy en mi compañía surge de mi misma si el hecho en que me encuentre en la actualidad buscando motivarme de alguna forma no porque la razón en el que el empleador eh...tenga esos mecanismos para sus empleados sino por iniciativa propia.

**Investigador: ¿Cómo cree usted que los empleados participan en la motivación laboral?**

**GA:** eh... Los empleados participan cuando existe un buen ambiente laboral por que la motivación se centra en la satisfacción de cumplir con un trabajo que les han encomendado que les trae grandes retos que los hace crecer .eh... cuando cada empleado siente que existe un crecimiento importante q nivel personal y profesional hacen que generen un incentivo interno que le produzca y le haga sentir deseos y sienta más deseos de estar supremamente motivado entonces eh..Si creo que los empleados participan de manera muy importante en esa motivación laboral. creo que a la empresa le hace falta mucho trabajar trabajar en temas de motivación engranar los objetivos organizacionales con los objetivos y metas particulares de cada uno de los trabajadores es supremamente importante...eh...la motivación eh...nace a través de los directores de las áreas de las diferentes compañías en el caso de mi empresa nace también a través de los directivos...eh...son ellos quienes impulsan el tema de la motivación eh...pero también sus empleados son los que desarrollan y permiten que esa motivación se mantenga eh...por qué les gusta hacer su trabajo porque se sienten completamente comprometidos porque sienten que es un gana gana por que la empresa les ayuda a deslumbrar todas esas cosas que existen eh... como metas personales y propias y les ayuda a crecer a nivel personal y profesional si nos falta trabajar nos falta trabajar muchas cosas pero en la medida que en que también sintamos que somos

parte de ella pues creo que el tema fluirá más, es importante que trabajemos en ello.

**Investigador: ¿Qué son los incentivos?**

**GA:** Los incentivos son estímulos que le hace el empleador a sus empleados eh...por lograr objetivos que puede llegar a ser el incremento de la producción o mejorar el rendimiento eh... los incentivos son una estimulación muy importante finalmente eh...tiene que ver con el buen desempeño en el tema laboral eh...un esfuerzo importante una recompensa que tiene los trabajadores por los esfuerzos que hacen por un mejor rendimiento un mayor desarrollo a nivel personal que hacen que las empresas se fortalezcan a nivel personal de las empresas que dirigen se fortalezcan un poco más en las áreas que dirigen eh...para mi esos son los incentivos.

**Investigador: ¿Qué relación cree usted que tiene la motivación laboral y los incentivos?**

**GA:** Es una reacción directa en la medida en que los empleadores busquen incentivos a sus trabajadores van a ver reflejados su productividad en una mayor motivación van a tener a sus trabadores muy motivados van a ver un mayor desempeño a las actividades que realizan he... hay niveles de compensación he que son importantes en donde la empresa pretende aplicar planes de incentivos que generen el nivel de desempeño de empleados que al cabo de cierto tiempo estos planes beneficien tanto al trabajador como a la compañía al trabajar y a la familia que es muy importante involucrase en este tema de incentivos para que exista una mayor motivación laboral

**Investigador: ¿Cómo incentivaría usted a los empleados?**

**GA:** En reconocerle públicamente ...eh... la gestión y el trabajo que hace darle la importancia del esfuerzo que está haciendo por cumplir con los objetivos que ayudan a la empresa a tener mejores resultados eh...beneficiar al empleado haciéndolo sentir muy importante haciéndole sentir que su trabajo para la compañía es supremamente valioso la mejor forma de incentivar a los empleados es buscar mecanismos donde ellos sientan completamente eh...tranquilos donde se sientan que los esfuerzos que hacen a nivel personal eh... son recompensados son recompensados con una palabra amable son recompensados con mejores resultados son recompensados con la gestión que ello puedan eh...hum...teniendo dentro de sus organizaciones eh...hum...también buscar que ellos sientan que tienen una estabilidad laboral importante que su compañía los motiva que su compañía los apoya que su compañía siente que su opinión es supremamente importante para el desarrollo de los objetivos propuestos esa sería la mejor forma.

**Investigador: ¿Qué mecanismos se pueden usar para plantear la motivación en los empleados?**

**GA:** Están enfocados a buscar los beneficios de nuestros trabajadores eh...mecanismos como el bienestar para los empleados y su familia capacitación y formación que logre que ellos desarrollen eh...un tema profesional y personal estando en el interior de la compañía que fortalezca sus competencias...eh...que logre eh.. reunir los planes necesarios en sistemas de compensación eh.. hum...que busque el crecimiento tanto de ellos mismos a nivel personal eh...como el de su familia que busque mecanismos de unidad que busque mecanismos en donde ellos sientan que son un elemento muy importante para la compañía la motivación de los empleados hace que todas esas cosas fluyan de manera o en beneficio de la compañía para la cual

trabajamos eh...uno podría planear un tema de incentivos a través de fijarse indicadores y metas en donde existan compensaciones eh...a corto mediano y largo plazo en donde ellos sientan que su trabajo es finalmente es muy bien valorado.



## ANEXO 4

### PLAN PARTICIPATIVO DE MOTIVACION PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA “ASESORIA EN INGENIERIA DE PETROLEOS S.A.S.

**Finalidad:** La finalidad del plan participativo de motivación en la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S.), es desarrollar un proceso de cambio al interior de la misma, como acción para que los empleados del área operativa contribuyan a mejorar su trabajo y por ende incrementar la productividad de la organización.

**Objetivo General:** Elaborar e implementar el plan participativo de motivación, para promover la participación de los empleados en la mejora continua de la organización, así como también conocer el impacto que esto tiene en la innovación, solución de problemas y optimización de procesos de la empresa.

**Alcance:** El plan participativo de motivación se aplicara a todo el personal operativo de la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S)

#### LINEAMIENTOS DEL PLAN PARTICIPATIVO.

- Mejorar el clima organizacional para lograr que los empleados desempeñen eficientemente su labor y pongan en práctica lo aprendido.
- La aplicación de incentivos económicos deben de ser tomados en cuenta para los empleados del área operativa.

- Las capacitaciones deberán ser para todos los empleados que laboren en el área operativa.
- Crear un comité que se encargue de organizar y dirigir las actividades que contiene el plan participativo de motivación.
- El plan participativo propuesto será expuesto a modificaciones periódicas y de acuerdo a las necesidades dentro del área operativa de la empresa.

### **PASOS PARA DESARROLLAR EL PLAN PARTICIPATIVO**

El plan participativo de motivación para la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S.) y su aplicabilidad se llevará a cabo de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Creación del comité encargado de organizar y dirigir las actividades. Para lograr el éxito, es necesario que el área operativa planifique con el objetivo de proporcionar y establecer ventajas y probabilidades que constituyan herramientas útiles y de fácil acceso, por eso en esta etapa se hace necesario que el coordinador de recursos humanos maneje las funciones del plan participativo y conozca las relaciones interpersonales de los empleados, además de dirigir los lineamientos y estructuras del plan participativo.
2. Proporcionar las herramientas necesarias para la ejecución y diseño, se debe proveer al personal los conocimientos necesarios, objetivos, metas, alcances, así como otros lineamientos fundamentales para pretender alcanzar el mejoramiento de las actividades.

3. Preparación. El departamento de recursos humanos debe conocer las funciones de las actividades claves que deben realizar en la implementación del plan participativo, elaborándolas de manera clara, práctica y sencilla para hacer ejecutadas sin ninguna dificultad.

## **DESARROLLO DEL PLAN PARTICIPATIVO**

Para el desarrollo del plan participativo en la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S.), se delimitan las siguientes actividades:

- a. **Actividades Grupales:** Estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de los empleados del área operativa para que constituyan un beneficio en la motivación de la fuerza laboral; fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados.
  - **Eventos Deportivos:** Investigando la preferencia deportiva de los empleados, se puede determinar e implementar estos eventos, que fomentaran un comportamiento de trabajo en equipo. Estas actividades no deben de interferir con el horario de trabajo.
  - **Celebraciones:** Preparar festejos en relación a fechas especiales en donde los empleados puedan celebrar días especiales en un ambiente de cordialidad con sus compañeros de trabajo preparando todos los elementos necesarios para la misma (decoración, refrigerios y regalos) (Se fijará una cuota entre los empleados del área operativa).

- **Cumpleaños:** Organizar celebraciones especiales para los empleados que cumplen años en el mes, de tal forma que se sientan incluidos, respetados e importantes para la empresa.
- **Lluvias de ideas:** Fomentar la reunión entre los empleados para intercambiar ideas y conceptos en relación a temas o problemas que conciernen al área operativa con el fin de aprovechar la información que se vierta en este evento. Se realizará mediante reuniones de mesa redonda que se llevarán a cabo cada tres meses esto se hará por departamento procurando que todos los empleados participen en esta práctica para hacerles sentir que son tomados en cuenta.

**b. Actividades materiales:** Son las que implican establecer las necesidades materiales y de comodidad que tenga el empleado, por lo que se hace necesario que sean satisfechas a fin de proporcionarles el ambiente adecuado en el cual desarrollen sus actividades eficientemente. Proveer a los empleados del área operativa la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S.) de un área laboral adecuada para ejecutar sus funciones de forma oportuna.

**c. Actividades de Evaluación Mutua:** Este procedimiento se debe efectuar para contrastar las ideas y conflictos que percibe cada uno de los empleados para disminuir las diferencias manifestadas entre el grupo solucionar los problemas de desacuerdo en el área de trabajo. La puesta en práctica será mediante el instrumento los cuales se proporcionarán a los empleados en los cuales se evaluarán mutuamente entre ellos. Esta información será recopilada por el coordinador de recursos humanos. En una reunión general se determinarán las notas con el objetivo de mejorar el trabajo en equipo.

Adicional a lo anterior y dentro del plan participativo de motivación es de suma importancia establecer un plan de capacitación que a continuación se plantea:

## **PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **Importancia de la capacitación**

Lograr la motivación y efectividad en el desempeño laboral, debe ser una preocupación y prioridad para la dirección en cualquier empresa por lo tanto este plan de capacitación beneficiará al área operativa de la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S.), por los factores intrínsecos que aportan a cada individuo las capacitaciones con respecto, a un determinado tema, lo que mejorará el funcionamiento y destreza del personal en la realización de sus tareas.

### **Desarrollo del plan de capacitación:**

Para integrar el plan de capacitación en la empresa es necesario considerar los siguientes pasos:

#### **1. Planeación**

A continuación se presenta un modelo que servirá de base para aplicarlo a los empleados del área operativa, para obtener la información requerida para estructurar el plan de capacitaciones y determinar las necesidades reales. Se hará un cuestionario para el personal, este será evaluado por el coordinador de recursos humanos.

Nombre de la Empresa: Asesoría en Ingeniería de Petróleos S.A.S.

Cuestionario para Personal.

Objetivo: Recolectar la información necesaria para determinar las necesidades, capacitación y adiestramiento del personal.

Indicación: Conteste correctamente y con la mayor claridad posible lo siguiente:

1. Generalidades:

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Tiempo de Laborar en la empresa:

\_\_\_\_\_

2. ¿En qué áreas ha recibido capacitaciones? \_\_\_\_\_

3. ¿En qué áreas necesita capacitación actualmente?

\_\_\_\_\_

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿De acuerdo a su criterio sería más adecuado recibir la capacitación?

Día: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

5. ¿Qué técnica considera más efectiva para el proceso de enseñanza?

a. Exposiciones \_\_\_\_\_

b. Videos \_\_\_\_\_

c. Casos \_\_\_\_\_

d. Otros\_\_\_\_\_

2. **Organización.** Cuando ya se haya planeado el plan de capacitación, se debe organizar todos los factores que se relacionan en la implementación del plan participativo tales como:

- Recursos Necesarios: la dirección debe considerar cuales son los aspectos que se necesita para impartir las capacitaciones en la empresa.
- Condiciones ambientales: para efectuar la capacitación se debe considerar la circunstancia física del área para que influyan en la motivación de los participantes en el proceso, condiciones tales como:
  - Ventilación
  - Interferencias de sonidos
  - Iluminación
  - Funcionalidad.
- Temas a desarrollar: Habiéndose determinado las necesidades del personal del área operativa se procede a recopilar la información por parte del coordinador de recursos humanos.

3. **Generalidades:** al determinar los temas que se impartirán en el plan de capacitación se deben establecer los aspectos generales de cada tema, los cuales pueden ser:

- Objetivos

- Tiempo
- Evaluaciones de capacitaciones
- Subtemas
  - Metodología
- Técnicas
- Capacitador

### **3. Comité Organizador:**

El coordinador de recursos humanos en conjunto con el personal del área operativa de la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s (AIP S.A.S.), será el encargado de constituir el comité para el desarrollo del plan participativo.

#### **Requisitos del comité:**

Este comité seleccionado deberá ser conformado respetando los siguientes requisitos:

- Debe ser parte del área operativa de la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S.) donde se aplicará el plan participativo.
- Debe poseer cualidades de liderazgo.
- Debe ser responsable y digno de confianza
- Poseer cualidades de su personalidad que le ayuden a socializar fácilmente con su entorno.
- Debe poseer la capacidad de manejar las actividades que deben desarrollar.
- El empleado debe tener más de un año de estar vinculado a la empresa
- Debe poseer un mayor nivel jerárquico que los demás empleados.



**Funciones del comité:**

Este comité deberá tomar en cuenta las siguientes funciones:

- Planear el plan participativo.
- Organizar el plan participativo.
- Tomar decisiones como:
  - a. Determinar las actividades motivacionales que se desarrollarán y la fecha en la que se llevará a cabo.
  - b. Determinar los temas de capacitación y las generalidades que comprenden el plan participativo.
  - c. Seleccionar al capacitador.
  - d. Coordinar la implementación del plan participativo propuesto.
  - e. Evaluar.

**Aplicación de Incentivos.**

Se debe considerar la importancia de incentivar a los empleados para que las actividades llevadas a cabo en la empresa sean de la calidad deseada, así como las relaciones interpersonales y la satisfacción individual del recurso humano del área operativa este de forma equitativa con interés, objetivos y metas de la empresa, logrando el entorno idóneo, que produzca los beneficios y crecimiento en el desempeño de las funciones de cada empleado.

Los incentivos constituyen el estímulo adicional al factor humano en las actividades que se desarrollan en el plan participativo y por el rendimiento que estos manifiesten en las tareas que realicen.

En la aplicación de los incentivos económicos se deben idear las actividades y métodos que se utilizarán para reforzar los aspectos motivacionales en el área

operativa de la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S.), se proponen algunas como las siguientes:

**Actividades del plan participativo de Incentivos:**

- Beneficios
- Promociones de empleados.
- Bonos.
- Aumento de salario.

Fomentar el aprovechamiento de los empleados del área operativa.

Inducir a los empleados a que desarrollen en forma adecuada sus funciones maximizando su potencial para obtener mayores oportunidades y aumento dentro de la empresa o área en la que se desenvuelven.

- Estabilidad laboral.
- Adiestramiento.
- Menciones especiales.

Proporcionar al empleado seguridad y confianza a la conservación de su cargo.

Crear un sentido de pertenencia y responsabilidad por parte del trabajador proporcionando así un mejor rendimiento laboral, aprovechando las capacitaciones y Conocimientos adquiridos aplicándolos en sus tareas diarias.

**Rendimiento laboral:** El comportamiento laboral que manifieste el empleado, hará que sus funciones sean realizadas fácilmente y de tal forma que se alcance los objetivos del grupo de trabajo. Al momento de evaluar el rendimiento laboral debe tomarse en cuenta algunos indicadores que ayudarán a determinar el nivel productivo del Talento humano, tales como:

**Clima Organizacional:** El clima organizacional se determinará a través del plan participativo de motivación el cual logrará que el personal de área operativa sea más eficiente y productivo.

El ambiente laboral en el cual trabaja cada persona debe ser idóneo, de tal forma que la convivencia y relación que exista en el área operativa sea agradable, cordial y de colaboración entre los empleados lo que facilitará el desarrollo de las funciones efectivas y las tareas encomendadas.

Para lograr la amistad y buena relación de los compañeros de trabajo de la empresa se debe procurar que los empleados mantengan relaciones interpersonales y convivan en un ambiente de armonía, por lo que se aconseja que en toda reunión social que se realice en la organización como parte integral del plan participativo, se

Consideren los siguientes aspectos:

- Realizar juegos de participación múltiple de empleados.
- Fomentar la comunicación y convivencia entre compañeros.
- Inducir al trabajo en equipo para crear vínculos de compañerismo.
- Toma de Decisiones por parte del Personal.

Debe permitírsele al empleado tomar algunas decisiones que lo hagan sentir parte y responsable del funcionamiento ideal de la empresa, en diversas actividades como:

- Tareas diarias
- Conocimientos sobre el área que labora.
- Liderazgo de reuniones sociales del plan participativo.
- Liderazgo o parte de equipos de juego o dinámica que se realizan.

El plan participativo de motivación permitirá que los empleados eleven su autoestima provocándoles nuevos retos, lo cual incrementará el desempeño laboral y mejorará las relaciones entre compañeros logrando el trabajo en equipo, beneficiando a las personas que hacen uso de los servicios que la empresa asesora en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S.) ofrece. Cuando se aplique éste modelo, debe evaluarse de forma continua para conocer los logros y expectativas que tengan los empleados, por medio de una guía de preguntas dirigida al personal del área operativa de la empresa se pretende conocer las opiniones y recomendaciones de los afectados principales de este plan participativo: se presenta a continuación el cuestionario de evaluación.

### **CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PLAN PARTICIPATIVO**

En relación al uso, mejoramiento y aplicación de los estándares y metodología propuestos en este plan participativo, se dejan a consideración de guía de preguntas para evaluar el plan participativo.

Objetivo: .Conocer la opinión de cada empleado en cuanto a los resultados obtenidos por la aplicación del plan participativo de motivación.

Indicación: Conteste verazmente las siguientes interrogantes.

1. ¿Tiene Ud. conocimiento sobre el plan participativo de motivación?

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Considera positivo los resultados obtenidos por la aplicación del plan participativo de motivación?

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué actividad realizada considera más satisfactoria? \_\_\_\_\_

4. ¿Qué recomienda mejorar de las siguientes áreas?

Capacitaciones:\_\_\_\_\_

Actividades deportivas:\_\_\_\_\_

Actividades internas:\_\_\_\_\_

Incentivos:\_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

¿Por qué?:\_\_\_\_\_

La dirección del área operativa utilizar las necesidades específicas e individuales de la empresa.

### **Implementar.**

Es necesario que al momento de poner en marcha el plan participativo se establezcan canales adecuados que informen la existencia de dicho plan participativo y así darle seguimiento al proceso de aplicación esto se hará de la siguiente manera:

### **Comunicar a la organización**

Todos los miembros que conforman el área operativa de la empresa asesoría en ingeniería de petróleos s.a.s. (AIP S.A.S.), deben conocer de la ejecución del plan participativo y estar informados acerca del seguimiento por diferentes medios escritos y por reuniones.

### **Comprometer al empleado**

Estando informado el empleado de la aplicación del plan participativo, este debe estar siendo retroalimentado, haciéndole sentir comprometido con la organización y alcance de objetivos y metas que la empresa tenga.