

**DIAGNOSTICO DE SATISFACCION LABORAL EN LOS EMPLEADOS DEL
ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA RECURSOS HUMANOS DE
COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS.**

MÓNICA DEL CARMEN HURTADO ACOSTA

Proyecto de grado

**UNIVERSIDAD TECNÓLOGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. H. y C.
2011**

**DIAGNOSTICO DE SATISFACCION LABORAL EN LOS EMPLEADOS DEL
ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA RECURSOS HUMANOS DE
COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS.**

MÓNICA DEL CARMEN HURTADO ACOSTA

Proyecto de Grado

**Asesor
Arnulfo Ávila Cardona
Administrador de Empresa**

**UNIVERSIDAD TECNÓLOGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. H. y C.
2011**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

Primero que todo dar gracias a Dios por haberme dado la oportunidad de poder realizar estos estudios Universitarios.

A mis padres, de más familiares y amigos que desde el principio me han brindado su apoyo con esta propuesta y a la vez motivándome a seguir adelante con este proyecto.

A la empresa Recursos Humanos de Colombia S.A. E.S.T., en especial a Julia Irene Pérez Vergara, quien me brindo toda su colaboración para que este proyecto pudiera realizarse.

A los profesores de mi facultad, por su paciencia, dedicación, perseverancia y por haber compartido conmigo y mis compañeros todos sus conocimientos.

MÓNICA DEL CARMEN HURTADO ACOSTA

CONTENIDO

INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 ANTECEDENTES

3.2 MARCO TEORICO

3.3 MARCO CONCEPTUAL

4. PLANEACION ESTRATEGICA

5. DISEÑO PRELIMINAR

5.1 TIPO DE INVESTIGACION

5.2 METODO DE INVESTIGACION

5.3 FUENTES DE INFORMACION

5.3.1 Fuentes primaria

5.3.2 Fuentes secundarias

5.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS

5.4.1 Técnicas

5.4.2 Instrumentos

5.5 POBLACION Y MUESTRA

5.5.1 Población

5.5.2 Muestra

6. RECOLECCION DE LA INFORMACION

6.1 TRATAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

7. RESULTADOS

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

8.2 RECOMENDACIONES

9. PROPUESTA DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR LA SATISFACCION LABORAL DEL ÁREA OPERATIVA EN LA EMPRESA

9.1 DISEÑO DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

9.1 DISEÑO

9.2 IMPORTANCIA DEL PROGRAMA

9.3 BENEFICIOS

9.4 OBJETIVOS

9.4.1 Objetivo general

9.4.2 Objetivos específicos

9.5 POLITICAS DE DIFUSION, USO Y MANTENIMIENTO

9.6 PROGRAMA DE MOTIVACION

9.6.1 Lineamiento del programa

9.6.2 Pasos para desarrollar el programa y su efectividad en el área operativa

9.6.3 Procedimientos para la efectividad del programa en el área operativa de la empresa

9.6.4. Desarrollo del programa

9.7 PROGRAMA DE CAPACITACION

9.7.1 Importancia de la capacitación

9.7.2 Desarrollo del programa de capacitación

9.8 COMITÉ ORGANIZADOR

9.8.1 Requisitos del comité

9.8.2 Funciones del comité

9.9 APLICACIÓN DE INCETIVOS

9.10 RENDIMIENTO LABORAL

9.11 IMPLEMENTAR

9.11.1 Comunicar a la Organización

9.11.2 Comprometer al empleado

BIBLIOGRAFIA



Recursos Humanos
de Colombia S.A. E.S.T.
NIT. 900027.329-1

Cartagena de Indias, 09 de Diciembre de 2011

Señores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Aten: Programa de Ingeniería Industrial
Ciudad

Cordial saludo,

Mediante la presente les informo que la señorita **MONICA DEL CARMEN HURTADO ACOSTA** identificada con C.C. No. 1.047.365.540 de Cartagena, realizo encuestas de satisfacción laboral a los empleados de la empresa, este trabajo fue denominado Diagnostico de Satisfacción laboral de los Empleados del Area Operativa de la empresa **RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T.**, haciendo entrega de este y de sus resultados.

Cualquier información adicional que se requiera, pueden contactarme a los teléfonos: 6661130, 3107475132, 3007163096.

Cordialmente

JULIA IRENE PEREZ VERGARA
RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T.
C.C. No. 45.758.917 de Cartagena

INTRODUCCION

En el mundo de las organizaciones empresariales las personas que hacen parte de esta estructura se dedican a planear, organizar, dirigir y a contralorar permanentemente el andar de estas con el propósito de que funcionen y operen bien. Es evidente que sin personas las organizaciones no existirían. Todas necesitan de las personas de las cuales depende el éxito y mantener la continuidad. Estudiar las personas se ha constituido en un pilar fundamental para el desarrollo excelente y efectivo de una organización y muy especialmente para el Área de Recursos Humanos de cualquier empresa, esta debe poseer una diversidad de alternativas y procesos que permitan estudiar a las personas como personas dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales, además de mirarla dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesario para la tarea a desempeñar en la empresa. Personas como personas que son y no solo como un insumo u objeto productivo, o como si fuera un equipo de trabajo. Es así como esta forma de tratar a las personas provoca resentimientos y grandes conflictos sociales, además de un distanciamiento y alienación de las personas respecto de sus tareas en la organización. En consecuencia se afecta la productividad y el clima laboral de la organización de forma negativa.

La satisfacción laboral definida como la aptitud del trabajador frente a su propio trabajo, hoy por hoy se constituye en un elemento esencial en el cual los Administradores y gestores del talento humano no pueden perder de vista.

La propuesta planteada en este estudio describe la manera como se muestra la aptitud de los empleados del área operativa la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T., la cual esta basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, los medios estratégicos que se utilizan para generar motivación, la importancia que esta tiene en el ámbito empresarial y de la eficiencia organizacional que se puede alcanzar.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. se creó en Cartagena el 1 de Julio del 2005 con el propósito de responder a un objetivo principal que tiene como objeto social el aprovisionamiento de personal para la empresa URBASER COLOMBIA S.A. E.S.P, dedicada a la prestación del servicio de aseo para la ciudad de Cartagena garantizando la calidad y efectividad de sus servicios en pos de mejorar la calidad de vida de las personas y su entorno. Su Misión es la prestación de servicio temporal a terceros beneficiarios mediante la labor desarrollada por personas naturales calificadas y no calificadas, semicalificadas, a través de una gestión moderna, para lograr suficiencia financiera con responsabilidad empresarial. Además su visión es ser reconocido en todo el sector empresarial y en las principales ciudades de Colombia como una de las empresas más confiables en la prestación de servicios de tercerización con fundamento en el recurso humano. Marcar una diferencia que represente la mejor alternativa para la creación de empleos en los diferentes estamentos públicos y privados. Constituirse en la empresa líder en la prestación de servicios temporales a terceros beneficiarios.

Hoy por hoy es fundamental e importante tener en cuenta la Actitud como factor psicológico en la administración de los Recursos Humanos, definida como la posición específica que adopta una persona con respecto a una situación particular. Se refiere por ejemplo a la actitud que alguien tiene hacia una decisión tomada por los directivos o jefes inmediatos de una organización empresarial, para expresar si está a favor o en contra de esta.

En psicología organizacional se considera la satisfacción laboral como un tipo de actitud que asume un empleado con respecto al trabajo que realiza la cual puede ser positiva o negativa, llevando a la persona a que dependiendo de cualquiera de estas dos posiciones así será su efectividad en su entorno laboral.

En esta investigación se plantea una situación problema en la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS, en donde, de acuerdo a lo observado y reportado por sus miembros al investigador, se percibe inconformidad al realizar las funciones por parte de los empleados en el área operativa, estos aducen la no equidad en cuanto al pago de compensaciones para algunos empleados, condiciones físicas no apropiadas del lugar de trabajo, la prioridad que recibe cada actividad dentro de las funciones a ejecutar por cada empleado no se cumple en los términos establecido en el plan de trabajo, sus opiniones y/o sugerencias no son tenidas en cuenta para el mejor funcionamiento del área, hay preocupación constante en cuanto a su estabilidad laboral en esta empresa, se percibe un deterioro de las relaciones entre jefes y subalternos, siendo estas percibidas como no muy cordiales entre sí, acompañadas con permanentes quejas y reclamos del personal operativo, que manifiesta sentirse trabajando en un ambiente tenso y hostil. Por lo tanto es así como a partir de estos hechos se deslumbra una insatisfacción laboral de los empleados en la parte operativa generando bajos rendimientos en la productividad y pérdidas de la empresa en cuanto a materia prima y costos. Se plantea la formulación del problema que será el punto de partida de la presente investigación y el cual da origen al siguiente interrogante:

¿Cuáles son las características actuales de la satisfacción laboral en los empleados del área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Analizar la satisfacción laboral de los empleados del área operativa en la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS a través de un estudio que describa sus características actuales, las cuales permitan implementar un plan de mejoramiento continuo de motivación en procura de mejorar y mantener un alto nivel de desempeño laboral.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar las características actuales de los procesos de motivación aplicados a los empleados del área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS, a través de un proceso investigativo que permita conocer las fortalezas y deficiencias en pos de aumentar los niveles de satisfacción laboral.

- Determinar los factores externos e internos que influyen en el proceso motivacional de las personas con el propósito de una satisfacción laboral adecuada.

- Identificar las necesidades y expectativas de los empleados del área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS, evaluando los resultados obtenidos de la investigación en procura de elaborar las estrategias adecuadas de motivación y por ende una alta satisfacción laboral

- Detectar los aspectos que influyen en la insatisfacción laboral manifestada por los empleados del área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS.
- Proponer un plan de mejoramiento integral de motivación del área operativa de la empresa y un análisis económico de su implementación adecuado que garanticen aumentar los niveles de satisfacción laboral.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 ANTECEDENTES

En la Universidad San Buenaventura de Cartagena existe un estudio investigativo elaborado por los estudiantes Cristina Sejin Cano y Olga Monsalve Pérez de la facultad de psicología que en el año 2002 para efectos de grado, donde el tema en cuestión fue “La cultura Organizacional y el ambiente social de trabajo como predictores de la satisfacción laboral”. Estudio realizado en la corporación Universitaria del Sinú seccional Cartagena, su objetivo, describir y analizar las características de la cultura organizacional y el ambiente social de trabajo de cada una de las dependencias, que integran la corporación Universitaria del sinú seccional Cartagena con el fin de conocer la forma como se manifiestan estas en la satisfacción laboral de sus empleados. Obtuvieron como resultado que la satisfacción laboral es consecuencia de la cultura organizacional y el ambiente social del trabajo, ya que los elementos constituidos de cada variable tienen manifestaciones claras sobre las conductas de los miembros de una organización dentro de su área de trabajo, la cual puede tener manifestaciones clara a nivel de productividad, en cuanto a su comportamiento organizacional y la actitud del empleado.

Los estudiantes Amelia Castellar Gómez y Yesenia Torres Bustillo de la facultad de psicología universidad San Buenaventura de Cartagena en el año 2005 para efectos de grado, donde el tema en cuestión fue el “Descripción de los procesos de rotación interna, ausentismo y satisfacción laboral, en los empleados de la empresa papelería toro”, su objetivo, describir los procesos de rotación interna, ausentismo y satisfacción laboral en los empleados de la empresa papelería toro. En los resultados se obtenidos indican que la mayoría de los empleados del departamento de gerencia administrativa están satisfecho laboralmente, que la mitad de los empleados del área de producción están satisfecho laboralmente y

además que en la mitad de los empleados del área de operaciones a disminuido el nivel de satisfacción laboral.

En estos estudios, se hace una descripción de la situación particular de cada una de estas empresas, con respecto a cómo se comporta la satisfacción laboral de los empleados o miembros de sus empresas y su importancia para lograr un buen desempeño laboral. Además, se plantea una invitación a los administradores y gestores del talento humano, a mantenerse muy atentos en gestionar una diversidad de estrategias que regulen permanentemente los procesos motivacionales como herramienta esencial en las organizaciones para poder obtener un excelente clima laboral y por ende un buen desempeño.

3.2 MARCO TEORICO

Krech, Crutchfield y Ballachey explican que “los actos del ser humano son guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe y prevé)”. Sin embargo, preguntarse porque actúa de esta o de aquella manera corresponde al campo de la motivación. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además la motivación establece una meta determinada cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano¹.

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también

¹ David Krech, Richard S. Crutchfield, Egerton L. Ballachey, Individual in Society. New York, McGraw-Hill, p.17.

son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para otras personas. En este sentido existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. *El comportamiento es causado.* Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. *El comportamiento es motivado.* En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. *El comportamiento está orientado hacia objetivos.* En todo comportamiento existe un 'impulso', un 'deseo', una 'necesidad', una 'tendencia', expresiones que sirven para indicar los 'motivos' del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique.

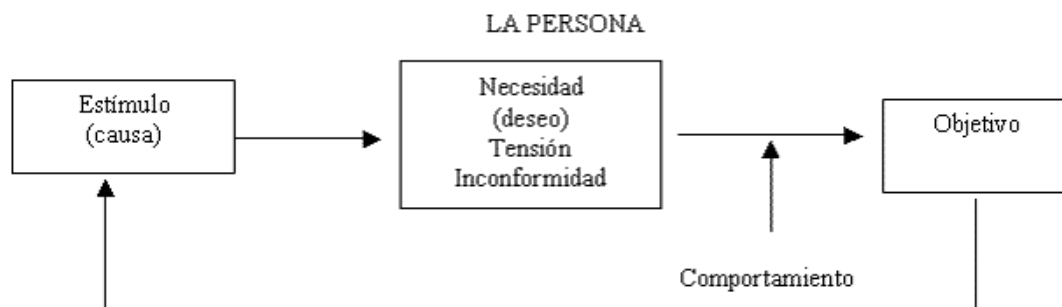


Figura No. 1 – Modelo básico de motivación.

Fuente: CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 1994.

Aunque el modelo básico de motivación que muestra la figura sea el mismo para todas las personas, el resultado podría variar indefinidamente, pues depende de la manera como se percibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona con el tiempo), de las necesidades (que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona. La motivación de la persona depende fundamentalmente de estas tres variables.

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende, descargara la tensión provocada por aquello. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.

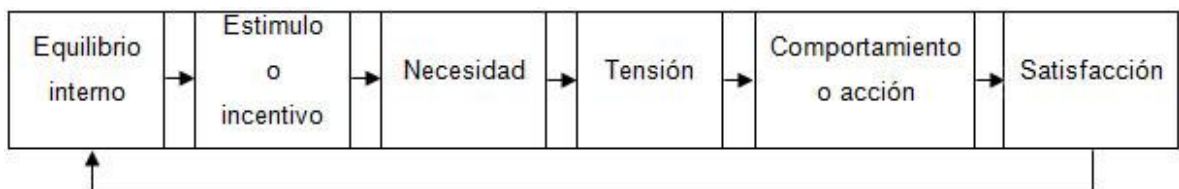


Figura No. 2 – Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad.

Fuente: CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 1994.

En el ciclo motivacional descrito anteriormente la necesidad se ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición (refuerzos), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de

ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces las necesidades pueden satisfacerse en el ciclo motivacional, y pueden originar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación). Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su recuperación; al no hallar salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.)

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. La siguiente figura indica este comportamiento. Un ejemplo de compensación puede presentarse cuando, en vez del ascenso a un cargo superior, se obtiene un buen aumento de salario o un nuevo sitio de trabajo.

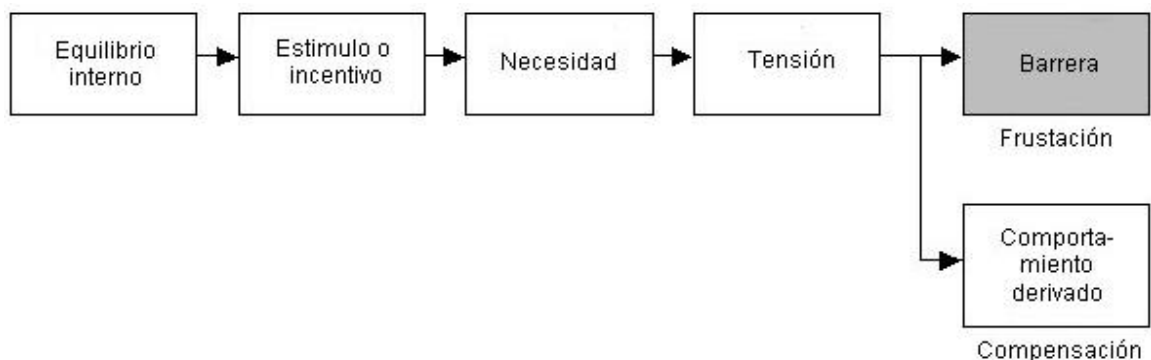


Figura No. 3 – Ciclo motivacional, con frustración o compensación.

Fuente: CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 1994.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas, por ejemplo, la teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas.

Teoría de Jerarquía de las necesidades, según Maslow

Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de alguna de esas necesidades, de otras, no.

La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, basada en la llamada jerarquía de las necesidades humanas².

Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias). La siguiente figura ejemplifica esa distribución jerárquica.

² Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", en *Psychological Review*, pp. 370-396, julio de 1943.

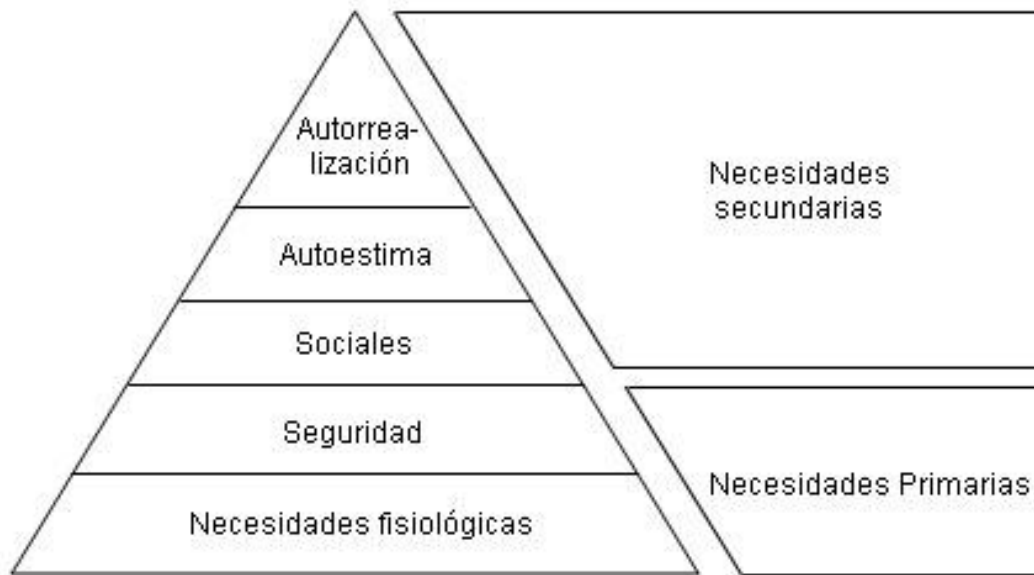


Figura No. 4 – Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow.

Fuente: CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 1994.

1. *Necesidades fisiológicas.* Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío y el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

Orientan la vida humana desde el nacimiento. Además, la vida humana es una búsqueda continua y constante de la satisfacción de estas necesidades elementales, pero inaplazables. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas, cuando no se satisfacen. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Aunque son comunes a todos los individuos, requieren diferentes grados de satisfacción individual. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de las personas.

2. *Necesidades de seguridad.* Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas, llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y predecible, son manifestaciones típicas de estas necesidades surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están realmente satisfechas. Al igual que aquellas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

3. *Necesidades sociales.* Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hayan relativamente satisfechas.

Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas se tornan reacias, antagónicas y hostiles con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la soledad.

La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica la administración participativa.

4. *Necesidades de autoestima.* Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus prestigio, reputación y consideración. La

satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.

5. *Necesidades de autorrealización.* Son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía y dependencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante de recompensas externas (extrínsecas) a la persona, que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistad, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización solo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas (por ejemplo, sentimiento de realización), y que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento cuando se han satisfecho; por su parte las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto a que cuanto más recompensas obtenga la persona, mas importante se vuelve y deseara satisfacer dichas necesidades cada vez mas. No importa que tan satisfecha este la persona, pues esta siempre querrá más.

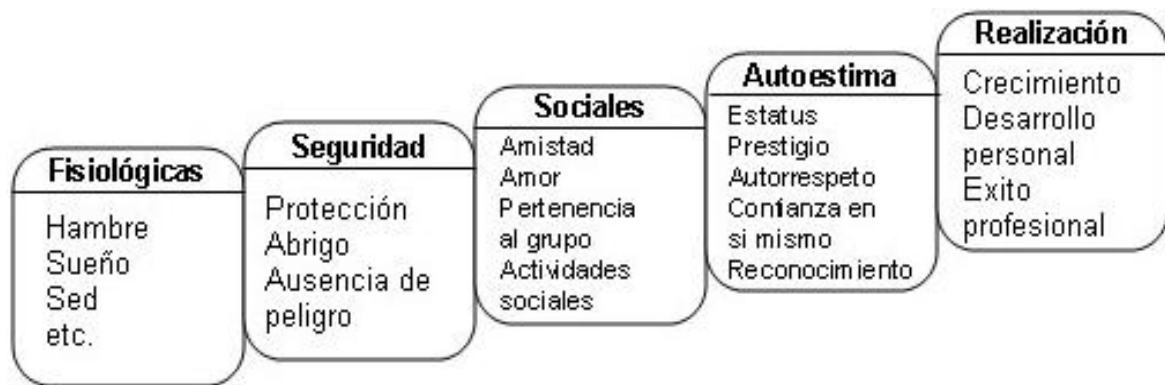


Figura No. 5 – Jerarquía de las necesidades humanas, vistas desde otro ángulo.

Fuente: CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 1994.

En general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

1. Una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
2. El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas e innatas o hereditarias. Al principio su comportamiento gira en torno a la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño- actividad, sexo, etc.).
3. A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades, surge la necesidad de seguridad enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo y se relacionan con su conservación personal.
4. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen de manera lenta y gradual necesidades más elevadas: sociales, de autoestima y auto realización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de autoestima son complementarias de las necesidades

sociales, en tanto que las de autorrealización complementan las de autoestima. Los niveles más elevados de necesidades solo surgen cuando el individuo controla relativamente los niveles más bajos no todos los individuos consiguen llegar al nivel de las necesidades de autorrealización, ni siquiera al nivel de las necesidades de autoestima, pues estas son conquistas individuales.

5. Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas, pues estas predominan desacomodo a la jerarquía de las necesidades. Diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea; sin embargo, las más bajas tienen activación predominante frente a las más altas.

6. Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si algunas de las necesidades más bajas dejan de ser satisfechas durante un largo periodo se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se dirigen a satisfacer una necesidad más baja cuando este existe.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la ARH un valioso modelo del comportamiento de las personas.

Teoría de los dos factores, de Herzberg.

En tanto Maslow sustenta sus teorías de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg³ basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia

³ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara B. Snyderman, *The Motivation to Work*, New York, John Wiley & Sons 1959.

el exterior). Según Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores⁴.

a. *Factores Higiénicos*. Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y empleados, reglamentos internos, oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que la empresa ha utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción puesto a su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad.
- Políticas de la organización y la administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencias técnicas del supervisor.
- Salarios.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los colegas.

⁴

Federick Herzberg, *Work and Nature of Man*, Cleveland, The World Publishing, 1966.

Estos factores constituyen el contexto del cargo.

b. *Factores motivacionales*. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimiento de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante satisfacción para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decir cómo realizar el trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionados con estos.
- Simplificación del cargo (llevado a cabo por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

En síntesis la teoría de los dos factores afirma que⁵:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores.

⁵ Abraham K. Korman, *Industrial and Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971, p. 147.

2. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los llamados factores higiénicos.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción personal están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción personal: “lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional, y no la satisfacción”.



Figura No. 6 – Teoría de los dos factores (los que satisfacen y los que no) como *continuos* separados.

Fuente: CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 1994.

Para introducir mayor satisfacción en el cargo Herzberg propone enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente, la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. En la sección relacionada con los subsistemas de empleo de los recursos humanos, se analizara algunos aspectos del enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del cargo.

En la práctica el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas por los intentos de elevar el desempeño y la satisfacción del personal. En cierta medida, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado. Los enfoques de Herzberg y de

Maslow presentan algunos puntos de concordancia que permiten una configuración más amplia y rica respecto de la motivación del comportamiento humano. No obstante también presentan diferencias importantes. En la siguiente figura se comparan los dos modelos.



Figura No. 7 – Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg.

Fuente: CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 1994.

Modelo situacional de motivación, de Vroom

Aunque la teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y necesidades, y la de Herzberg en dos clases de factores, ambas se apoyan en la premisa implícita de que existe una manera mejor de motivar a las personas, bien sea a través del reconocimiento de las necesidades humanas, bien mediante el empleo de los factores motivacionales y del enriquecimiento del cargo. Hasta ahora, la evidencia ha demostrado que personas diferentes actúan de manera de diferente, según la situación en que se encuentra.

Víctor H. Vroom⁶ desarrollo una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir; según Vroom, en cada individuo existe tres factores que determinan la motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.
2. La relación que el individuo recibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
3. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que puede cree hacerlo.

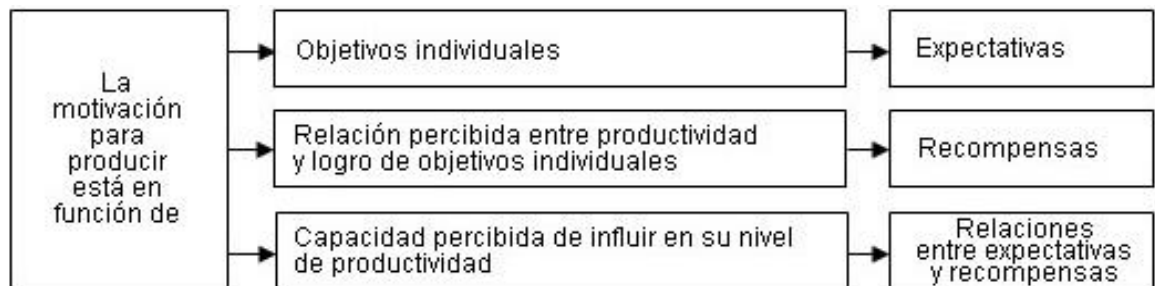


Figura No. 8 – Los tres factores de la motivación para producir.

Fuente: CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 1994.

Según Vroom una persona puede desear un aumento en la productividad, si se presentan tres condiciones.

1. *Objetivos personales del individuo.* Puede incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras

⁶ Victor H. Vroom, Work and Motivation, New York, Jhon Wiley & Sons, 1974.

combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.

2. *Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad.*

Si un obrero tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta demás para él podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal.

Producir más puede significar el rechazo del grupo.

3. *Percepción de su capacidad de influir en su productividad.* Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tendera a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basada en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe la consecuencia de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo, aumentar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios, sociales, apoyo del supervisor, acenso o aceptación de grupo).

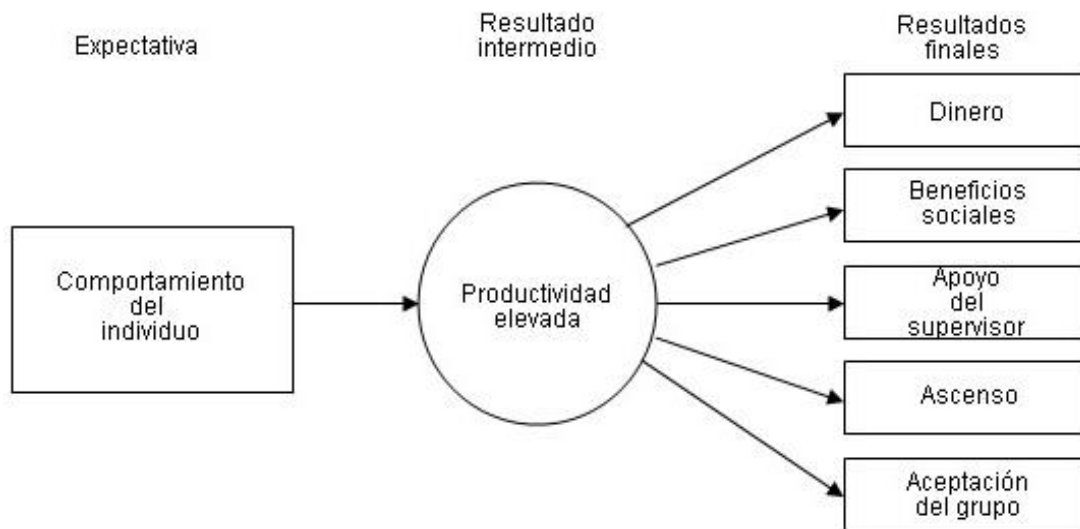


Figura No. 9 – Modelo de expectativa empleado.

Fuente: CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 1994.

Cada individuo tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, según la teoría de campo. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado final, en tanto una valencia negativa indica un deseo de evitar determinado resultado final. Los resultados intermedios presentan valencias en función de su relación percibida con los resultados finales deseados. En la figura #9 la productividad elevada (resultado intermedio) no posee valencia en sí misma; sin embargo la logra porque está relacionada con el deseo del individuo de conseguir determinados resultados finales. Esta relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad, la cual presenta valores que van desde +1,0 a -1,0 (coeficientes de correlación), dependiendo de si está o no ligada directamente a la obtención de resultados finales. En la figura #9, por ejemplo si el individuo percibe que no existe relación entre su elevada productividad y el dinero, la instrumentalidad será igual a cero, es decir, la elevada productividad no le sirve para ganar dinero. El deseo del individuo (valencia) de lograr una elevada productividad está determinado por la suma de las instrumentalidades de los resultados finales. Por esta razón la teoría de Vroom se denomina modelo situacional de motivación, ya que hace énfasis en las

diferencias entre personas cargos. El nivel de motivación de una persona bajo la acción de dos fuerzas que operan en una situación de trabajo (las diferencias individuales y los modos de manifestarlas) es situacional. La teoría de Vroom se refiere a la motivación y no al comportamiento.

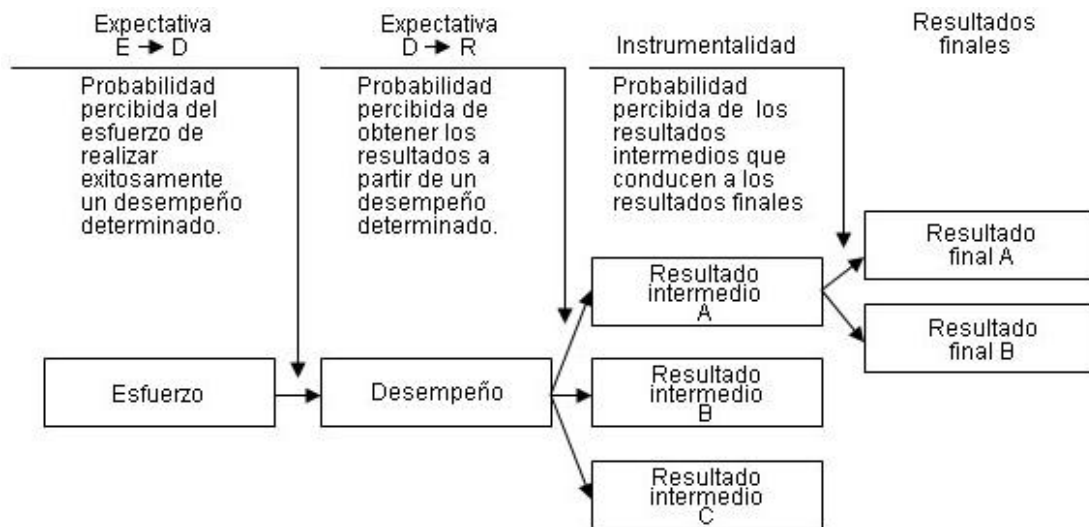


Figura No. 10 – Modelo de expectativa.

Fuente: CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 1994.

Teoría de la expectativa, de Lawler

En sus trabajos, Lawler III⁷ encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él ha hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones:

⁷ Edward E. Lawler III, Pay and Organizational Effectiveness, Nueva York, McGraw-Hill, 1971; L. W. Poner y Edward E. Lawler III, Managerial Attitudes and Performance, Homewood, The Irwin Dorsey, 1968; L. W. Poner, Edward E. Lawler III, 1. Richard Hackman, Behavior in Organizations, Nueva York, McGraw-Hill, 1975, capítulo 1 2.

1. El largo periodo transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La modestia del incentivo y la demora para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes del desempeño. Como el refuerzo es poco y demorado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.

2. Las evaluaciones del desempeño no producen distinciones salariales, puesto que a los gerentes y evaluadores no les gusta comparar a las personas de bajo desempeño y que no están dispuestas a que se les prive de los incentivos o a recibir un menor incentivo salarial que el recibido por las personas que logran mejor desempeño. Así, los salarios se mantienen en el promedio, y al final, no recompensan el desempeño excelente y terminan provocando una relación no coherente entre dinero y desempeño. La relación se hace disonante.

3. La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales, genéricas y amplias, que buscan regular los salarios para neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se tornan planos y no distinguen el buen desempeño del malo.

4. El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo del homo económicos, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor, y que aquélla tanto combatió. Este prejuicio todavía existe en la actualidad y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido, cuando es una de las razones principales que llevan a las personas a trabajar en las organizaciones.

Lawler III concluyo que su teoría tiene dos fundamentos sólidos:

1. Las personas desean ganar dinero, no solo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de

autorrealización. El dinero es un medio, no un fin. Puede comprar muchos artículos que satisfacen las necesidades personales.

2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñan de la mejor manera posible. Solo se necesita establecer este tipo de percepción.

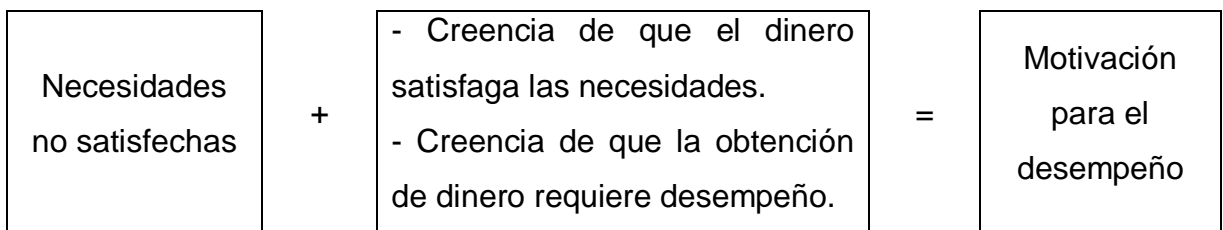


Figura No. 11 - Teoría de la expectativa, según Lawler III.

Fuente: CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 1994.

Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador excelente. Si esa percepción se confirma, las personas tendrán mejor desempeño con miras al resultado financiero deseado.

Clima organizacional.

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La

imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas –en especial de aquellas que tienen autoridad-, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son⁸:

Sentirse bien consigo mismas.

Sentirse bien con respecto a los demás.

Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de una organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.).

⁸ National Association for Mental Health, MENTAL HEALTH IS 1, 2, 3, New York, 10, Columbus Circle.

Atkinson desarrollo un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas⁹:

Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados.

Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.

Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico solo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.

Los cambios en el ambiente que se percibe originan algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.

Cada clase de motivación debe dirigirse a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón genera un cambio de comportamiento.

El concepto clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a. Perciben o experimentan los miembros de una organización.
- b. Influye en su comportamiento¹⁰”.

⁹ J. W. Atkinson, An Introduction to Motivation, Princeton, Van Nostrand, 1964, pp. 240-314.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

3.3 MARCO CONCEPTUAL

Existen unos conceptos teóricos claves que permiten al investigador, tener unas pautas a seguir, y que de hecho son conocimientos que se identifican plenamente con el estudio, ya que son la base fundamental para hacer un paralelo con lo que se está dando actualmente en la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS., con respecto a la satisfacción laboral de los empleados del área operativa, además de lo esencial e importante que es mantener en un alto nivel esta actitud en las organizaciones empresariales en pos de lograr un excelente desempeño laboral.

La personalidad: El término “personalidad” se refiere a todo un conjunto de características individuales interrelacionadas de manera dinámica y que le permiten a la persona reaccionar, interactuar y adaptarse a las exigencias del medio social de una manera única, evidenciando patrones de comportamiento mas o menos estables. De esta definición podemos concluir que no existen

¹⁰ George H. Litwin, “Climate and Motivation: An Experimental Study”, en David A. Kolb, Irwin M. Rubin, James M. McIntyre, Organizational Psychology: A Book of Readings, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971, p. 111.

personalidades iguales, aunque pueden identificarse algunas tipologías con características similares.

La percepción: Puede definirse como la forma particular en cada persona capta, analiza e interpreta el mundo que le rodea, para mantener una relación de equilibrio con el entorno. Este concepto es importante en la psicología organizacional dado que cada persona tiene una manera diferente de percibir los sucesos cotidianos, y es normal que ante un evento cualquiera, las personas implicadas tengan percepciones disímiles e incluso contradictorias, lo que suele dificultar el acuerdo.

La Actitud: Posición que asume una persona con respecto a un evento específico manifestando lo que siente, piensa y puede hacer acerca de este.

Satisfacción laboral: Es la actitud de agrado o desagrado que asume una persona o empleado producto de la influencia de factores externos e internos en el entorno laboral. Donde los externos están ligados estrechamente con el proceso de motivación implementado por la empresa y los internos están constituidos por los resultados esperados de los empleados de su trabajo en que estos puedan suplir sus necesidades.

La Motivación: Es una palabra clave para la empresa, ya que, ella va ser denominada como la esencia y factor por excelencia para el éxito, productividad y competitividad de la empresa. Por lo tanto hablamos de una Motivación Laboral, cuando esta alternativa es aplicada al funcionamiento de una empresa, y con ella, a la de sus trabajadores, ya que, a partir de la estimulación y la intensidad que ésta tenga, va a mejorar y a facilitar las condiciones emocionales dentro del trabajo, que grandemente influirá en la efectividad de sus empleados y con ello en la productividad de la empresa.

Ambiente Confortable: factor importante en el desempeño de los trabajadores es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable y debe ofrecer seguridad cuidando que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

Comunicación Organizacional: como sabemos la gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro.

La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas: sobrevivir, mientras que otros, solo buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo; cualquiera que fuere el motivo, el jefe está en el deber de conocer a su empleado y hacer de su trato una constante comunicación, y de esta manera facilitar las relaciones organizacionales dentro de la empresa.

Cultura Organizacional: todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, y se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro organizacional.

Incentivos: (alicientes). Son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (Salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: Lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

Contribuciones: “Pagos” que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc.). A cambio de los incentivos cada contribución tiene un

valor de utilidad que varía según la organización, y puede ser totalmente inútil para otra.

Clima organizacional: En el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación no se limita solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad denominadas necesidades vegetativas, sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización denominadas necesidades superiores. Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

Psicología industrial: Aplicación de diversas técnicas psicológicas a la selección y adiestramiento de los trabajadores de una organización empresarial y a la promoción de condiciones y técnicas de trabajo eficientes, así como a la satisfacción laboral de los propios trabajadores.

Componente cognitivo: Se refiere a lo que la persona sabe o piensa del objeto de actitud, y que le permite describirlo como bueno o como malo, o darle un juicio de valor; por ejemplo, que tanta información tienen a cerca de los candidatos presidenciales, y que piensa de cada uno de ellos.

Componente afectivo: Se refiere a los sentimientos que el objeto de actitud despierta en el individuo, si le agrada o desagrada; por ejemplo cual de los candidatos a la presidencia le parece más agradable, o cual despierta antipatía.

Componente conductual: Hace referencia a lo que el individuo finalmente hace, o la manera como se comporta con el objeto de actitud; para nuestro ejemplo,

¿Finalmente votara por el candidato que tiene información positiva y que despierta sentimientos agradables?

4. PLANEACION ESTRATEGICA

RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS es una sociedad anónima comercial, sujeta a regulaciones y disposiciones del código del comercio su misión es la prestación de servicio temporal a terceros beneficiarios mediante la labor desarrollada por personas naturales, calificadas y no calificadas, sami calificadas, a través de una gestión moderna, para lograr suficiencia financiera con responsabilidad empresarial. Su visión es ser reconocido en todo el sector empresarial y en las principales ciudades de Colombia como una de las empresas más confiables en la prestación de servicios de tercerización con fundamento en el recurso humano. Marcar una diferencia que represente la mejor alternativa para la creación de empleos en los diferentes estamentos públicos y privados. Fue constituida por la escritura pública número 1735 del 3 de junio del 2005 otorgada en la notaria segunda de Cúcuta. El término de la sociedad es hasta el año 2025. La prestación de asesorías y servicios en temas de suministro de talento humano, celebrar contratos con empresas usuarias de que trata la ley 50 de 1990, el decreto 24 de 1998 o las normas que la modifiquen.

Aprender a descubrir los valores y sentimientos de los individuos que trabajan en la organización es fundamental. La conformación de equipos surge del compartir, del integrarse más allá de las tareas de rutina, la calidad del tiempo que ponemos en nuestro trabajo y que compartimos con personas que no conocemos es mucho, el primer paso es mejorar la calidad del tiempo que compartimos. Por lo tanto, la motivación haría las veces de combustible que permitiría impulsar al hombre en su accionar. Si el combustible es de calidad adecuada posiblemente nos permitirá llegar al objetivo. Los lideres, por lo general, no hacen las cosas por si mismos sino que las hacen a través de la gente. Por eso, entender las motivaciones de la

gente que trabaja con ellos es una competencia clave para ser un líder efectivo. Si comprendemos los factores de motivación resulta más fácil generar un ambiente de trabajo donde florezca la auto-motivación. No hay una receta única de cómo lograr este ambiente sino que se logra apalancando los distintos factores de motivación de los individuos. Si no comprendemos esto podemos realizar acciones que sean neutras o contraproducentes.

Los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria, y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros y por ende un actitud que podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo llevándolo a una satisfacción laboral muy alta.

En este proceso de planificación estratégica la matriz DOFA se convierte en una mesa redonda en donde se pretende identificar los cuatro componentes de la matriz la cual se dividen en los aspectos de índole interno y externo que corresponden a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se perciben en el entorno laboral de los individuos o empleados del área operativa de la empresa objeto de estudio con respecto al factor satisfacción laboral.

A continuación mostramos los diferentes aspectos a los que se enfrenta actualmente la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS con sus empleados del área operativa.

FORTALEZAS	DEBILIDADEZ	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Posee los recursos necesarios para ejecutar un programa de motivación en el área operativa	Mucho trabajo	Optimizar las relaciones interpersonales y laborales	No credibilidad en la efectividad de la prestación del servicio
Los directivos están dispuestos a implementar un programa de motivación e incentivos para los empleados	Sistema de recompensas injusto	Satisfacer las necesidades higiénicas	Falta de compromiso con la empresa por parte de los empleados
Se muestran como los más interesados y preocupados por la cierta insatisfacción laboral en el área operativa	insatisfacción con el salario	Satisfacer las necesidades motivacionales	Los empleados no se identifican con la empresa
	Condiciones de trabajo no favorables	Aumentar el desempeño laboral de los operarios	Deficientes relaciones entre jefes y subalternos
	Incompatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo	Mejorar la calidad del servicio prestado	Se degrada el compañerismo entre los empleados y sentido de pertenencia
	Poca capacitación a los operarios	Agilizar los procesos operativos en el área	
		Posicionarse en los primeros lugares en la prestación del servicio en la ciudad de Cartagena	

5. DISEÑO PRELIMINAR

5.1 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación es descriptivo, pues es una imagen o fiel representación del fenómeno estudiado a partir de sus características más relevantes, para así, de esta manera poder evidenciar los diferentes comportamientos o actitudes de satisfacción laboral de los empleados del área operativa en la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS En este estudio, se conocerán cuales son los hechos o situaciones causantes de la problemática planteada, además de la identificación de unas condiciones no dadas en la organización, partiendo de una variable específica.

5.2 METODO DE INVESTIGACION

El método a utilizar en esta investigación, es de análisis, ya que por medio de este se identifico los elementos esenciales que caracterizan esta situación planteada; se hará un análisis de la satisfacción laboral de los empleados del área operativa con el propósito de conocer el nivel de agrado o desagrado con respecto al trabajo que desempeñan en función de suplir todas sus necesidades personales, además de saber que procesos de motivación están implementados actualmente, todo esto se hará efectivo luego de aplicar las técnicas como herramienta para recopilar la información primaria, la cual después de ser analizada e interpretada se obtendrán unos resultados que finalmente permitirán plantear las recomendaciones y estrategias de mejoramiento que motiven a una satisfacción laboral adecuada en procura de un buen desempeño laboral en el área operativa de la empresa.

5.3 FUENTES DE INFORMACION

5.3.1 Fuentes primarias

La fuente de información primaria, está conformada por gerente operativo, jefe de operaciones, supervisores, conductores y operarios los cuales hacen parte del proceso laboral en el área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS., que en su comportamiento diario son los directamente afectados por los factores externos e internos que influyen en la satisfacción laboral en el desempeño de su trabajo en la empresa.

5.3.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias se consultaran investigaciones ya hechas relacionadas con la temática de satisfacción laboral de las personas en el desempeño de su trabajo en otras empresas, documentos o ensayos de revistas, páginas de Internet, al igual que libros que describan las diferentes teorías existentes en cuanto al tema propuesto, se abordaron personas expertas en el tema de la satisfacción laboral como aspecto esencial en las organizaciones empresariales y así, poder desarrollar los objetivos planteados en la realización de este estudio.

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

5.4.1 Técnicas

Entre las técnicas que se utilizarán en esta investigación, es la encuesta. “Es un estudio exploratorio considerado como un conjunto de técnicas específicas a recoger, procesar y analizar características que se dan en personas de un grupo determinado. Entre las características de este tipo de investigación destacamos la utilización de información cuantitativa”¹¹.

Es una técnica que busca un conocimiento de la realidad social en forma directa; la encuesta obtiene información de cada una de las personas entrevistadas y tratando con variables individuales descuidando el carácter de totalidad que tienen los fenómenos sociales; se expresa en delimitar los datos concretos que se necesita conseguir por medio de una serie de interrogantes a realizar a la muestra seleccionada en una investigación. El tipo de preguntas utilizadas para el diseño de una encuesta se clasifican en tres clases de preguntas así: preguntas abiertas, en donde el encuestado tiene la opción de expresar libre y espontáneamente su opinión, preguntas cerradas, en donde el encuestado es limitado a escoger una opción de respuesta y preguntas múltiples que no es más que la combinación de abiertas con cerradas.

También se utilizará la técnica de la Observación que consiste en el uso sistemático de los sentidos observar atentamente el fenómeno, hecho o caso para tomar información y registrarla para su posterior análisis. “La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación

¹¹ PUENTE Wilson. Técnicas de Investigación. <http://www.monografias.com/trabajos10/teut/teut.shtml>

científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar, con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa”¹². El tipo de observación que se aplicara es la no estructurada la cual se denomina ordinaria, simple o libre para la cual el investigador necesita por lo menos un plan mínimo para su ejecución, con un modo de participación conocido con el nombre de no participante en donde el observador permanece en condiciones externa al grupo mas como espectador que autor, pero que se realiza en una forma ordenada y dirigida hacia una finalidad.

5.4.2 Instrumentos

Como instrumentos de recolección de la información primaria se utilizara la Guía de observación y el cuestionario, los cuales se elaboraron con base a los objetivos planteados en este estudio, con el propósito de observar y obtener respuestas de con respecto al estado de satisfacción laboral de los empleados del área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS.

La Guía de observación y el cuestionario para la encuesta se diseñara teniendo en cuenta aspectos como las necesidades del ser humano expuestas por maslow en su teoría, los factores externos de los individuos que los rodean en su trabajo además de los diferentes programas si existen o no que se desarrollan en la empresa para efecto de motivar en busca de una buena satisfacción laboral.

¹² PUENTE Wilson. Técnicas de Investigación. <http://www.monografias.com/trabajos10/teut/teut.shtml>

5.5 POBLACION Y MUESTRA

5.5.1 Población

Se conoce como el conjunto o la totalidad de elementos, seres y fenómenos del objeto de estudio que posee unas características con la cual se trabaja y da origen a los datos de la investigación. En este caso en particular se refiere al total de los empleados del área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS., los cuales están distribuidos en los diferentes niveles de responsabilidad de la siguiente manera: un gerente operativo, un jefe de operaciones, cinco supervisores, cuarenta y cinco conductores, dos operadores de bobcat, ciento diez operarios de barridos y noventa operarios de recolección. Para un total del tamaño de la población de 254 personas.

5.5.2 Muestra

Se considera como parte representativa de la población que permite obtener información acerca de las características que describen la totalidad de la población admitiendo generalizar sus resultados. Apoyado en el objetivo general y específicos planteados en este estudio se escogió la muestra mediante un procedimiento en el cual tan solo el azar determino que miembros de la población se escogen para figurar en la muestra, dicho procedimiento se conoce con el nombre de Muestra estratificada no proporcional (fracción variable de muestreo) la cual después de dividir la población en subgrupos o estratos de acuerdo a el interés de la investigación se manipula el número de casos que se van a seleccionar en cada estrato, lo cual hace referencia a los diferentes cargos en el área, quedando la población de donde se toma la muestra con diferente número de representantes de cada estrato y finalmente obtener un muestra total que para

este caso es de cincuenta empleados del área operativa como objeto de estudio para la encuesta que se aplicara (Ver Tabla 1.)

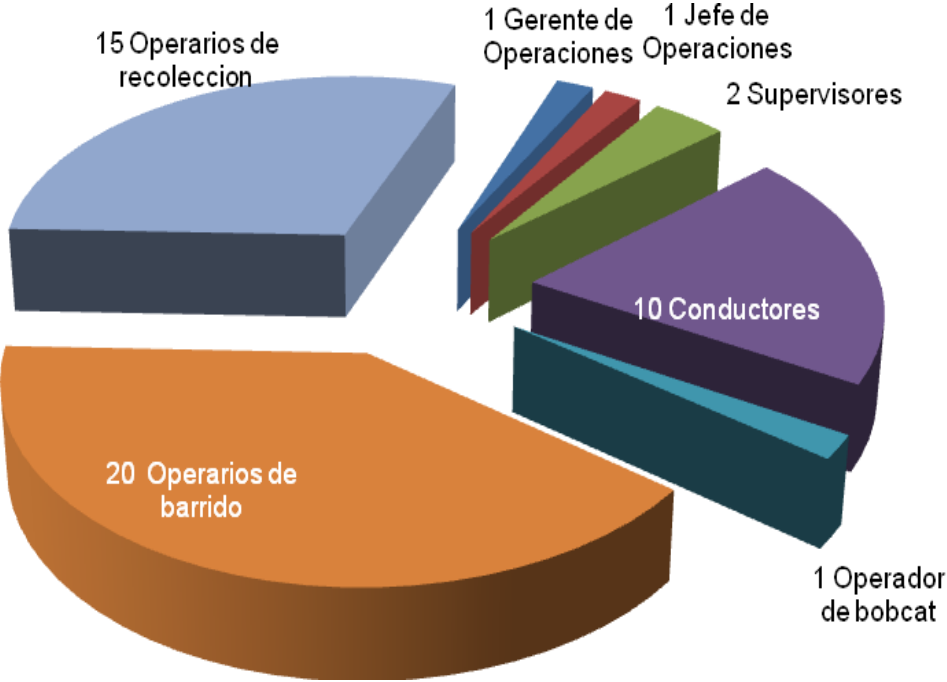
TABLA 1.

Representación de la muestra estratificada no proporcional seleccionado de cada subgrupo que hace parte del área operativa de la empresa. (Donde se encuentran todos los cargos, y se hace énfasis en los operarios el área, que son los conductores, operadores de bobcat, de barrido y de recolección).

ESTRATO	POBLACION	MUESTRA
Gerente de Operaciones	1	1
Jefe de Operaciones	1	1
Supervisores	5	2
Conductores	45	10
Operadores de bobcat	2	1
operarios de barrido	110	20
Operarios de recolección	90	15
TOTAL	254	50

Fuente: Nomina de Personal empleado en la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS.

Grafica No. 1



6. RECOLECCION DE LA INFORMACION

6.1 TRATAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

En el proceso de recolección de la información que permitió conocer las características actuales de satisfacción laboral en los empleados del área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS, en donde se aplicó como técnica de recolección la encuesta y la observación luego el paso efectuado fue la tabulación y análisis de los datos obtenidos a través de este método (Ver Tabla 2. a la 14)

TABLA 2.

Representación porcentual de la opinión de los empleados en cuanto si están a gusto con la labor que realizan en la empresa.

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
No me gusta	0	0%
Preferiría alguna otra cosa.	9	18%
Lo acepto	35	70%
Me gusta	6	12%
Me encanta	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS

En respuesta a la pregunta numero uno de la encuesta realizada con respecto a si le gusta la labor que desempeñan, se determino que 70% opina que solamente lo aceptan el 18% preferiría estar haciendo otra cosa y el 12% restante le gusta lo que trabaja o hace. Este alto porcentaje de opinión de los empleados en aceptar lo que trabajan es consecuencia de que la gran mayoría opinan que realmente la necesidad de producir para sustento diario es lo que los mantiene trabajando. (Ver Grafica No. 2)

Grafica No. 2

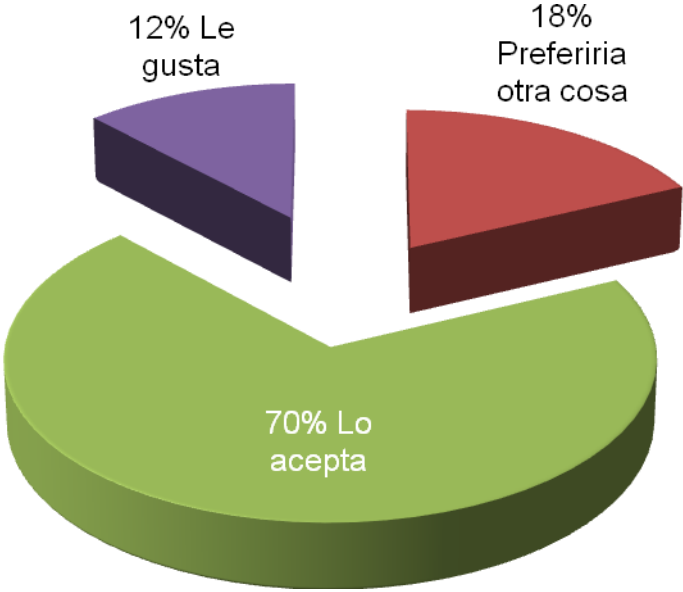


TABLA 3.

Representación porcentual de satisfacción de los empleados área operativa con respecto al pago por su trabajo.

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Muy satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	0	0%
Lo acepto	2	4%
No estoy satisfecho	40	80%
Deseo mejor salario	8	16%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS

En respuesta a la pregunta número dos de la encuesta realizada con respecto a su satisfacción con el pago el cual se detecto que 80% opina que no están satisfecho, el 16% desea tener mejor ingreso y el 4% restante solamente lo acepta Este alto porcentaje de opinión de los empleados con respecto a la recompensa por la labor prestada en el área operativa de forma negativa es consecuencia de que estos dicen que no recompensa lo que reciben en pago por el trabajo tan difícil que realizan, en cuanto al riesgo de enfermarse, accidentarse y otros riesgos propios de la labor de recolección de desechos sólidos (Ver Grafica No.3)

Grafica No. 3

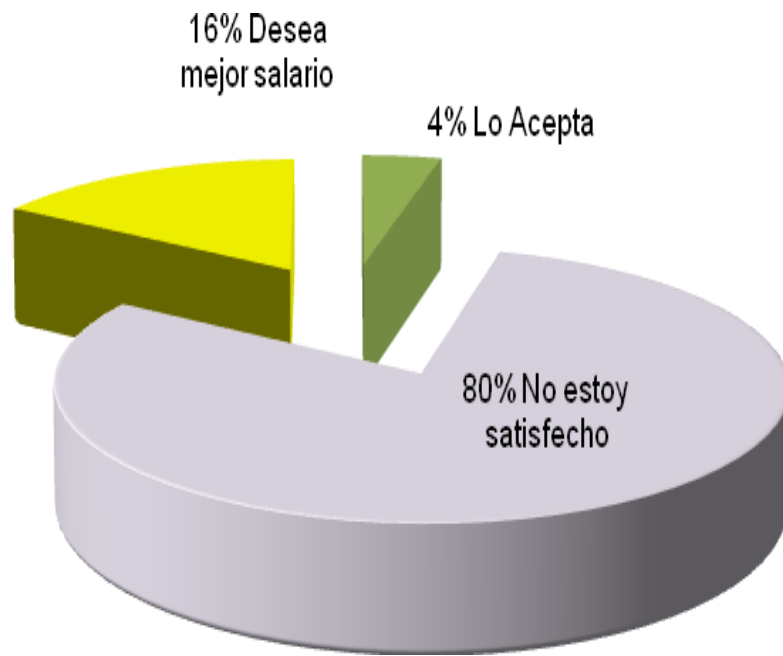


TABLA 4.

Representación porcentual de satisfacción de los empleados área operativa con respecto a las condiciones atmosféricas de su lugar de trabajo.

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Bastante caluroso	17	34%
Poco airado	3	6%
Fría	0	0%
Desagradable	18	36%
Ocasionalmente desagradable.	9	18%
Generalmente satisfactoria.	3	6%
La mayor parte del tiempo, excelente.	0	0%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS

En esta tabla muestra el resultado de la pregunta tres de la encuesta realizada con respecto a la atmosfera de lugar de trabajo, el 36% opina que es desagradable el 34% es bastante caluroso, el 18% dice que en ocasiones se siente desagradable un 6% asegura que generalmente es satisfactorio y el restante 6% que es poco airado. La opinión de los empleados de acuerdo a lo expuesto por ellos se percibe que no existe un ambiente con unas condiciones adecuadas. (Ver Grafica No. 4)

Grafica No. 4

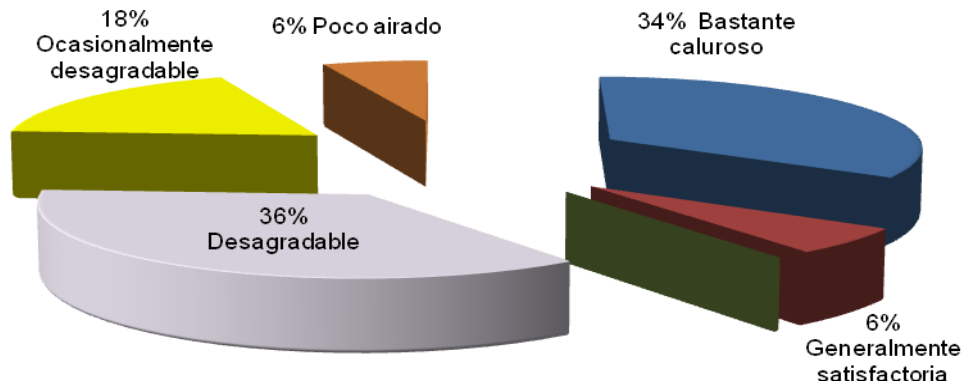


TABLA 5.

Representación porcentual de cómo es la actitud de los supervisores con los operarios o empleados del área operativa.

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre injusto,	0	0
Con frecuencia injusto.	12	24
A veces justo, a veces no.	8	16
Generalmente justo.	30	60
Justo en todas las ocasiones.	0	0
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS

Como resultado de la pregunta cuatro de la encuesta realizada con respecto a la actitud de los supervisores con los operarios, el 60% opina que generalmente es justo, el 24% con frecuencia es injusto y 16% restante cree que por momentos es justo y otras veces no lo es. Estos ósea los operarios manifiestan que existe mucha cordialidad entre supervisores y operarios en forma general, son poco los casos de diferencias y hostilidades. (Ver Grafica No. 5)

Grafica No. 5

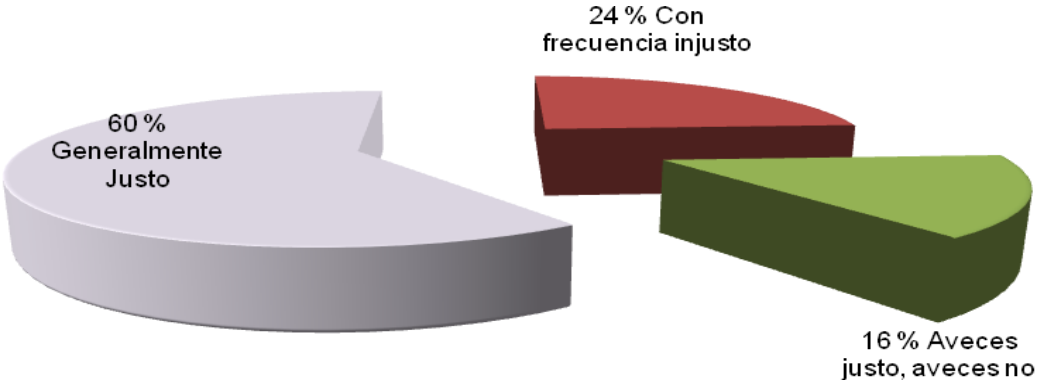


TABLA 6.

Representación porcentual de cómo son las relaciones interpersonales entre los empleados área operativa o compañeros de trabajo.

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Poco amistosos.	0	0
Indiferentes hacia mí.	0	0
Buenos.	26	52
Cooperativos.	17	34
Muy amistosos.	7	14
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS

Como muestra el resultado de la pregunta cinco de la encuesta realizada con respecto a la relación con los compañeros de área, el 52% opina que son buenas el 34% que existe cooperación entre compañeros y el 14% expresan que son muy amistosos. Los operarios dicen que la relación entre ellos es buena y que se han generado unos buenos lazos de amistad. (Ver Grafica No. 6)

Grafica No. 6

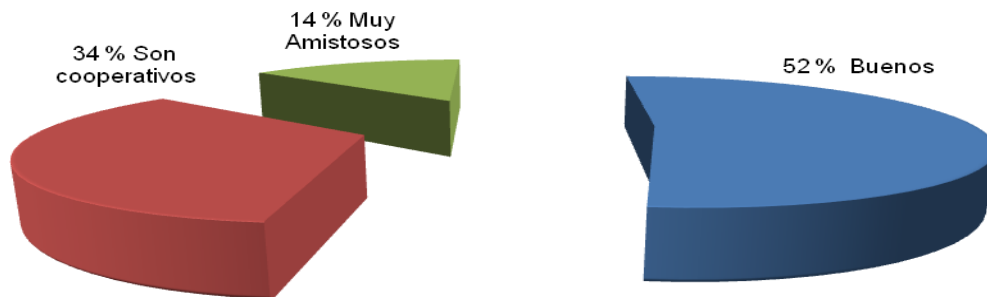


TABLA 7.

Representación porcentual de si la empresa ejecuta algún programa de motivación en pos de incentivar a los operarios a una mejor satisfacción laboral en el área operativa.

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre	0	0
Muy pocas veces	22	44
Una vez	18	36
Casi nunca	10	20
Ninguna vez	0	0
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS

En la pregunta seis de la encuesta realizada con respecto a programa de motivación laboral, el 44 opina que muy pocas veces se generan este tipo de programas, el 36% manifiesta por ahí una vez al año y restante 20% casi nunca se desarrolla este tipo de actividades. (Ver Grafica No. 7)

Grafica No. 7

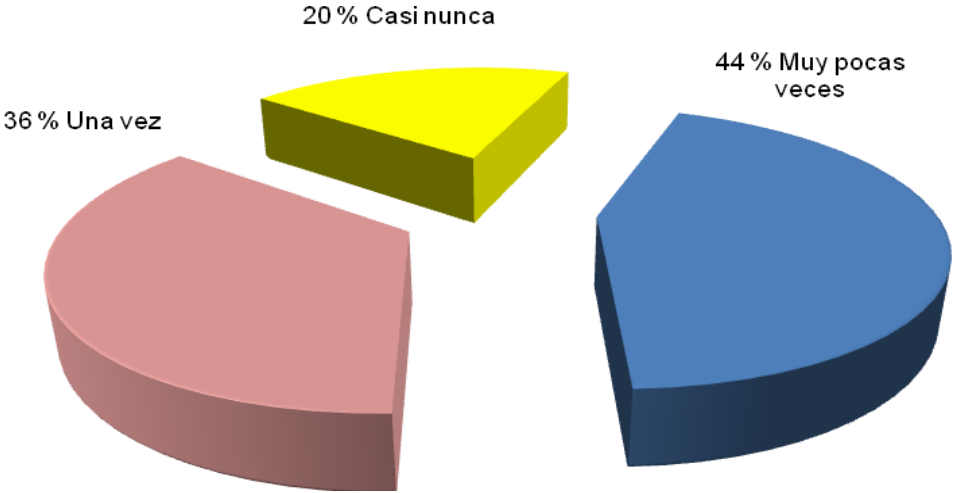


TABLA 8.

Representación porcentual con respecto a que tanto es escuchada la opinión de los empleados u operarios para efectos de toma de decisiones en el área operativa.

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Alguna vez	18	36
No siempre	17	34
Nunca	15	30
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS

Como muestra el resultado de la pregunta número siete de la encuesta realizada esta muestra, el 36% opina que alguna vez son tenidas en cuenta sus opiniones, el 34% no siempre son tenidas en cuenta sus ideas y el 30% restante opina que nunca se le toma en cuenta la opinión de ellos. Los empleados del área operativa dicen que muy pocas son las ocasiones en que la opinión de ellos es acogida por parte de sus superiores para la toma de una decisión determinante para el desarrollo de las labores en el área operativa de la empresa. (Ver grafica No.8)

Grafica No. 8

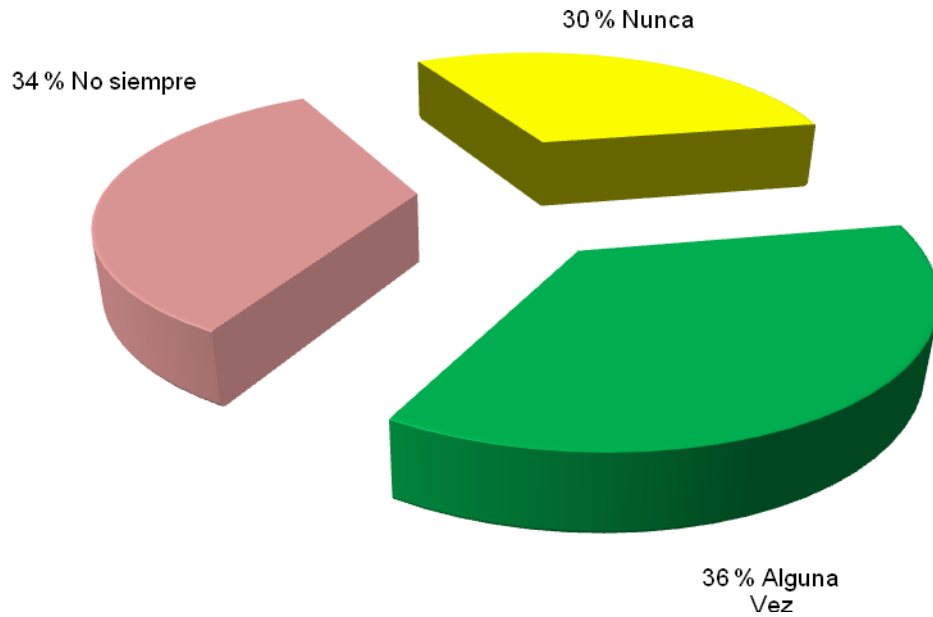


TABLA 9.

Representación porcentual de la opinión de los empleados área operativa con respecto a la disponibilidad de equipos y herramientas adecuadas para su trabajo.

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Se tienen todos	0	0
La mayoría	23	46
Faltan la mayoría	19	38
Algunas inadecuadas	8	16
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS

En respuesta a la pregunta ocho de la encuesta realizada en opinión de los operarios con respecto a sus útiles de trabajo, el 46% opina que tienen la mayoría de los equipos y herramientas, el 38% hacen falta la mayoría de las herramientas y equipos y el restante 16% dice que poseen algunas herramientas y equipos inadecuados. (Ver Grafica No. 9)

Grafica No. 9

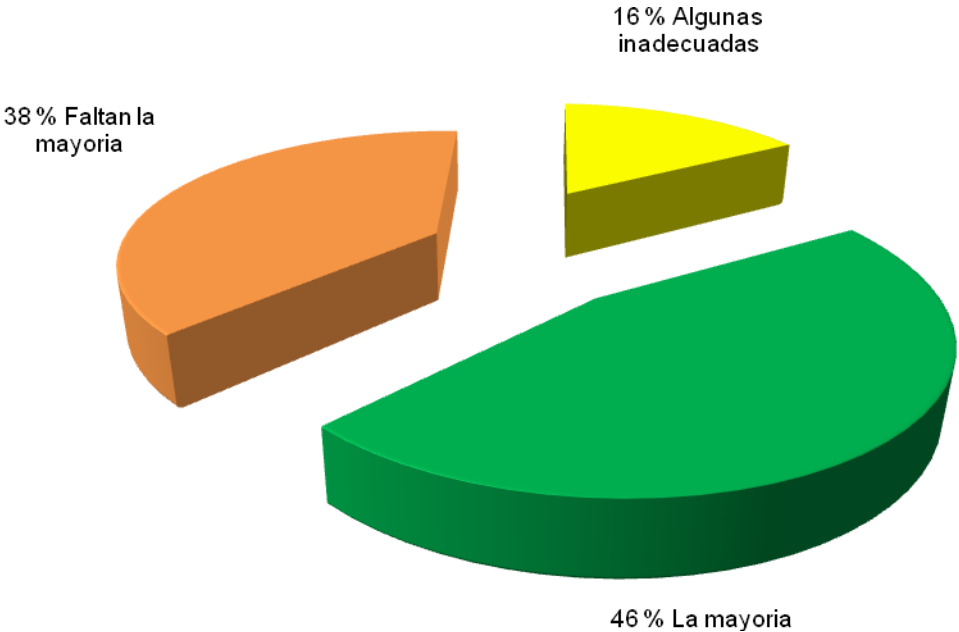


TABLA 10.

Representación porcentual de la opinión de los empleados área operativa con respecto a si son capacitados oportunamente por la empresa.

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	3	6
Pocas veces	23	46
No siempre	19	38
Casi nunca	5	10
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS

En respuesta pregunta nueve de la encuesta realizada con respecto a si hay capacitación oportuna, el 46% dice que pocas veces son capacitados, el 38% dice que no siempre reciben capacitación, el 10% casi nunca los capacitan y el 6% restante manifiesta que casi siempre. Los operarios del área operativa manifiestan en termino general que son pocas las ocasiones en que su llamados a capacitación. (Ver Grafica No. 10)

Grafica No. 10

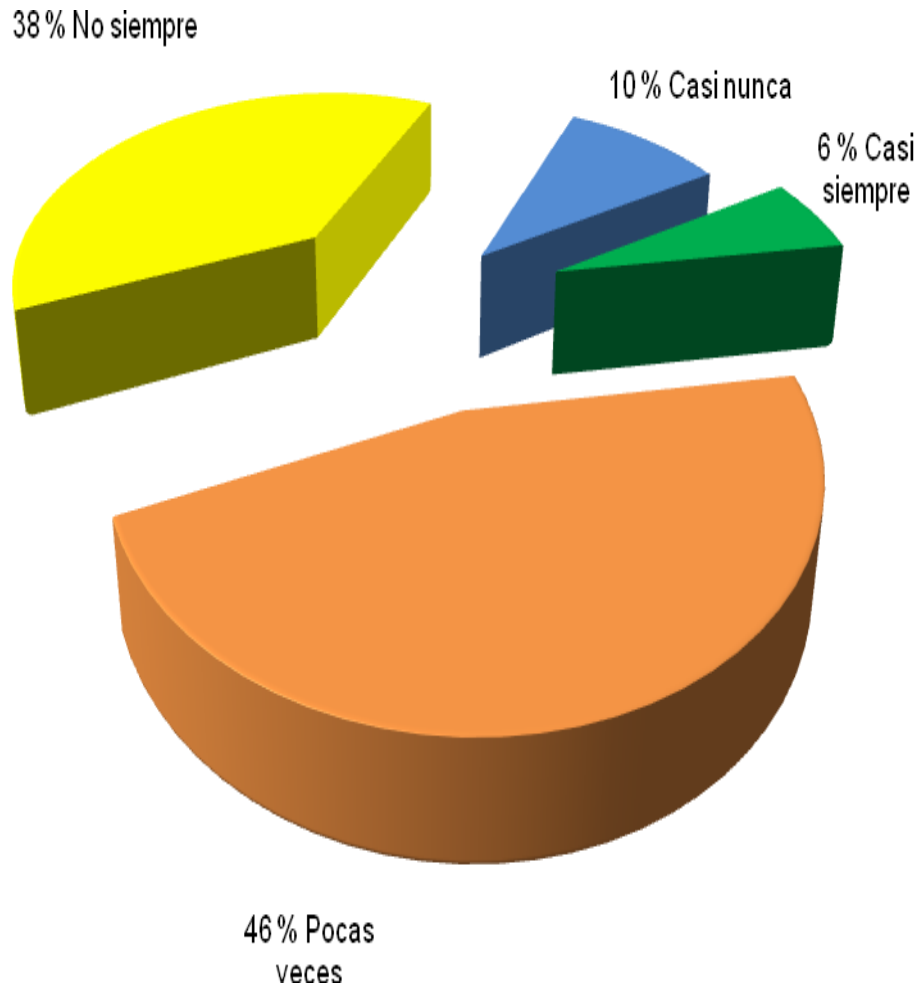


TABLA 11.

Representación porcentual de cómo es el respaldo de los superiores en cualquier circunstancia a los empleados en el área operativa de la empresa.

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Siempre	0	0
No siempre	0	0
Muy pocas veces	39	78
Nunca	11	22
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS

Para la pregunta número diez de la encuesta realizada esta muestra, el 78% opina que muy pocas veces tienen el respaldo de los superiores y el 22% restante opina que nunca han sido respaldados. Los empleados del área operativa manifiestan que muchas veces han estado en situación bastante críticas tanto de tipo personal como laboral en su área de trabajo y han sido contadas las oportunidades en que sus supervisores le han dado apoyo. (Ver Grafica No. 11)

Grafica No. 11



TABLA 12.

Representación porcentual de garantía o estabilidad laboral en de los empleados en el área operativa de la empresa.

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Hay garantías	0	0
Pocas garantías	18	36
Difícil garantías	20	40
No existe ninguna garantía	12	24
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS

Para la pregunta número once de la encuesta realizada esta muestra, el 40% opina que es difícil la garantía de estabilidad laboral, el 36% opina que se cuenta con pocas garantías de seguir trabajando y el 24% restante dice rotundamente que no existe ninguna garantía de empleo. Los empleados del área operativa manifiestan que al terminar cada contrato siempre surge la inquietud en ellos de la posibilidad o no de seguir siendo contratados y de hecho muchos para la nueva contratación no son llamados. (Ver Grafica No. 12)

Grafica No. 12

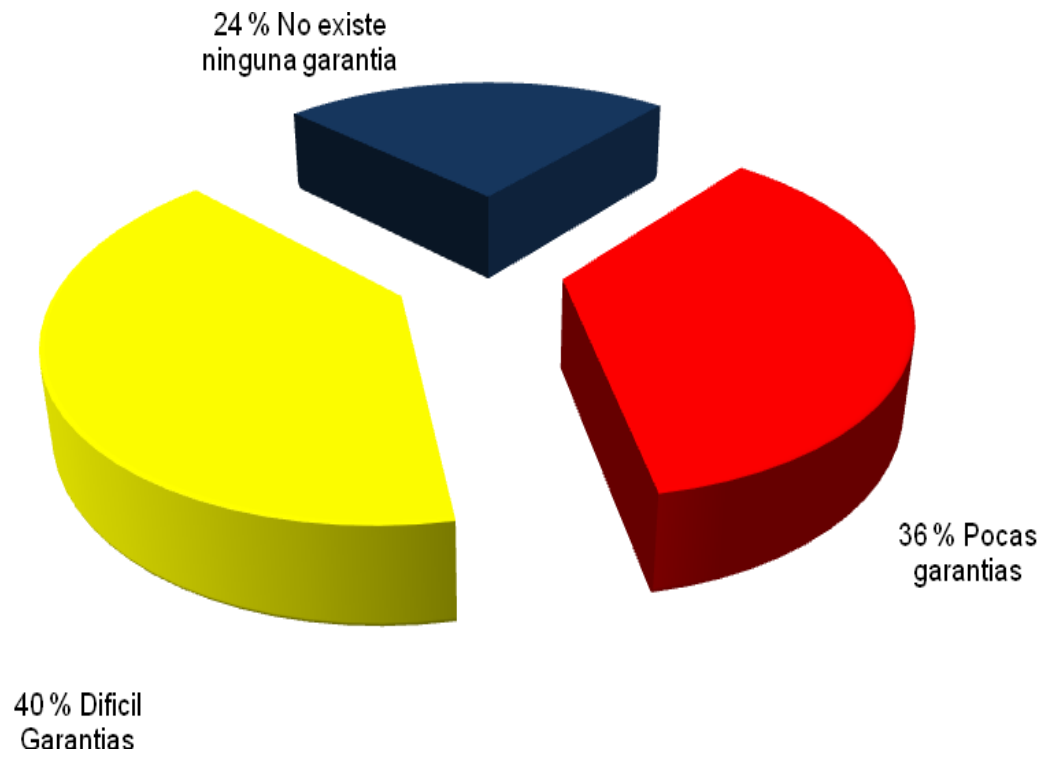


TABLA 13.

Representación porcentual de cómo la empresa llena usualmente las vacantes que se presentan en el área operativa.

Opción	No. Respuestas	Porcentaje
Empleando nuevos trabajadores.	3	6
Ascendiendo empleados	19	38
La primera oportunidad al empleado mas antiguo.	2	4
Tomando la persona competente más disponible.	12	24
Escogiendo el individuo que más lo merece.	14	28
Total	50	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS

Para la pregunta número doce de la encuesta realizada esta muestra, el 38% opina que son ascendidos los empleados, el 28% lo hace escogiendo al individuo que más lo merece, el 24% dice que lo hacen tomando la persona competente que esté disponible, el 6% opina que se trae nuevo empleado y el 4% se le da la primera oportunidad al empleado más antiguo. Los empleados del área operativa manifiestan que en términos generales siempre se tiende a buscar entre ellos mismos la persona idónea para remplazar o suplir un cargo. (Ver Grafica No. 13)

Grafica No. 13

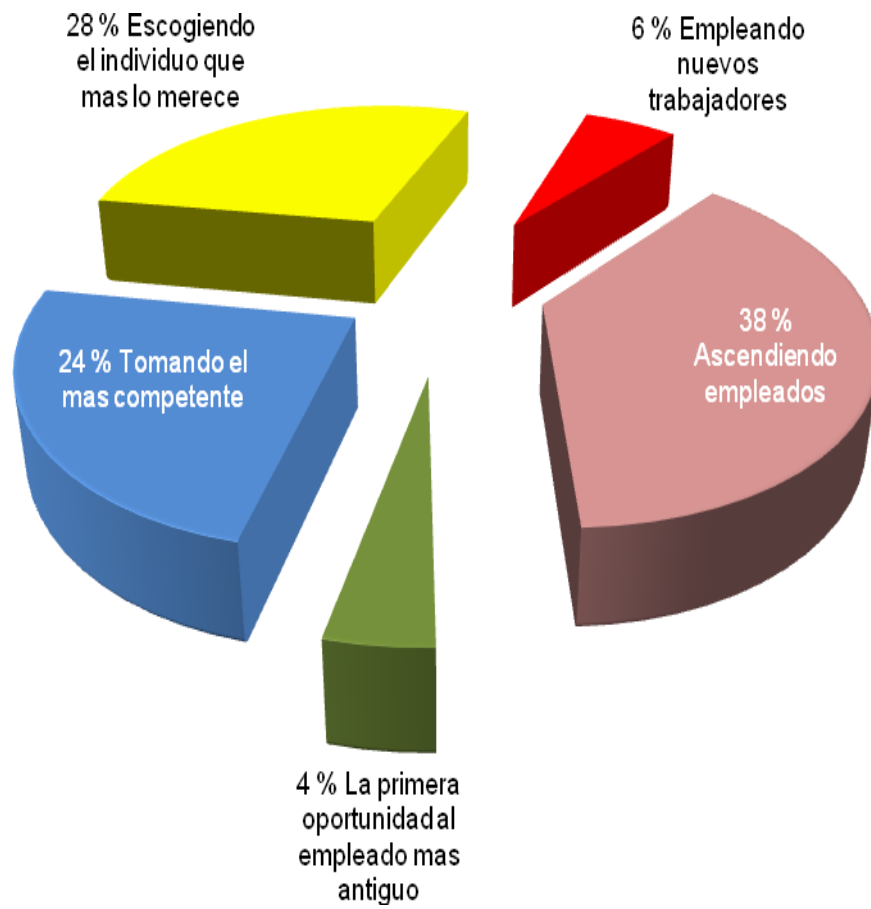


TABLA 14.

Representación de los resultados obtenidos en la guía de observación aplicada en el área operativa de la empresa.

Aspecto	Dimensión	Resultado de la observación
Laboral en el Área Operativa	Necesidades fisiológicas	El indicador muestra como aceptable la actitud de satisfacción de los empleados en lo concerniente a la garantía de sostenerse en el cargo, sueldo devengado y condiciones físicas en donde estos laboran.
	Seguridad	Es bastante bueno o aceptable en cuanto a las políticas administrativas y organizacionales que en cierta manera son las que producen un grado de seguridad y estabilidad en cuanto a protección para con los empleados.
	Sociales	En términos generales las relaciones sociales entre jefes, operario y entre supervisores y subalternos se observo como buena.
	Autoestima	La consideración a los empleados, la estima, el evaluarlos con el propósito de generar confianza en los empleados, realización en cuanto a prestigio y reputación se considera aceptable.
	Autorrealización	Se observo una aceptable actitud de los empleados en el proceso de superación en la empresa y desarrollar su máximo potencial que lo lleve a ubicarse en un nivel jerárquico mayor.

Fuente: Guía de observación realizada en el área operativa de la empresa
RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS

7. RESULTADOS

En este estudio luego de un análisis de la satisfacción laboral de los empleados del área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS, con el propósito de conocer las características actuales de este fenómeno al interior, en donde la motivación como uno de los factores internos e importantes para el desarrollo de un buen clima laboral se ha convertido en uno de los estandartes en el cual los administradores y gestores del talento humano se deben apoyar permanentemente con el fin de maximizar el desempeño laboral de los empleados y por ende aumentar la productividad.

Es así como en este proceso de investigación encontramos los siguientes resultados:

- De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación se observo que la mayor parte de los empleados solo aceptan lo que hacen en su labor que desarrollan dentro de la empresa e inclusive expresan el querer poder cambiar de oficio.
- Existe insatisfacción en los empleados en cuanto a su salario devengado, el cual en su mayoría considera no justo, aducen que poco con respecto a las responsabilidades adquiridas y funciones realizadas, además de los riesgos a los que están expuestos en el desarrollo de su tarea diaria.
- Con respecto a la actitud de los supervisores se percibe que estos se limitan solo a la vigilancia y control de las funciones a realizar en cada uno de los empleados por lo tanto no brindan espacios diferentes de participación a estos. Además se detecta un aparente comportamiento por lo general muy justo por parte de los superiores con sus subalternos u operarios del área operativa de la empresa. Sin embargo los empleados

aducen mínimo respaldo de los supervisores para con ellos en cuanto a situaciones de dificultades personales e inclusive laborales.

- La relación entre compañeros de trabajo es buena, se percibe un aire de amistad y cooperación entre ellos por lo tanto se puede decir que existe un ambiente laboral bastante favorable para el desarrollo de unas satisfactorias relaciones interpersonales entre operarios.
- Se carece de suficientes programas de incentivos en la empresa que propendan aumentar y mantener la motivación tanto interna como externa, además de la realización frecuente de estos en fechas previamente establecidas y sincronizado con el desarrollo laboral del área operativa que le permita al trabajador aumentar el buen desempeño de sus funciones.
- Los programas de capacitación que ofrece la empresa a sus empleados son esporádicos, pocas veces se brindan programas de enseñanzas propio para el desarrollo de la labor cotidiana en el área operativa, parece ser que solo se dan cuando se trata de implementar algo nuevo o por exigencias de las entidades que regulan este tipo de entidades.
- En cuanto a la confortabilidad del sitio o lugar de trabajo los empleados afirman no estar satisfechos porque cuentan con un ambiente desagradable por el calor, las instalaciones físicas carentes de ciertas comodidades, falta de herramientas y equipos de trabajo es notoria cosa que es muy importante para activar la motivación de los empleados.
- Cuando existen vacantes se hace la promoción de cargos teniendo en cuenta la antigüedad del empleado como primer requisito, además de la experiencias, capacidades y habilidades se evalúa su disponibilidad para asumir el cargo y si este realmente es merecedor del ascenso; agotados

este procedimiento la empresa procede a buscar personal nuevo a promover o ascender a cargos superiores.

- Muy casualmente la empresa realiza actividades extra laborales con el propósito de activar la motivación externa e interna que contribuyan a aumentar el grado de satisfacción laboral de los empleados del área operativa de la empresa.
- Se detecto que las opiniones de los empleados con respecto a tomar decisiones importantes y determinantes en su cargo en lo que respecta a su tarea diaria, estos algunas veces son escuchados y tenidos en cuenta como posible solución a una situación determinada, pasando casi siempre desapercibido para efecto de participación en toma de decisiones inherentes a su trabajo, sujeto solamente a lo que digan los superiores.
- Se observo una gran preocupación por parte de los empleados o más bien intranquilidad en lo que respecta el poder seguir siendo contratado por la empresa, convirtiéndose para ellos en una incertidumbre y desosiego cada vez que finalizan un contrato, lo cual no les garantiza nada desde el punto de vista laboral en la empresa.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- El estudio realizado cumplió con el propósito de describir una situación en particular dada en la empresa objeto de este estudio, además de cumplir con los objetivos planteados, por medio del cual se pudo evaluar la satisfacción laboral de los empleados del área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS y sus diferentes características
- Los salarios que la empresa ofrece a los empleados del área operativa de la empresa no cubre las expectativas de mejorar la calidad de vida de estos, convirtiéndose en insuficiente para satisfacer las necesidades básicas que poseen cada uno y más cuando su trabajo es acompañado de ciertos riesgos en la ejecución del mismo.
- La empresa carece de espacios de comunicación diferentes a los establecidos para ejercer supervisión y control al desempeño de las labores de cada uno de los trabajadores de la empresa en donde estos puedan expresar sus sentires.
- La empresa no posee programas de incentivos externo e interno que propendan aumentar los niveles de motivación de los empleados de la empresa además de capacitaciones que puedan enriquecer los conocimientos de los empleados en lo concierne al desarrollo de sus funciones en cada uno de sus cargos de manera más oportuna.

- La empresa necesita mejorar su ambiente atmosférico, físico y tecnológico sobre todo en cuanto a equipos y herramientas de trabajo que faciliten y brindan confortabilidad a los empleados en el desempeño de sus funciones.
- La empresa promueve a sus empleados a partir del hecho de ser más antiguos a cargos superiores cuando existen vacantes para estos, además de tener en cuenta su talento y experiencias adquiridas esta procura por conocer que tan merecedor es la persona de un ascenso creando un clima laboral muy favorable en lo que a esto respecta.
- La participación de los empleados en la toma de decisiones propia de su trabajo es muy escasa, pocas veces son escuchadas sus ideas y propuestas de solución a ciertas problemáticas, estando sujeto casi siempre a lo que su superior decida de forma subjetiva.
- La empresa no ofrece garantías a los empleados del área operativa en lo que respecta a su contratación anual para seguir trabajando tranquilamente

8.2 RECOMENDACIONES

- Evaluar las funciones y especialmente el grado de responsabilidades que el trabajador adquiere en el cargo y basado en esto estipular que su salario sea acorde a ello y que satisfaga las aspiraciones económicas del trabajador con sus funciones realizadas.

- Crear nuevos escenarios de comunicación que permitan una mejor relación interpersonal entre jefes y empleados que garanticen un mejor clima laboral en la empresa.

- Organizar un comité de bienestar social conformado por empleados y directivos de la empresa, con el fin de organizar programas de incentivos internos y externos que activen la motivación de los empleados del área operativa de la empresa tales como capacitaciones, reuniones donde participen los empleados emitiendo sus ideas con respecto a su labor, permitirle participar en las decisiones de la empresa con el fin de que estos sientan la empresa como propia y actividades extra laborales en donde se integre todos los niveles jerárquicos de la empresa y la familia .

- Mejora el sistema de evaluación de desempeño de los trabajadores con el fin de identificar aquellos trabajadores que merezcan ser promovidos a cargos superiores dentro de la empresa.

9. PROPUESTA DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR LA SATISFACCION LABORAL DEL ÁREA OPERATIVA EN LA EMPRESA

9.1 DISEÑO DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Encierra sentimiento de realización, de crecimientos y reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y es significativo para el trabajador.

9.2 IMPORTANCIA DEL PROGRAMA

Toda organización empresarial debe actualizarse con herramientas modernas que incentiven y motiven al personal de la empresa. La administración debe buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y documentos que se conviertan en una guía que servirá para la toma de decisiones referente a los empleados y su desempeño laboral.

El objetivo principal del programa es encaminar las actividades de cada empleado para obtener los resultados satisfactorios, así como cubrir las necesidades que el recurso humano manifieste, haciendo cada una de sus áreas productivas, este documento será de gran importancia, ya que orientará la metodología para que influya en el nivel de la motivación de los empleados logrando el clima organizacional adecuado para que determine la eficiencia y eficacia del personal y por ende un alto nivel de satisfacción en los empleados del área operativa de la empresa.

9.3 BENEFICIOS

Con la aplicación de un programa de motivación para el personal del área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS de la ciudad de Cartagena, los beneficios son los siguientes:

El programa de motivación ayudará a la empresa a obtener un personal motivado y satisfecho aumentando la productividad y eficiencia.

La motivación ayuda en el comportamiento humano mejorando las relaciones entre compañeros de trabajo.

Las capacitaciones mejoran el desempeño laboral de cada individuo haciendo más efectivo sus actividades diarias.

La dirección de la empresa contará con un instrumento teórico que le sirva como guía en la aplicación de un programa de motivación.

9.4 OBJETIVOS.

9.4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir a mejorar en la satisfacción de las necesidades de los empleados del área operativa a través del programa de motivación como guía administrativa para lograr la efectividad operativa en la empresa.

9.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

Facilitar a los jefes del área administrativa los lineamientos para la aplicación de programa de motivación.

Proporcionar los pasos a seguir para lograr una mayor satisfacción laboral y por ende la efectividad operativa en el área que contribuirá el desarrollo de las funciones administrativas.

Mejorar el desempeño laboral de los empleados a través de la aplicación de incentivos.

9.5 POLÍTICAS DE DIFUSIÓN, USO Y MANTENIMIENTO

Difusión: El programa motivacional de capacitaciones e incentivos ha sido creado de acuerdo a las necesidades detectadas y percibidas en este estudio, por tal razón debe ser considerado como una herramienta de ayuda y diagnóstico administrativo, el cual deberán ser comunicado al comité, jefes y personal del área administrativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS.

Uso: Este documento servirá como una guía que ayudará en la motivación entre los empleados del área operativa de la empresa con el fin de mejorar la satisfacción laboral además de la efectividad operativa de la organización.

Mantenimiento: se debe revisar continuamente las técnicas y métodos que se proponen para evaluar su efectividad y continuidad en la institución en intervalos no mayores a un año o de acuerdo a las estipulaciones de los encargados de llevar a cabo el programa.

9.6 PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

El programa de motivación que a continuación se presenta contiene una serie de aspectos que ayudarán en la aplicación adecuada de la estructura del programa de motivación que beneficiarán el desarrollo de las funciones que ejecuta el personal operativo de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS. Estos aspectos se desglosan a continuación.

9.6.1 LINEAMIENTOS DEL PROGRAMA

Indagar periódicamente si las necesidades psicológicas de los empleados del área operativa están siendo satisfechas.

Establecer y utilizar el programa motivacional en los empleados para lograr la autorrealización individual.

La aplicación de incentivos económicos debe de ser tomados en cuenta para los empleados del área operativa.

Mejorar el clima organizacional para lograr que los empleados desempeñen eficientemente su labor y pongan en práctica lo aprendido.

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 programa de motivación.

El programa motivacional propuesto será expuesto a modificaciones periódicas y de acuerdo a las necesidades dentro del área operativa de la empresa.

9.6.2 PASOS PARA DESARROLLAR EL PROGRAMA Y SU EFECTIVIDAD EN EL ÁREA OPERATIVA.

El programa de motivación para la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS de la ciudad de Cartagena y su aplicabilidad se llevará a cabo de acuerdo a los siguientes pasos:

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 la gerencia de Recursos Humanos maneje las funciones del programa y conozca las relaciones interpersonales de los empleados, además de dirigir los lineamientos y estructuras del programa.

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. La gerencia del departamento de recursos humanos debe de proporcionarles lo necesario.

El departamento de Recursos Humanos debe conocer las funciones de las actividades claves que deben realizar en la implementación del programa motivacional, elaborándolas de manera clara, práctica y sencilla para hacer ejecutadas sin ninguna dificultad.

9.6.3 PROCEDIMIENTOS PARA LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA EN EL AREA OPERATIVA DE LA EMPRESA.

El comité encargado de organizar y dirigir las actividades del programa motivacional, debe estructurar los procedimientos que se deben desarrollar en el programa, los cuales están conformados por las siguientes actividades:

- Actividades grupales.
- Actividades de evaluación mutua.
- Actividades materiales.

9.6.4 DESARROLLO DEL PROGRAMA

Es esencial que los empleados manifiesten conformidad dentro del área de trabajo, para entender que este se encuentra satisfecho, generando que realice sus actividades productivamente, adaptándose y mejorando la problemática que surge dentro del ambiente laboral. Con esta finalidad es recomendable que la empresa se mezcle y conviva con sus empleados conociendo sus inquietudes y proporcionando solución además, poner en práctica programas motivacionales que se constituyen en guías o parámetros que lleven a satisfacer la fuerza laboral. Para el desarrollo del programa motivacional en la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS. Se delimitan las siguientes actividades:

ACTIVIDADES GRUPALES OBJETIVO:

Estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de los empleados del área administrativa para que constituyan un beneficio en la motivación de la fuerza laboral. Fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados

EVENTOS

Eventos Deportivos.

Investigando la preferencia deportiva del grupo de empleados, se puede determinar e implementar estos eventos, que fomentaran un comportamiento de equipo. Estos no deben de interferir en el horario de trabajo.

Celebraciones.

Preparar festejos en relación a fechas especiales en donde los empleados puedan celebrar días festivos en un ambiente de cordialidad con sus compañeros de trabajo preparando la decoración, refrigerios y regalos que serán repartidos en esos días. (Se fijará una cuota entre los empleados del área operativa)

Cumpleaños.

Organizar celebraciones o menciones especiales para los empleados que cumplen años en el mes, de tal forma que se sientan incluidos, respetados e importantes para la institución.

Excursiones.

Establecer reuniones informales en lugares fuera de la institución que recreen y des estresé al grupo.

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 procurando que todos los empleados participen en esta práctica para hacerles sentir que son tomados en cuenta.

ACTIVIDADES MATERIALES OBJETIVO:

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 de la área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS, de un área laboral adecuada para ejecutar sus funciones de forma oportuna.

ESTRATEGIAS O ACCIONES

Mantenimiento y Suministros.

Incluyen proporcionar el mobiliario y equipo adecuado así como lo necesario a los empleados, al igual del mantenimiento constante y periódico, que facilite el desempeño eficiente del trabajo y seguidamente una satisfacción laboral alta.

Espacio Físico.

Los jefes de R.H. se encargarán de los aspectos del espacio y distribución del área en el que desempeñarán los empleados, para ser mejorados y esto que contribuya a la satisfacción de los individuos y por ende productividad laboral.

Limpieza.

Se debe asegurar el orden e higiene de toda el área operativa, a fin de contribuir a la buena imagen y funcionamiento.

Mejorará la imagen para la Empresa

El ambiente es más agradable

Mayor comodidad para el personal

Beneficia la salud del personal

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN MUTUA OBJETIVO

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.

Puesta en práctica: Será mediante el instrumento los cuales se proporcionaran a los empleados en los cuales se evaluaran mutuamente entre ellos. Esta información será recopilada por el jefe de R.H. En una reunión general se determinarán las notas con el objetivo de mejorar el trabajo en equipo.

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL AREA OPERATIVA DE LA EMPRESA

Objetivo: Conocer las preferencias deportivas de los empleados.

Gracias por proporcionar parte de su tiempo para contestar el siguiente cuestionario. Su información es valiosa para conocer su opinión de sus preferencias deportivas:

1. ¿Usted practica algún deporte?

Si No

2. ¿Cuál de estos deportes practica?

Fútbol

Basquetbol

Voleibol

Béisbol

Otros

3. ¿Le gustaría tener encuentros deportivos entre sus compañeros?

Si No

4. ¿Qué tipos de deportes le gustaría practicar con sus compañeros de trabajo:

Fútbol

Basquetbol

Voleibol

Béisbol

Otros

5. ¿En qué lugar le gustaría que se desarrollen estos encuentros deportivos:

Empresa

Centro recreacional

Polideportivo

Otros_____

6. ¿Qué día le gustaría practicar estos deportes?

Lunes

Martes

Miércoles

Jueves

Viernes

Sábado

Domingo

7. ¿Cuáles son los horarios que le gustaría para efectuar los eventos deportivos?

10:00 a.m. - 12:00 p.m.

3:30 p.m. - 4:30 p.m.

4:30 p.m. - 5:30 p.m.

5:30 p.m. - 6:30 p.m.

8. ¿Cuál cree Usted que es el beneficio de estos encuentros deportivos?

9.7 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Los empleados del área operativa son los encargados de ejecutar todas las actividades que se desarrollan en el entorno interno de su área, por lo cual, es indispensable armonizar los conocimientos del Recurso Humano con las responsabilidades que deben afrontar en el puesto de trabajo, con el fin de mejorar el funcionamiento, participación integral y la satisfacción de las necesidades reales de la empresa y el empleado. En tal sentido, el personal debe ser involucrado en los procesos y toma de decisiones de las alternativas que deben seguirse así como en la elaboración de los procesos y programas de

capacitación que se estructuren para aportarles las técnicas y entrenamiento laboral.

9.7.1 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 programa beneficiará al área operativa de la empresa, 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.

9.7.2 DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

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

Planeación:

Para lograr la mayor productividad en un programa de capacitación empresarial, como se dijo anteriormente es trascendental involucrar al empleado en la planeación y conceptualización de las actividades que se desarrollan en dicho programa. Desde esta perspectiva, se propone primeramente determinar las necesidades y expectativas del empleado, en cuanto a temas y métodos que deberían utilizarse para mejorar el aprendizaje y aprovechamiento del programa. Por tal razón, 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 programa de capacitaciones y determinar las necesidades reales. Se hará un cuestionario para el personal, este será evaluado por el jefe de recursos humanos.

Nombre de la Empresa:

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 las siguientes interrogantes.

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?

¿Porqué? _____

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_____

Organización

Cuando ya se haya planeado el programa de capacitación, se debe organizar todos los factores que se relacionan en la implementación del programa tales como:

Recursos Necesarios: La dirección debe considerar cuales son los aspectos que se necesita para impartir las capacitaciones en la institución, algunos de estos aspectos a considerar son:

- Encargado de capacitar. (Valor, por 8 horas)
- Material escrito.
- Equipo (computadoras, retroproyector y cañón)
- Salón para impartir las capacitaciones
- Refrigerios.

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.

Temario: Habiéndose determinado las necesidades del personal del área operativa se debe conceptualizar las áreas en las cuales se impartirán en el recurso Humano. En base al problema planteado en los resultados obtenidos a través del instrumento se propone considerar las siguientes áreas:

- Motivación laboral.
- Relaciones interpersonales.
- Técnicas administrativas.
- Herramientas laborales.

Generalidades: Al determinar los temas que se impartirán en el programa de capacitación se deben establecer los aspectos generales de cada tema, los cuales pueden ser:

- Objetivos
- Tiempo
- Formato de evaluaciones de capacitaciones
- Subtemas
- Metodología
- Técnicas
- Capacitador
- Local

9.8 COMITÉ ORGANIZADOR

El departamento de recursos humanos, será el encargado de constituir el comité para el desarrollo del programa a desarrollar en el área operativa de la empresa

9.8.1 REQUISITOS DEL COMITÉ

Este comité seleccionado deberá ser conformado respetando los siguientes requisitos:

- Debe ser parte del área operativa de la empresa donde se aplicará el programa
- 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.
- La persona debe tener más de un año de laborar.
- Debe poseer un mayor nivel jerárquico que los demás empleados.

9.8.2 FUNCIONES DEL COMITÉ

Este comité deberá tomar en cuenta las siguientes funciones:

- Planear el programa.
- Organizar el programa.
- 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 programa.
 - c.** Seleccionar al capacitador.
 - d.** Coordinar la implementación del programa propuesto.
 - e.** Evaluar.

9.9 APLICACIÓN DE INCENTIVOS

Se debe considerar la importancia de incentivar a los empleados para que las actividades llevadas a cabo en la institución sean de la calidad deseada, así como las relaciones interpersonales y la satisfacción individual del Recurso Humano del área operativa pueda ser equilibrado con interés, objetivos y metas de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS, 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 programa motivacional 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 en estudio, se proponen algunas como las siguientes:

ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS

ACTIVIDADES OBJETIVOS BENEFICIOS

Promociones de empleados.

Bonos.

Aumento de sueldo.

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 operativa en la que se desenvuelven.

Estabilidad laboral.

Adiestramiento.

Menciones especiales.

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

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.

9.10 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 Recurso Humano, tales como:

Clima Organizacional.

El clima organizacional se determinará a través del programa de motivación el cual logrará que el personal del 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 institución 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 programa motivacional, 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 programa motivacional.
- Liderazgo o parte de equipos de juego o dinámica que se realizan.

Desarrollo de Funciones.

La dirección debe controlar y vigilar el desempeño del recurso humano del área operativa con el fin de evaluar el comportamiento y rendimiento que estos tengan, para corregir determinados problemas e inducir y poner en práctica los métodos y técnicas necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y los de cada empleado.

Cuando la empresa desea evaluar estos indicadores es conveniente preguntar y analizar el comportamiento de los empleados en cuanto a estas características para lo cual se propone la siguiente encuesta:

ENCUESTA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS
AREA OPERATIVA DE LA EMPRESA
RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS

Revisión del Rendimiento				
Nombre del empleado:				
Departamento:				
Fecha:				
Evaluar las siguiente características				
Características	CALIFICACION			
	Inaceptable	Necesita mejorar	Satisfactorio	Sobresaliente
Actitud				
Cumplimiento de normas y reglamentos de la empresa.				
Cooperación.				
Compañerismo.				
Personalidad.				
Confianza.				
Responsable.				
Capacidad para tomar decisiones				
Aceptación de dirección y mando				
Desempeño.				
Conocimiento.				
Calidad del trabajo				
Fortalezas del empleado evaluado				
Áreas en las que debe mejorar el empleado evaluado.				
Comentarios adicionales. _____				

El programa 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 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 programa: se presenta a continuación el cuestionario de evaluación.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

En relación al uso, mejoramiento y aplicación de los estándares y metodología propuestos en este programa, se dejan a consideración de la empresa

GUIA DE PREGUNTAS PARA EVALUAR EL PROGRAMA DE MOTIVACION

Objetivo

Conocer la opinión de cada empleado en cuanto a los resultados obtenidos por la aplicación del programa de motivación.

Indicación: Conteste verazmente las siguientes interrogantes.

1. ¿Tiene Ud. conocimiento sobre el programa de motivación?

SI_____ No_____

2. ¿Considera positivo los resultados obtenidos por la aplicación del programa 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?: _____

9.11 IMPLEMENTAR

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

9.11.1 COMUNICAR A LA ORGANIZACIÓN

Todos los miembros que conforman el área operativa de la empresa RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS, deben conocer

de la ejecución del programa y estar informados acerca del seguimiento por diferentes medios escritos y por reuniones.

9.11.2 COMPROMETER AL EMPLEADO

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

GLOSARIO.

Actividad: Es el conjunto de tareas específicas y afines corresponde a la acción de algo para el logro de objetivo.

Calidez Humana: Se refiere al trato digno, respetuoso y con sensibilidad humana que el personal de salud debe brindar a la población.

Comunicación: intercambio de ideas, información, ideas, conceptos, sentimientos, etc. entre dos o más personas.

Desarrollo: criterio de eficiencia que se refiere a la capacidad de una organización para incrementar su capacidad de reacción ante presiones presentes o previstas.

Comité: comisión de personas, en asambleas que negocian determinados asuntos en nombre de aquella.

Función: acción característica o propósito especial o la capacidad para realizar una tarea determinada (funcionalismo).

Suministro: abastecimiento del que se provee las empresas para venderlas luego a sus clientes o para llevar a cabo un proceso productivo.

Organización: cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o más precisamente los programas que tales políticas inspiran.

Eficacia: capacidad para determinar los objetivos apropiados. Es la rapidéz con la que deben hacer las cosas.

Eficiencia: capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. Es el rendimiento de los recursos.

Estrategias: líneas maestras para la toma de decisiones que tienen en la eficacia a largo plazo de una organización.

Incidencia: lo que sobreviene en el curso de un asunto o negocio y tiene con este algún enlace

BIBLIOGRAFIA

- ✓ ACEVEDO CHEDID, Jaime. Seminario de investigación. Material extraído del minor de logística y productividad. Diciembre de 2005.
- ✓ ALDAG, Ramón J., BRIEF, Arthur P. Diseño de tareas y motivación del personal. México, D.F. : Editorial Trillas, S.A. de C.V., Av. Río Churubusco 385, 1983.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill, 2005.
- ✓ DAVIS Keith, El comportamiento Humano en el trabajo, México: Ed. McGraw- Hill, 1993, p.85.
- ✓ DESSLER, Gary. Administración de Personal y Recurso Humanos, Edición 6ª , Año 1996
- ✓ GAZABON ARRIETA, Fabián. Gestión de la productividad. Material extraído del minor de logística y productividad. Enero de 2006.
- ✓ MENDEZ, Carlos E. metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá: McGraw Hill, 1999. P.125.
- ✓ STEPHEN, P. Robbins. Comportamiento Organizacional, Editorial: Prentice Hall. Edición decima, Año 2004.
- ✓ REY, Paco. Modulo de Salud y Satisfacción Laboral. Tomado del sitio Web <http://www.pacorey.net/prevencion/elementos.htm>.

- ✓ RODRIGUEZ DE RIVERA, José. La comprensión de lo que es una Metodología. Tomado del sitio Web de la Universidad de Alcalá – Departamento de Ciencias Empresariales. http://sunwc.cepade.es/~jriviera/bases_teor/episteme/metodolog/metodologia.htm.
- ✓ TORO ALVAREZ, Fernando. Desempeño y productividad, Medellín: Segunda edición, Abril de 1992.
- ✓ TAMAYO y T. Mario. El proceso de la investigación científica. P 50, El muestreo como técnica de información, España, Noviembre de 2005. Internet: <http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/conceptos-basicos.pdf>. p1
- ✓ VENTRICE, Cindy. La remuneración no es todo, Santa cruz CA 95063, Potential Unlimited PO Box 3437, 2005.
- ✓ Metodología de análisis. Tomado del sitio Web de la Escuela de las Américas. <http://www.derechos.org/nizkor/la/libros/soalC/cap13.html>.

**ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA
RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA DE INDIAS.**

1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual en la empresa?

No me gusta.
Preferiría alguna otra cosa.
Lo acepto.
Me gusta mucho.
Me encanta.

Porque _____

2. ¿Se encuentra usted satisfecho con el salario que recibe por su trabajo?

Muy satisfecho
Poco satisfecho
Lo acepto
No estoy satisfecho
Deseo mejor salario

Porque _____

3. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:

Bastante caluroso.
Poco aireado.
Fría
Desagradable
Ocasionalmente desagradable.
Generalmente satisfactoria.
La mayor parte del tiempo, excelente.

Porque _____

4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:

- Siempre injusto,
- Con frecuencia injusto.
- A veces justo, a veces no.
- Generalmente justo.
- Justo en todas las ocasiones.

Porque _____

5. La mayoría de los compañeros de tu área como son con usted:

- Poco amistosos.
- Indiferentes hacia mí.
- Buenos.
- Cooperativos.
- Muy amistosos.

Porque _____

6. ¿Existe algún programa de motivación para ustedes?

- Siempre
- Muy pocas veces
- Una vez
- Casi nunca
- Ninguna vez

Porque _____

7. ¿La opinión de usted como empleado es escuchada y se tiene en cuenta para la toma de decisiones en el área de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Alguna vez
- No siempre
- Nunca

Porque _____

8. ¿Posee usted los equipos y herramientas adecuadas para el desarrollo de su labor diaria?

Se tienen todos
La mayoría
Faltan la mayoría
Algunas inadecuadas

Porque _____

9. ¿Recibe usted capacitación oportunamente por parte de la empresa?

Siempre
Casi siempre
Pocas veces
No siempre
Casi nunca

Porque _____

10. ¿Sienten respaldo usted por parte de sus superiores en cualquier momento o circunstancia difícil?

Siempre
No siempre
Muy pocas veces
Nunca

Porque _____

11. ¿Existen garantías para usted de empleo o estabilidad laboral en la empresa?

Hay garantía
Pocas garantías
Difícil garantías
No existe ninguna garantía

Porque _____

12. ¿Cuándo se producen vacantes deseables, ¿cómo se llenan usualmente?

Empleando nuevos trabajadores.

Ascendiendo empleados

Dando la primera oportunidad a un empleado con gran antigüedad.

Tomando la persona competente más disponible.

Escogiendo el individuo que más lo merece.

Porque_____

**GUIA DE OBSERVACION DE SATISFACCION LABORAL EN LOS
EMPLEADOS DEL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA
RECURSOS HUMANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.T. CARTAGENA
DE INDIAS.**

ASPECTOS	DIMENSION	INDICADOR DE OBSERVACION CON RESPECTO A LA SATISFACCION LABORAL
Laboral en el Área Operativa	Necesidades fisiológicas	¿En cuanto a la estabilidad en el cargo? - Excelente__ - Bueno__ - Aceptable__ - Deficiente__

ASPECTOS	DIMENSION	INDICADOR DE OBSERVACION CON RESPECTO A LA SATISFACCION LABORAL
Laboral en el Área Operativa	Necesidades fisiológicas	¿En cuanto a condiciones físicas de trabajo? - Excelente__ - Bueno__ - Aceptable__ - Deficiente__

ASPECTOS	DIMENSION	INDICADOR DE OBSERVACION CON RESPECTO A LA SATISFACCION LABORAL
Laboral en el Área Operativa	Necesidades fisiológicas	¿En cuanto a salario y vida personal? - Excelente__ - Bueno__ - Aceptable__ - Deficiente__

ASPECTOS	DIMENSION	INDICADOR DE OBSERVACION CON RESPECTO A LA SATISFACCION LABORAL
Laboral en el Área Operativa	Seguridad	¿En cuanto a las políticas administrativas y de supervisión técnica? - Excelente__ - Bueno__ - Aceptable__ - Deficiente__

ASPECTOS	DIMENSION	INDICADOR DE OBSERVACION CON RESPECTO A LA SATISFACCION LABORAL
Laboral en el Área Operativa	Sociales	¿En cuanto a las relaciones interpersonales con jefes y compañeros de trabajo? - Excelente__ - Bueno__ - Aceptable__ - Deficiente__

ASPECTOS	DIMENSION	INDICADOR DE OBSERVACION CON RESPECTO A LA SATISFACCION LABORAL
Laboral en el Área Operativa	Autoestima	¿Cómo es el reconocimiento del trabajo a los empleados? - Excelente__ - Bueno__ - Aceptable__ - Deficiente__

ASPECTOS	DIMENSION	INDICADOR DE OBSERVACION CON RESPECTO A LA SATISFACCION LABORAL
Laboral en el Área Operativa	Autorrealización	¿El proceso de motivación de la empresa es? - Excelente__ - Bueno__ - Aceptable__ - Deficiente__



MONICA HURTADO ACOSTA

C.C # 1.047.365.540 de Cartagena

Autor Propuesta de Grado



ARNULFO AVILA CARDONA

C.C # 9.284.835 de Turbaco

Asesor