

LA MOTIVACION LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA PERMANENCIA DE LOS  
TRABAJADORES DEL CULTIVO DE FLORES COLOMBIAN HARMONY FLOWERS  
S.A.S., UBICADO EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO

ANA CRISTINA SAMPEDRO GARCIA

SARA BAENA MONTOYA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
RIONEGRO ANTIOQUIA

2020

LA MOTIVACION LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA PERMANENCIA DE LOS  
TRABAJADORES DEL CULTIVO DE FLORES COLOMBIAN HARMONY FLOWERS  
S.A.S., UBICADO EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO

Ana cristina Sampedro García

Sara Baena Montoya

Trabajo de grado para optar por el título de:

Administradoras de Empresas

Asesor:

Gustavo Adolfo Muñoz García

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
RIONEGRO ANTIOQUIA

2020

Página de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Rionegro, 24, junio, 2020

## Dedicatoria

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios por darnos la vida y la fortaleza para seguir siempre adelante sin decaer.

También queremos hacer partícipes de este esfuerzo a todos los docentes que hicieron parte del desarrollo del mismo, por su paciencia y compromiso en el proceso de realización.

A todas las personas que de alguna u otra forma contribuyeron con el desarrollo de este proyecto, reciban este trabajo como suyo y sépanse acreedores de nuestro especial agradecimiento: muchas gracias.

## Agradecimientos

En primer lugar, a Dios por la culminación de este trabajo,

A nuestra familia por su comprensión y apoyo.

A los profesores que nos acompañaron con su conocimiento en este camino académico.

A todos quienes hicieron posible que se llevara a cabo este proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	8
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS .....	10
1. ANTECEDENTES.....	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	19
4. JUSTIFICACIÓN.....	20
5. OBJETIVOS.....	21
5.1. Objetivo General.....	21
5.2. Objetivos Específicos .....	21
6. MARCO TEÓRICO .....	22
6.1. Colombian Harmony Flowers S.A.S .....	22
6.2. Motivación en el trabajo .....	23
6.2.1. La motivación .....	23
6.2.2. Teorías de la motivación.....	24
6.3. Plan de bienestar laboral.....	34
6.4. Factores internos dentro de la estabilidad emocional .....	35
6.4.1. La inteligencia emocional.....	35
6.4.2. Competencia emocional.....	36
6.5. Planes motivacionales.....	37
6.5.1. Estrategias.....	39
6.5.2. Calidad de vida laboral .....	41

7.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	43
7.1.	Tipo de investigación.....	43
7.2.	Diseño.....	44
7.3.	Muestra.....	44
7.3.1.	Población.....	44
7.4.	Técnica.....	44
7.5.	Etapas.....	45
8.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	46
8.1.	Datos personales.....	46
8.2.	Gestión humana.....	50
8.3.	Personal operativo.....	53
9.	ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES.....	63
10.	CONCLUSIONES.....	65
11.	RECOMENDACIONES.....	66
12.	REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS.....	67
13.	ANEXOS.....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Edad.....	46
Gráfico 2. Grado de escolarización .....	47
Gráfico 3. Ubicación .....	48
Gráfico 4. Tipo de contrato .....	49
Gráfico 5. Tiempo de antigüedad .....	50
Gráfico 6. ¿Qué es lo que más le gusta de sus labores? .....	53
Gráfico 7. ¿Y lo que menos le gusta?.....	54
Gráfico 8. ¿Las responsabilidades y labores de su puesto corresponden a lo que usted esperaba en el momento de vincularse a la empresa? .....	55
Gráfico 9. ¿Por qué? .....	56
Gráfico 10. Califique usted los siguientes aspectos en la empresa .....	57
Gráfico 11. Otras razones que considera pertinentes .....	58
Gráfico 12. Si estuviese en sus manos ¿Qué haría usted para impedir su salida de la empresa?.....	59
Gráfico 13. A fin de mejorar la gestión. ¿Qué comentarios o sugerencias haría usted? ....	60
Gráfico 14. ¿Por cuál de las razones usted decidiría retirarse de la empresa? .....	61



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estrategias motivacionales .....	63
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de Maslow.....25

## 1. ANTECEDENTES

Los índices de ausentismo laboral en Colombia, que supera los 300.000, se ven relacionados con la falta de motivación del personal, lo que determina una alta rotación de los empleados, con todas las consecuencias que esto conlleva, como los altos costos para la empresa, la falta de confianza de los proveedores y los clientes, que se puede generar ante el cambio constante de trabajadores (ANDI, 2017).

Según, Flores, Abreu y Badii (2008), en su artículo *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*, buscaron determinar las causas que originaban la rotación de personal en las empresas mexicanas, por medio de un estudio cualitativo y cuantitativo, donde se describieron los ítems que provocaron la rotación de personal, como la insatisfacción personal, la baja remuneración, y la motivación, entre otras.

Estos mismos factores eran comunes en las empresas donde existía alta rotación de personal, quizás por la falta de un buen ambiente laboral, que inició con que el trabajador se sentía satisfecho con las labores realizadas, hasta el aspecto salarial, tan indispensable para mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familias, y la motivación, que no solo parte de un mejor sueldo, también de un mejor trato por parte de los directivos (Flores, 2008).

Por su parte, Benavides (2015), en el trabajo *Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas*, mostró, por medio de una investigación documental, el impacto que tiene la rotación en la productividad empresarial, determinando que obedece a factores como nombramientos de nueva administración, contratación por medio de empresas temporales, falta de idoneidad y capacidad profesional, y los despidos por necesidad.

Como se aprecia, los impactos que lleva la rotación de personal son más negativos que positivos. Es por esto, que las cifras de cambio de trabajadores preocupan, si se tiene en cuenta que en medio del clima de globalización y competitividad en que se desenvuelven las empresas en la

actualidad, exige mejor productividad para no quedar rezagados en el mercado (Benavides Montaña, 2015).

En cuanto Gómez (2014), en el trabajo *Factores de motivación laboral en los empleados de C.I. UNIBAN*, se realizó una investigación mixta, por medio de un Cuestionario de Motivación para el Trabajo y una entrevista semi – estructurada, con el objetivo de identificar los factores motivacionales, tanto internos como externos, así como los medios que prefieren para ser retribuidos laboralmente.

De esta forma, en esta investigación se permitió concluir, que la afiliación se encuentra entre los factores internos importantes que motiva al trabajador; así mismo, también se encuentra el salario, como factor motivacional externo, mientras que la dedicación a la tarea, se considera el medio más eficaz para la retribución laboral. Por último, se concluye que el reconocimiento es significativo para tener una adecuada motivación, apreciándose que para los trabajadores es importante que la empresa los tenga en cuenta como factor fundamental dentro del engranaje de esta (Gómez Casas, 2014).

En cuanto a Pulgarín (2019), en *Factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales que componen una empresa manufacturera del Oriente Antioqueño en el 2019*, tiene como propósito la identificación de las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentales para la realización del trabajo, en diferentes grupos generacionales. Para esta investigación, con un enfoque cuantitativo, se realizó un Cuestionario de Motivación para el Trabajo a 116 personas, donde se evaluaron esos factores motivacionales, identificando unos patrones de conducta que se reflejan a nivel laboral en las organizaciones.

Así se concluye, que esos factores motivacionales y los medios preferidos para obtener la retribución, están relacionados, teniendo a la autorrealización, como el factor de menor relevancia, ya que los empleados no buscan la adquisición de conocimientos y habilidades; mientras que la

supervisión es de mediana importancia, pues los trabajadores se sienten satisfechos cuando los superiores evalúan su rendimiento (Pulgarín Henao, 2019).

Díaz, Díaz y Morales (2014), en el artículo *Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá*, realiza un estudio con 385 trabajadores de empresas bogotanas, con las variables de sexo, edad y tipo de contrato, y las variables de la encuesta de Motivación Laboral, donde, por medio de una investigación correlacional, determinaron que de los 38 análisis se encontraron 5 diferencias significativas.

Acá se determina, que los trabajadores no tienen, en la mayoría de casos, una motivación predominante, evidenciándose que no existen individuos que carezcan de algún tipo de motivación, es decir, la misma motivación hace presencia en los trabajadores, ya sea a mayor o menor escala (Díaz Olaya, 2014).

Por su parte, Chaparro (2006), en *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada)*, describe y compara los factores motivacionales de los trabajadores en empresas bogotanas de telecomunicación, así como su relación con el clima organizacional, por medio de un método descriptivo y un muestreo aleatorio, recolectando los datos con el Cuestionario de Motivación para el Trabajo.

En este trabajo, se concluye que existen más afinidades que diferencias entre las empresas del sector público y el sector privado en los factores motivacionales, en parte, porque las organizaciones analizadas, pertenecen al sector de las telecomunicaciones, por lo que se requieren niveles de preparación más altos en este tipo de temas (Chaparro Espitia, 2006).

Por último, Peña y Villón (2018), en el trabajo *Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional*, por medio de una metodología hermenéutica y una revisión bibliográfica – documental, analizaron las referencias teóricas, criterios básicos y relevantes sobre

la motivación laboral, dando como resultado, que los empleados que se encuentran motivados, se desempeñan mejor en la organización, desarrollando un mayor sentido de pertenencia y fidelidad.

Aquí se determina, que los individuos tienen diferentes necesidades, por lo que las empresas deben tener mecanismos para cubrir estas, y así, logra la motivación de los empleados, con métodos como de distinciones y mejoramiento liberal, mejor ambiente en el trabajo, que tienden a mejorar el rendimiento laboral (Peña Rivas, 2018).

En cuanto al bienestar de los trabajadores, Gómez y Porras (2012), en *Diseño Programa de Bienestar Laboral*, por medio de la aplicación de una encuesta, unas entrevistas y la observación, analizan la calidad de vida laboral, la motivación, el sentido de pertenencia de la empresa y la cultura organizacional, como forma de evaluación el impacto positivo o negativo, que esta estrategia organizacional tiene en los trabajadores.

Acá se reconoce que la vida laboral se afecta por factores intrínsecos, es decir, netamente laborales, y también extrínsecos, los cuales están interconectados, teniendo en cuenta que unos afectan a los otros. Por esta razón, la importancia de un plan de bienestar en las empresas, tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los trabajadores, mejorar el clima organizacional, reducir la rotación de personal y el ausentismo laboral (Gómez Martínez, 2012).

Por su parte, Aguilar, Díaz y Escandón (2012), en *Diseño de un modelo de bienestar para mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Corporación de Educación Tecnológica – Colsubsidio*, se busca proponer un modelo de bienestar laboral para los empleados, mediante la utilización de dos encuestas, aplicadas a ocho trabajadores, tres personas de la administración y al Decano.

En esta investigación, se concluyó que el gestor del talento humano, debe abogar por la promoción de una buena cultura organizacional, con espacios donde se profundicen los principios

y los valores de la organización, y de esta forma, en alianza con los directivos, obtener un mejoramiento en la productividad y la rentabilidad de la empresa (Aguilar Díaz, 2012).

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector floricultor en el Oriente de Antioquia, reviste de especial importancia, ya que es de los productos más exportados de la subregión, lo que convierte a Antioquia en el segundo mercado de flores del país, después de Cundinamarca. Esto significa, que se convierte en un gran generador de empleo, teniendo un impacto social dentro de la comunidad, ya que permite el mejoramiento de la calidad de vida de la población (Cárdenas, 2016).

Precisamente, en el cultivo Colombian Harmony Flowers S.A.S., la falta de motivación laboral, generada por factores como: el salarial, que ante la alta oferta de empleo en este sector, suelen ser muy bajos, los cuales van entre el salario mínimo legal vigente y \$950.000 máximo, lo que evita el mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores; Condiciones de trabajo sin mucha seguridad, ya que los elementos de protección son los básicos pero no los personalizan, no entienden que cada empleado tiene una necesidad diferente de protección, poniendo en peligro la salud del empleado, sin tener en cuenta las posiciones del puesto de trabajo, ni los tipo de productos utilizados en estas actividades; así mismo, el exceso de carga laboral, que se hace evidente en las épocas de pico donde son exportadas más flores para cubrir la demanda internacional, donde se trabajan más de 10 horas diarias, sin ni siquiera impórtales que viven en municipios lejanos como: Cocorná, San Francisco, entre otros; que pueden estar hasta 3 horas del lugar de trabajo; y el conflicto entre compañeros, afectando las relaciones interpersonales y el ambiente laboral, que tiende a disminuir la productividad.

Por otro lado, la rotación de personal, va en contravía con la productividad y competitividad de los cultivos, pues significa la inversión de tiempo y recursos en la búsqueda de nuevos empleados y su capacitación, a la vez que limita la confianza de proveedores y clientes (Ortega Navas, 2016).



Por lo anterior, se genera otra problemática en la empresa, ya que ésta ha acostumbrado a poner el rendimiento de sus actividades comerciales por encima de la motivación que puedan tener los trabajadores, si se tiene en cuenta que el ser humano necesita, en la realización de sus actividades, necesita de estímulos, los cuales no solamente hacen referencia la retribución económica por el trabajo desempeñado, también a la salud y al bienestar, afectando su entorno familiar, demostrando la falta de políticas que permitan más estabilidad laboral.

Precisamente, hablando de la salud y el bienestar de los trabajadores, se pone en evidencia la carencia de estrategias en estos dos aspectos en la empresa Colombian Harmony Flowers S.A.S., lo que pone en riesgo la pérdida de competitividad en el mercado, el aumento en la rotación laboral, y a la vez, la disminución en el número de empleados, una de las consecuencias cuando se pierde el sentido de pertenencia con la empresa.

Las circunstancias anteriores, puede llevar a que Colombian Harmony Flowers S.A.S., desaproveche las oportunidades y fortalezas, impidiendo el desarrollo de estrategias que giren en torno al bienestar del empleado, y afectando, de esta manera, tanto al mismo cultivo, como a los trabajadores que allí laboran.

En razón de la situación problemática descrita, se considera la necesidad de desarrollar un programa de bienestar laboral, que permita analizar lo que está ocurriendo en el cultivo de flores Colombian Harmony Flowers S.A.S., desde el punto de vista interno, y de esta manera, identificar las estrategias adecuadas para mejorar el bienestar del empleado, y, por lo tanto, su motivación para continuar laborando en la empresa.

De igual forma, la alta utilización de mano de obra de personas pertenecientes a la población del Oriente Antioqueño, busca el mejoramiento de las condiciones laborales, las cuales se ven afectadas por factores como el alto número de horas trabajadas, que superan las legales; el tipo de contrato, que representa inestabilidad laboral, y que muchas veces es a término fijo, dado que estas

empresas enfrentan algunos picos en el año, donde la producción es superior, debido a las fechas especiales presentadas en otros países.

Es importante que los cargos definidos en la empresa tengan una remuneración salarial de acuerdo a la tabla de tarifas de honorarios, que estima los honorarios de un profesional en el país, lo cual genera motivación al empleado, aumentando la productividad, tanto personal como de la empresa, y al competitividad y sostenibilidad en el mercado de esta última.

Estos empleados son personas que se acostumbran a trabajar más de 10 horas diarias con un salario mínimo, sin derecho a pago de horas extras o un incentivo monetario, ya que por más horas que trabajen no alcanzan a cumplir las metas al 100%, pero lo que no tiene en cuenta la industria floricultora es que muchos de los empleados son personas mayores de 50 años en su parte operativa.

Aunque la empresa cuenta con algo de bienestar para los trabajadores, y al pertenecer a una industria donde se presentan riesgos para su integridad, cuenta con un plan de riesgos, donde se están incluidos cómo proteger la salud y brindar seguridad a los empleados. Sin embargo, estos no son suficientes, ya que se requieren contar con un programa en estas áreas, que sea eficiente. De igual forma, al momento de no cumplirse con los indicadores esperados, los trabajadores empiezan a ver disminuidos sus incentivos económicos, lo que resta motivación al rendimiento.

### 3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores motivacionales que determina la permanencia de los trabajadores del cultivo de flores Colombian Harmony Flowers S.A.S., que se encuentra ubicado en el Oriente Antioqueño?

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo armónico e integral en el ambiente laboral, busca aumentar la calidad de vida de los trabajadores y su entorno familiar, visto desde el ámbito externo, y en el aspecto interno, mejorar el ambiente laboral, mediante actividades que buscan satisfacer las necesidades personales y grupales, donde en las primeras, se encuentran mejores salarios, salud y seguridad, y en las segundas, la educación y recreación.

Todo esto, con el propósito de propiciar un ambiente de trabajo, donde se exponga un sentido pertenencia de la empresa, un entorno saludable y un clima organizacional que permita potencializar las capacidades y habilidades de los empleados, que los lleven a un crecimiento integral, que lleva a la creación de factores distintivos en los trabajadores, y así generar satisfacción en la empresa.

Para llevar a cabo estos beneficios, la parte directiva debe llevar a cabo un plan de bienestar laboral y de motivación, que incentiven el mejoramiento del clima laboral, con la implementación de políticas para mejorar la eficiencia y eficacia en la organización, y de esta forma, otorgar oportunidades y desarrollo a los empleados, para que participen en el cumplimiento de las organizacionales, y así, tener sentido de pertenencia de la empresa.

Este trabajo se va a realizar mediante un enfoque cualitativo, con el propósito de desarrollar un plan motivacional, donde el bienestar generado a los trabajadores en varios aspectos, como el salarial, la seguridad y la salud, permitan mejorar la productividad dentro de la empresa, beneficiándola en el mundo comercial, si se tiene en cuenta que, en el proceso de globalización actual, cada día existe más competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

## 5. OBJETIVOS

### 5.1. Objetivo General

Analizar los aspectos motivacionales que intervienen en la permanencia de los trabajadores del cultivo de flores Colombian Harmony Flowers S.A.S. en el Oriente Antioqueño.

### 5.2. Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de bienestar de los trabajadores del cultivo de flores Colombian Harmony Flowers S.A.S., respecto a su motivación en el trabajo.
- Identificar los factores de retiro de los trabajadores del cultivo de flores Colombian Harmony Flowers S.A.S.
- Identificar los factores internos que afectan a la estabilidad emocional de los trabajadores del cultivo de flores Colombian Harmony Flowers S.A.S.
- Diseñar un plan motivacional que aporte al desarrollo de la retención del personal y el clima organizacional del cultivo flores Colombian Harmony Flowers S.A.S.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1. Colombian Harmony Flowers S.A.S

La empresa Colombian Harmony Flowers S.A.S., fue fundada en Julio de 1999, por un grupo de socios, que poseían experiencia en la industria de las flores en el país y en Estados Unidos, convirtiéndose en una organización de gran trayectoria e imagen, con reconocimiento, a nivel internacional, de una amplia gama de flores de excelente calidad. (Colombian Harmony Flowers S.A.S., 2017)

La empresa se encuentra ubicada en el municipio de La Ceja, Antioquia, Colombia, a 45 minutos de la ciudad de Medellín y a 25 minutos del aeropuerto internacional José María Córdova, desde donde se garantiza el suministro de variedades de flores de verano, tropicales y verdes en el transcurso del año, tanto para pedidos regulares como permanentes. (Colombian Harmony Flowers S.A.S., 2017)

De igual forma, se ofrece la producción de 60 pequeños productores locales, encargados de comercializar sus flores por medio de Colombian Harmony Flowers S.A.S., con variedades como: Hydrangeas de varios colores, texturas y tamaños; Asters blancos, púrpuras y amarillos; Callas Lily White y Lily colors, Aves del Paraíso, Girasoles y Gérberas en colores, así como follaje de buena calidad como Ruscus, Eucalyptus, Lily Grass y Phormium, entre otros. (Colombian Harmony Flowers S.A.S., 2017)

## 6.2. Motivación en el trabajo

### 6.2.1. La motivación

Unos de los elementos necesarios para el funcionamiento y la productividad de las empresas, son los empleados, ya que de estos depende el buen desempeño que la organización tenga en el mercado frente a la competencia. Pero para lograr este objetivo, se requiere que los mismos empleados estén motivados al momento de realizar sus labores, sintiéndose parte importante dentro de la empresa, y concientizándose, que, si esta gana, ganan todos.

Es así, como la motivación hace referencia a la forma como se integran los procesos psíquicos, donde se lleva a cabo la regulación inductora del comportamiento, la cual se encarga de regular la dirección y la intensidad, del por qué y el para qué sucede un comportamiento. Así mismo, “la motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue” (González Sierra, 2008, pág. 52).

Se puede apreciar, cómo la motivación debe ser integral, porque se desarrolla desde todos los aspectos del ser humano, tanto físico como mental y espiritual, si se tiene en cuenta que el ser humano es un conjunto de estos factores, y que su progreso depende de la buena conjunción de estos, donde también se beneficia el entorno social en el cual se desenvuelve.

Es así, como se debe mirar a los individuos que laboran en las empresas, como todo un mundo, donde confluyen una serie de elementos que demuestran su lado humano, dejando atrás la actitud y el pensamiento de otras épocas, donde eran tratados como máquinas productoras dentro de la organización, que no pensaban ni sentían, solo se encargaban de producir.

Efectivamente, los objetos indicadores de la satisfacción que refleja el ser humano en su vida diaria, induciéndolo a actuar, son: los deseos, los sentimientos, las emociones, las aspiraciones

y los propósitos, encargados de dirigir e impulsar las actividades realizadas por las personas, hacia la consecución de unas metas (González Sierra, 2008).

Sin estos indicadores, los individuos no se encuentran motivados para actuar, porque desde todo punto de vista, humano y económico, la motivación es importante para las personas, ya sea el tener la oportunidad de alcanzar ascensos en su vida profesional, sacar a su familia adelante, o contribuir al bienestar de la sociedad.

El mismo González Sierra (2008), define la motivación, de forma más amplia, expresando que

Es el conjunto concatenado de procesos psíquicos [...] que, al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y, como consecuencia, regulan la dirección (el objeto – meta) y la intensidad o activación del comportamiento, y se manifiestan como actividad motivada (p. 52).

Desde lo anterior el autor, se refiere a que el hombre, por naturaleza, siempre busca motivaciones para realizar sus actividades, ya sea en el campo académico, social y laboral, como por ejemplo las notas, la aceptación y el salario, respectivamente. Sólo de esta forma, se facilita que el hombre consiga sus metas personales y por consiguiente, laborales, beneficiando a la sociedad y a la organización.

#### 6.2.2. Teorías de la motivación

- Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow



Identifica cinco niveles de necesidades que tiene el ser humano, a través de una pirámide, donde las necesidades consideradas básicas, se encuentran en la parte inferior, y las necesidades importantes, están en la parte superior, activándose una de estas necesidades cuando la anterior está satisfecha (Gross, 2009).

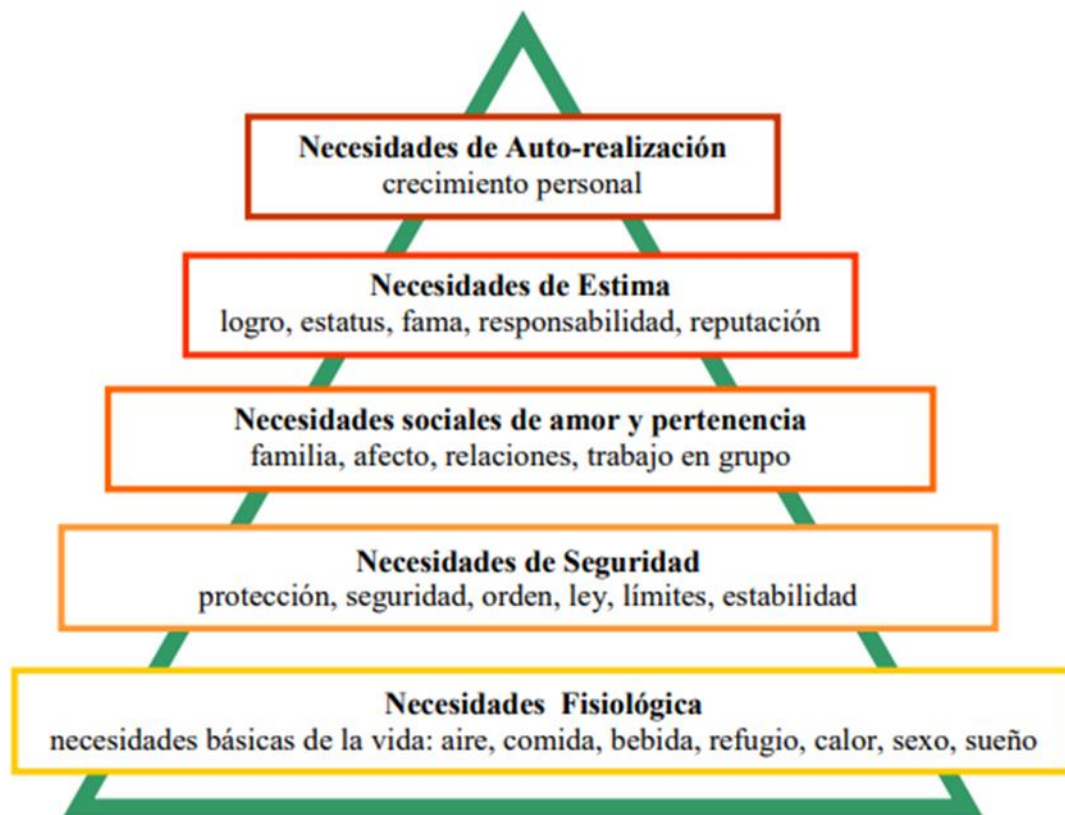


Figura 1. Pirámide de Maslow

Fuente: (Quintero Angarita, s.f.)

Precisamente, estos cinco niveles, también llamados categorías, son: fisiológicas, de más bajo nivel, orientadas al orden biológico y a la supervivencia del hombre, como el respirar, beber agua, dormir, comer, entre otros; de seguridad, al satisfacerse las necesidades fisiológicas, se sigue con las necesidades de seguridad personal, como la física, el empleo y la salud; de amor y pertenencia, este es el siguiente nivel, que busca la superación de la soledad y la alienación, como el matrimonio, tener una familia o ser miembro de una organización social; de estima, que es el

siguiente nivel, busca el reconocimiento de la persona y el respeto hacia los demás, lo que desemboca una seguridad hacia uno mismo, con sentimientos de confianza, independencia y libertad; y por último, de auto – realización; que se encuentra en la cima, que busca desarrollar el potencial de los individuos en lo que les gusta hacer (Quintero Angarita, s.f.).

Se puede observar, cómo esta teoría de las necesidades de Maslow, tiene un enfoque más humanista, ya que toma en cuenta cada una de las actividades que debe realizar el ser humano para poder vivir, las cuales van desde las más básicas y que afectan la parte física, como la alimentación, hasta el conocimiento de uno mismo y los propios valores.

#### - Teoría del factor dual de Herzberg

Por medio de encuestas, se observa que las personas al ser interrogadas y sentirse bien en el trabajo, atribuyen la situación a ellos mismos, debido a factores internos como: logros, reconocimiento, trabajo, responsabilidad, ascensos, entre otros. Si estaban insatisfechos, expresaban que se debía a factores externos como las condiciones laborales, políticas de la empresa, relaciones interpersonales, entre otros (Gross, 2009).

Herzberg, concluyó que la motivación laboral está determinada por dos factores, el de insatisfacción y satisfacción. En cuanto al primero, lo denominó factores de higiene, el cual abarca aspectos como: las condiciones físicas de trabajo, remuneraciones, prestaciones, la seguridad laboral y las políticas organizacionales. En cuanto a los factores de satisfacción, tiene que ver con la motivación, donde se encuentran: la realización personal, el reconocimiento laboral, la responsabilidad en el puesto de trabajo y las oportunidades de avanzar en la empresa (Manso Pinto, 2002).

Es así, como se entra a determinar que, uno de los principios más importantes en el área de la motivación en el trabajo, tanto la satisfacción como la insatisfacción, hacen referencia a conceptos independientes y diferentes.

Precisamente, la forma como los trabajadores se sienten satisfechos o insatisfechos en una actividad, determina, en buena parte, su rendimiento laboral, el cual se ubica en un entorno integral, donde son muchos los factores que, al sumarse, pueden satisfacer o no a los empleados, por lo que se requiere que el ambiente en el trabajo sea amigable, no solo en cuanto al espacio, también con los compañeros.

- Teoría de McClelland

Esta teoría presenta tres tipos de motivación: el Logro, que es el impulso por sobresalir, y alcanzar el éxito; el poder, donde se influye y se controla a personas y grupos, obteniendo reconocimiento de ellas; y la afiliación, que se refiere a tener relaciones interpersonales, ya sean amistosas o cercanas (Gross, 2009).

Algunos consideran esta teoría como hedonista, ya que que la motivación se centra en el afecto, el placer y lo desagradable, basando la motivación en las emociones (p.531). La conducta es eficiente con más niveles de activación, debido al aumento de la tensión. Todo esto, debido a que, según McLelland, citado por Perilla Toro, explica que los emotivos de dolor y placer son manipulables (Perilla Toro, 1998).

Esta manipulación es posible, por una parte, cuando se trabaja con motivaciones, y por otro, debido a que el afecto brinda más herramientas explicativas sobre la reducción de las necesidades biológicas o una estimulación intensa. McLelland, explica que están presentes ocho temas sobre la motivación humana, como: Freud y el inconsciente, medir y cuantificar los motivos humanos,

adherir a la metodología de la medición del análisis, la visión dimensional humana, las diferencias individuales, interrogantes sobre la adaptación humana, cambiar los motivos y el bienestar de la sociedad (citado por (Perilla Toro, 1998).

Indudablemente, la teoría de McClland pone de manifiesto la necesidad del hombre por tener logros laborales, ya que estos lo ponen en un mejor nivel social y con mayor obtención de poder, lo que lo convierte en una especie hedonista, ya que esto le procura placer, con el peligro que esto conlleva, pues en algunos ambientes, existe la creencia que lo placentero es bueno, y por eso, muchas veces se busca llegar a la cima sin importar la forma como se logra.

#### - Teoría X y Teoría Y de McGregor

La teoría X, supone que el ser humano es perezoso y evita la responsabilidad, por lo que se deben motivar con el castigo y que evitan las responsabilidades, mientras que la teoría Y, explica que el esfuerzo es natural en el campo laboral, mientras que se buscan las responsabilidades (Gross, 2009).

Así es, como para McGregor, en la teoría X, se encuentra que el hombre, por naturaleza, es indolente, por lo que, en lo posible, realiza menos trabajo, carece de ambiciones y les huye a las responsabilidades, prefiriendo ser el dirigido; también es egoísta e indiferente a las necesidades que tiene la organización. En cuanto a la teoría Y, se explica que los individuos no son pasivos, así como que en las personas, se encuentra, de forma natural, la motivación, el desarrollo del potencial y asumir las responsabilidades, es decir, que esta teoría se basa en crear oportunidades, liberar las potencialidades, disolver los obstáculos, fomentar el desarrollo y ofrecer directrices (McGregor, 1960).

Es así, como la teoría X lleva a un estilo de liderazgo de tipo autoritario, siendo lo más importante la productividad, el trabajo, restringir la opinión y recompensar el desempeño. Además, se cree que los trabajadores evitan el trabajo, son tímidos, mantienen excusas cuando no cumplen los objetivos, y al satisfacer las necesidades básicas, renuncian a ser productivos. Por otro lado, en la teoría Y, los directivos ven a los trabajadores, deseosos de sobresalir, ser independientes y responsables con las tareas, por muy grandes que sean, asumiendo, como algo natural en el trabajo, el esfuerzo físico y mental (Madero Gómez, 2018).

Ambas teorías, muestran la dualidad en la cual se desenvuelve el ser humano, es decir, por un lado, el perezoso conformista, que no aspira a ir más allá de las tareas que se la asignan, esperando solo una retribución económica con la empresa, y afectando su productividad.

#### - Teoría de las Expectativas

El principal autor de la teoría es Vroom, siendo completada por Porter-Lawler. La teoría expone que las personas son seres pensantes, con creencias, esperanzas y expectativas, según a los hechos futuros de sus vidas. Esta conducta resulta de elegir entre alternativas, cuyas elecciones se basan en creencias y actitudes, maximizando las recompensas y minimizando el dolor (Gross, 2009).

En esta teoría, se explica que la motivación se realiza en comportamientos diferentes bajo el control de las personas, que lleva a que los empleados se comporten según lo que quieran conseguir, un aumento o una recompensa, es decir, que se compone de deseos individuales, según lo que se quiera alcanzar, creyéndose que un comportamiento determinado, ayuda a la obtención de ciertas recompensas, por lo que el esfuerzo permitirá llegar a estas.

Los elementos primordiales de esta teoría, son: la valencia (Atractivo, preferencia, indiferencia o rechazo de un resultado para una persona), la instrumentalidad (juicio que hace un empleado sobre si será recompensado toda vez que terminé una actividad), la expectativa (valoración subjetiva que un empleado hace sobre si determinado esfuerzo le llevará a terminar una tarea), el esfuerzo (acción visible de los individuos que se enfoca hacia un fin en particular, ese fin es el desempeño, es decir, el esfuerzo es una reacción interna que puede observarse en forma de conductas como tareas, deberes y responsabilidades), el desempeño (dirigir determinada cantidad de esfuerzo hacia la ejecución de una actividad), los resultados (consecuencias derivadas del trabajo de un empleado), la satisfacción y la equidad (cuando un sujeto desea o prefiere una recompensa (valencia) y cree que esa recompensa va a satisfacer sus necesidades, toma valor cuando realmente consigue dichos resultados) (Vázquez Moctezuma, 2014).

Se considera que la teoría de las expectativas, tiene un componente humanista, por lo que permite la creación y el mejoramiento del clima organizacional, ejerciendo una mayor productividad, y así, beneficiando a la organización. Se debe tener en cuenta, que aunque la teoría de las expectativas se puede desarrollar con un lenguaje matemático, es mejor su utilización en el campo de las humanidades, ya que tiene en cuenta variaciones constantes, que se deben a la forma como se comporta la naturaleza humana, que tiene algo de impredecible (Vázquez Moctezuma, 2014).

A pesar que existan teorías donde son utilizadas las matemáticas para lograr y demostrar resultados de los empleados, ya que las empresas se guían por números, al estar evaluando y dirigiendo seres humanos, son más importantes los conceptos cualitativos, ya que se debe tener en cuenta los valores del trabajador, es decir, la parte humana, así como los pensamientos y sentimientos, ya que, de estos elementos, se pueden llegar a la mejor forma de tenerlos motivados.

- Teoría ERC de Alderfer

Se relaciona con la teoría de Maslow, proponiendo tres motivaciones, las cuales son: Motivaciones de Existencia, que son las necesidades fisiológicas y de seguridad; motivaciones de relación, se refieren a las interacciones sociales con los demás, el apoyo emocional, el reconocimiento y el sentido de pertenencia a un grupo; y las motivaciones de crecimiento, que se centran en el desarrollo y el crecimiento personal (Gross, 2009).

Precisamente, la existencia hace referencia a los básicos requerimientos de la existencia material, donde se encuentran los conceptos de Maslow, considerando las necesidades fisiológicas y de seguridad. Por el lado de la relación, se refiere al deseo constante del individuo en mantener las relaciones interpersonales, para la satisfacción de los deseos sociales, por lo que se requiere una interacción con los demás, denominada por Maslow la necesidad social y el componente externo de estima. En cuanto al crecimiento, es el deseo intrínseco del ser en el desarrollo personal, incluyendo la estima y la autorrealización (Monroy Antón, 2012).

Estas tres necesidades básicas creadas por Alderfer: la existencia, la relación y el crecimiento, surgen partiendo de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, aunque mantiene ciertas diferencias básicas, como por ejemplo, el hombre puede tener, al mismo tiempo, más de una necesidad, y que al reprimirse la gratificación precisamente de una necesidad de un nivel alto, se incrementa el deseo de satisfacción de una que se encuentra en el bajo nivel (Monroy Antón, 2012).

Acá se puede apreciar, que cada una de las necesidades del hombre está interconectada entre sí. Por eso, no se puede hablar de necesidades independientes, por el contrario, volviendo a hablar que el ser humano es integral, en este aspecto no es la excepción, por lo que la carencia de una

necesidad, puede afectar a otra, aumentándola o disminuyéndola, lo que llevaría a que no es fácil que el trabajador se encuentre satisfecho del todo.

Precisamente, Alderfer hace una reducción de las cinco necesidades que propone Maslow, a tres, las cuales son, la necesidad de existencia o bienestar físico, de relación o relaciones interpersonales y de crecimiento o desarrollo y crecimiento personal. Por otro lado, también se argumenta, en esta teoría, que el apareamiento de una nueva necesidad, no significa la satisfacción de las necesidades inferiores. Por último, también el autor llega a la conclusión que la jerarquía de las necesidades, no siempre se da ascendentemente, por lo que las personas pueden retroceder, con el propósito de satisfacer necesidades por las cuales ya ha pasado (Araya Castillo, 2013).

#### - Teoría de Fijación de metas de Locke

En esta teoría, se afirma que, alcanzar una meta, es importante para la motivación, ya que las mismas metas son importantes al realizar una actividad, pues se encargan de motivar y guiar los actos, impulsando a mejorar el rendimiento (Gross, 2009).

Para el autor de esta teoría, las metas o los objetivos son todas aquellas cosas que las personas pueden alcanzar, y que, a la vez, tienen como base la motivación para poder llegar a ellas, siendo estas importantes para la realización de cualquier actividad humana, pues guían y motivan las acciones que los individuos realizan, ayudando a obtener el máximo rendimiento. Estas metas contienen funciones como: estar más atentos a la realización de las tareas, poner toda la energía y el esfuerzo en estas, aumentar la persistencia para la realización de las mismas tareas y elaborar estrategias para resolver los problemas que surjan (Benjumea Alvarez, 2011).

De igual forma, en esta teoría, Locke advierte que las metas propuestas a los empleados, deben ser difíciles de conseguir, y de esta forma, se conviertan en un desafío para las personas,



aunque no deben ser imposibles de alcanzar. También, con el propósito de potencializar los logros que los trabajadores obtengan, se debe acudir a una retroalimentación, como uno de los elementos más importantes al momento de ejecutar los objetivos y las metas (Benjumea Alvarez, 2011).

Es acá, de entre un factor importante en el campo laboral, y es proponer objetivos que impliquen cierto sacrificio, y a la vez, permitan que cada una de las personas involucradas, expongan todas sus capacidades y potencialidades, siempre y cuando estén dirigidos por personal capacitado para su seguimiento, y de forma periódica, realizar una evaluación de las acciones emprendidas, para corregir cuando sea necesario.

- Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

En esta teoría, se afirma que las personas tienden a comparar las recompensas y el trabajo, con los demás, evaluando si son justas, y así eliminar las injusticias. De estar recibiendo las mismas recompensas, hay una satisfacción y motivación para continuar con el trabajo (Gross, 2009).

Esta teoría, tiene como propuesta, que las personas se sientan motivadas al tener un tratamiento equitativo, según el desempeño, que tanto él como sus compañeros tengan, por lo que se propone que los trabajadores estén motivados al tener el mismo tratamiento con quienes comparte espacio en su lugar de trabajo. Esta denominada justicia organizacional, cuenta con tres dimensiones, las cuales son: procedimientos (justicia de políticas y normas usadas en la toma de decisiones); de interacción o interpersonal (justicia de los jefes); y de distribución (justicia en la distribución de recursos) (Littlewood Zimmerman, s.f.).

Esta teoría de la equidad, considera a la motivación y la satisfacción laborales como el resultado de comparar los resultados y las entradas de un trabajo en comparación con el otro, siendo los primeros elementos como: el salario, las oportunidades en el trabajo y los beneficios extra

legales, mientras en las entradas, se hace referencia a: el esfuerzo laboral, el compromiso y otros factores como la edad y nivel educativo (Littlewood Zimmerman, s.f.).

En esta teoría, se demuestra que la motivación debe ser una combinación de elementos, que deben llevar a buscar la satisfacción integral del empleado, donde cada factor que los individuos encuentran en el ambiente laboral, son importantes y están interconectados, pues todos buscan llevar al trabajador a cumplir con los mismos objetivos propuestos, pero siempre teniendo como base la estimulación.

Una de las formas de llevar a cabo un buen plan de mejoramiento de los empleados en las empresas, es mantener una comparación entre estos, sin el propósito de generar conflictos, por el contrario, como forma de apoyo entre los miembros de la organización, ya que se pueden apoyar unos con los otros, teniendo en cuenta sus debilidades y fortalezas, y de esta forma, ser más productivos y competitivos.

### 6.3. Plan de bienestar laboral

Son varios los puntos que se deben seguir para la elaboración de un plan de bienestar laboral, ya que un modelo que haya funcionado en una empresa, puede no tener éxito en otra. Por esta razón, se deben adaptar según la cultura organizacional, siguiendo pasos como:

- Concretar objetivos: Deben ser medibles para evaluarlos y hacerles seguimiento, donde se plasmen las metas y se determinen las actividades a seguir.
- Determinar las necesidades de los empleados: Por medio de instrumentos como las encuestas de clima laboral, las reuniones periódicas o los buzones de sugerencias.

- Integrarlo en la estrategia de la empresa: Siempre y cuando, se tengan en cuenta las limitaciones de la organización, donde se realice un plan de viabilidad sin interferir con la estrategia de la empresa.
- Comunicarlo: Esta comunicación, se debe hacer de formas interna y externa.

#### 6.4. Factores internos dentro de la estabilidad emocional

##### 6.4.1. La inteligencia emocional

Anteriormente, se creía que el éxito laboral dependía solamente de la capacidad intelectual, lo que llevó a que se realizaran estudios que permitieran el análisis de las competencias que llevan a que una persona triunfe en el trabajo en cualquier tipo de empresa, determinando que, “el Coeficiente Intelectual, se encuentra con un papel secundario en relación con la inteligencia emocional, en el momento de registrarse un óptimo rendimiento en el puesto de trabajo”. (Goleman, 1998, pág. 10).

Por esta razón, en los últimos años las empresas han tenido como filosofía, reconocer “la importancia del desarrollo de las habilidades relacionadas con la inteligencia emocional”, por lo que ya no se busca competir para sacar el mejor producto, también es de suma importancia tener en cuenta la forma como es tratado el personal de las organizaciones (Goleman, 1998, pág. 12).

Acá se deja a un lado la antigua concepción filosófica donde los trabajadores deben comportarse como máquinas, las cuales cumplen con un horario exacto de entrada y de salida, realizar sus actividades y obtener el pago por estas, ignorando lo que el empleado piensa y siente, y cómo está viviendo en su entorno social y familiar, teniendo en cuenta que este influye demasiado en la motivación y la productividad laboral.

Así es, como la inteligencia laboral ha ganado mucho espacio en todos los campos, incluyendo en el trabajo. Desde el surgimiento de esta teoría, se ha entendido que las emociones pueden llegar a manejar e influenciar el comportamiento de las personas en todas las áreas, incluyendo en la parte laboral, permitiendo conocer, a la vez, que cada individuo es único en las habilidades que tiene, lo que se conoce también como inteligencias múltiples, y que debe ser el papel de las organizaciones, motivar el desarrollo de estas.

La inteligencia emocional juega otro papel que también es esencial en las empresas, ya que mientras estas busque ser competitivas y adaptarse a los nuevos mercados, los empleados tiene el deber de ser más responsables y participativos, contrario a lo que sucedía anteriormente, donde los empleados del nivel intermedio ocultaban su irascibilidad o timidez, hasta llegar al día de hoy, donde se hace más relevante tener la habilidad de controlar las emociones, saber trabajar en equipo y tener liderazgo. (Goleman, 1998)

#### 6.4.2. Competencia emocional

En cuanto a la competencia emocional, esta se refiere a la capacidad que se logra con la inteligencia emocional, y que permite desempeñarse sobresalientemente en el puesto de trabajo dentro de la organización, donde se resaltan habilidades como la empatía y las habilidades, que, a la vez, buscan mejorar las relaciones interpersonales con el entorno laboral. (Goleman, 1998)

Es así, como los directivos de las empresas, deben estar en la capacidad de leer en qué grado de inteligencia emocional se encuentran los empleados. Para esto, las organizaciones han dado gran relevancia a los profesionales en las áreas de recursos humanos, quienes no solamente se encargan de realizar una buena elección de personal, de acuerdo a las características del puesto de trabajo y

las necesidades y políticas de la empresa, también de ayudar a potencializar las capacidades de los trabajadores y generar ambientes laborales adecuados para la realización de las actividades.

Precisamente, la competencia emocional, esta muestra el punto donde se ha podido trasladar este potencial al campo del trabajo, como sucede con el buen servicio al cliente, el cual es una competencia emocional que se basa en la empatía, lo mismo que la confianza, que se basa en el autocontrol, así como el control de los impulsos y las emociones (Goleman, 1998).

La capacidad intelectual está determinada por la inteligencia emocional, y que a la vez, determina la capacidad potencial que tienen los individuos para el aprendizaje de las habilidades prácticas, según los siguientes cinco elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación (Goleman, 1998).

El aspecto intelectual, también hace parte de esas competencias que los trabajadores deben cumplir, ya que se requiere tener las aptitudes necesarias para la realización del trabajo encomendado. Sin la parte intelectual, la capacidad emocional resulta incompleta, ya que el hombre es un ser integral por naturaleza, es decir, alcanza su plenitud cuando pone en la misma balanza las emociones con el intelecto, de lo contrario, su existencia queda en la mitad, si faltasen algunas de las dos capacidades, y en el campo laboral, esto no es la excepción.

## 6.5. Planes motivacionales

Así como las empresas planean estrategias financieras y de mercadeo, también es importante tener entre sus planes lo referente al campo motivacional, donde se incluya a todos los elementos que hacen parte del engranaje de la empresa, desde quienes laboran las actividades más sencillas hasta los directivos, ya que estos planes motivacionales, deben apuntar a lograr el mismo

objetivo trazado por la organización, empezando por las estrategias que se van a llevar a cabo para mejorar el clima laboral en todos los aspectos.

Precisamente, la elaboración de un plan motivacional, tiene como primera parte, la definición de estrategias donde se incluyen los siguientes elementos: Clima laboral, calidad de trabajo, trabajo en equipo, comunicación y recompensas que logren llegar a los objetivos, de una forma coherente con las políticas organizacionales (Dimitrova Ignatova, 2017).

Posteriormente, en la segunda parte de este plan, se habla del seguimiento, es decir, se controla la evolución de la forma como se aplican las estrategias en la empresa, permitiendo el conocimiento de la manera en que se lleva a cabo la aplicación y el desarrollo de las estrategias planteadas (Dimitrova Ignatova, 2017).

Así es, como se deja todo listo para comprometer a las personas encargadas del plan trazado desde el principio, a realizar un seguimiento a cada uno de los elementos involucrados, ya que, igual de importante a la meta, está el camino que se sigue, pues de este depende la forma como se llega a los objetivos, y todos deben ser parte de él, según el compromiso y el sentido de pertenencia que tengan con la organización.

Finalmente, está la evaluación, que es el paso donde se realiza una medición de los resultados, así como el cumplimiento de los objetivos planteados, y por último, se procede a analizar una comparación del objetivo que se plantea con la realidad, utilizando variadas herramientas (Dimitrova Ignatova, 2017).

Tal como sucede al final de cada actividad, para determinar qué errores se cometieron o en qué se puede mejorar, la evaluación debe involucrar a todo el personal, para que cada uno realice un autoexamen sobre las actividades que realizó y su aporte a alcanzar los objetivos, así como en

qué se puede mejorar, ya que la empresa, si quiere seguir siendo productiva y competitiva, debe estar en constante actividad, alcanzando objetivos nuevos, de mediano y largo plazo.

#### 6.5.1. Estrategias

Existen diferentes estrategias que pueden ser implementadas por los directivos de la organización para motivar a los trabajadores, creando espacios y un ambiente laboral amigables con las circunstancias y las actividades que están realizando. Estas estrategias son:

- Estrategia de confort

Esta estrategia es importante en el clima laboral de la organización, debido a que la forma como está distribuido el lugar de trabajo y las comodidades que tenga, impactan el desempeño de los empleados, por lo que se requieren espacios cómodos, frescos y amplios para la realización de un trabajo eficaz (Dimitrova Ignatova, 2017).

Es importante tener en óptimas condiciones y bien distribuido el espacio de trabajo, ya que este se convierte en el segundo hogar del empleado, si se tiene en cuenta que buena parte del tiempo lo pasará allí, por lo que, al igual que los lugares favoritos en su hogar, lo debe sentir acogedor y propicio para realizar su trabajo.

- Trabajo en equipo

Es importante que la misión, objetivos y metas de la organización sean compartidos a todo el equipo de trabajo, pues lleva al compromiso del grupo y a un óptimo trabajo con todo el grupo, ya que se establecen metas colectivas, que al comunicarse, permite que los integrantes del equipo

de trabajo, apunten para la misma dirección, si se tiene en cuenta que las personas necesitan tener normas de convivencia, horarios de trabajo, metodologías laborales, entre otros elementos que motivan y ayudan a su mayor desempeño (Dimitrova Ignatova, 2017).

El buen manejo de las relaciones interpersonales se evidencia en la forma como se desarrolla el trabajo en equipo. Aquí se pone a prueba la capacidad de empatía de los trabajadores hacia sus compañeros, y de los directivos hacia los empleados. De igual forma, es importante que todos, sin importar la actividad, apunten hacia el logro de los mismos objetivos, por lo que estos deben ser socializados entre todos.

- Estrategia de comunicación

La comunicación, es una de las estrategias que mejor afectan el clima laboral, siempre y cuando ésta sea fluida y directa entre los empleados y los directivos, para evitar conductas que afectan el clima laboral y la motivación, como hablar a espaldas de los compañeros o culpar directamente a estos en caso de errores (Dimitrova Ignatova, 2017).

La parte comunicativa, al igual que en todas las relaciones sociales, también es relevante en la organización. Los empleados deben conocer hacia dónde apunta la organización y qué herramientas van a utilizar para llegar allí, y de esta forma, cada uno, según sus capacidades, puedan aportar para estos logros, por lo que también se debe contar con una buena dirección, que potencialice a cada uno de los empleados.

- Estrategia de recompensa

El aumento de la motivación laboral, se puede dar por medio de recompensas y planes de incentivos, según las necesidades que tenga, tanto la organización como



los empleados, permitiendo aumentar el nivel de compromiso de estos últimos, como consecuencia, su propio rendimiento (Dimitrova Ignatova, 2017).

Por último, la parte económica, como elemento de mayor motivación para los empleados, pues se ve favorecido todo su entorno familiar, se puede considerar como la mayor y mejor estrategia, pues compromete a los trabajadores con la empresa. Por lo tanto, se requiere que estas remuneraciones económicas sean justas y acordes con las actividades realizadas.

#### 6.5.2. Calidad de vida laboral

El término relacionado con la calidad de vida laboral, se originó a raíz de unas conferencias realizadas a finales de la década del 60 y comienzos del 70, por el Ministerio de Trabajo de Estados Unidos y la Fundación Ford, las cuales se llevaron a cabo por el fenómeno conocido como alienación del trabajador, que produjo las huelgas de jóvenes trabajadores en la planta de General Motors en Ohio. (Granados, 2011)

En estas conferencias, se consideró la calidad de vida laboral, era algo que no solamente hacía referencia a la satisfacción en el puesto de trabajo, también a otros elementos como participar en algunas tomas de decisiones de la empresa, obtener más autonomía en el trabajo, rediseñar los puestos laborales, así como los sistemas y las estructuras de la organización, y de esta forma, permitir la estimulación del aprendizaje, la promoción y el interés en la participación de los empleados. (Granados, 2011)

Es así, como se empieza a observar una preocupación por los actores que hacen parte del engranaje laboral y empresarial, para otorgar a los empleados unos derechos, que desde los inicios de la era de industrialización, no habían tenido, pero que, con el transcurso de los años, las

condiciones precarias con las cuales desarrollaban sus actividades en las organizaciones, llevaron a pedir un mejoramiento laboral.

Posteriormente, después de la Primera Guerra Mundial se presentó un interés más grande por la calidad de vida en el trabajo, debido al esfuerzo, entre los gobiernos y los empresarios, para reconstruir el sector productivo, que empezó a basarse en nuevas premisas surgidas de productividad industrial. A partir de 1990, debido a los impactos que se presentaron en la economía mundial, como la reestructuración de la productividad laboral y la nueva forma de organizar el trabajo humano, este tema ganó más relevancia. (Alves Correa, 2013)

Precisamente, la calidad de vida laboral o en el trabajo, expresa la percepción que tienen los empleados de una empresa, acerca del grado de satisfacción o insatisfacción del ambiente en el cual laboran, lo que lleva a evaluar el grado de bienestar y desarrollo “que estas condiciones generan en los recursos humanos, la misma que cuando es negativa, en términos generales, impacta en el óptimo funcionar de la empresa”. (Cruz Velazco, 2018)

Por esta razón, es importante que la calidad de vida laboral haga parte fundamental de las garantías que los empleados deben tener al momento de hacer parte de una organización, ya que esto permite mayor sentido de pertenencia, responsabilidad y compromiso con la empresa, llevando, a la vez, al incremento de la productividad y la competitividad de esta.

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

### 7.1. Tipo de investigación

El presente estudio se inscribe dentro del paradigma hermenéutico, ya que busca interpretar la experiencia, por medio de la interacción dinámica, definiendo el problema que presenta la empresa, estudiándolo y reflexionando sobre él, y descubriendo los temas esenciales, para posteriormente, describirlo e interpretarlo (Hernández Sampieri, 2014).

Se adscribe a la característica de un enfoque cualitativo, con un tipo de estudio descriptivo, ya que se busca especificar propiedades, características y perfiles de las personas o grupos que son objeto de análisis. Por otro lado, se pretende realizar una medición o recolección de la información de forma independiente o conjunta, sobre conceptos o variables a que se refiere la investigación. (Hernández Sampieri, 2014)

La técnica de recolección de datos utilizada será la encuesta, que es un diseño o método utilizado en investigaciones no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o correlacionales-causales, pues tienen los propósitos alguno de estos diseños o de ambos, utilizados en cuestionarios aplicados en diferentes contextos, como las entrevistas personales o medios electrónicos como correos o páginas web. (Hernández Sampieri, 2014)

En esta recolección de información, se enviará al área de Recursos Humanos de la empresa Colombian Harmony, vía OnLine, el diligenciamiento de las encuestas a las 7 personas, ya que no se pudo recolectar la información de forma presencial por parte de las investigadoras, por lo que se acudió a la persona encargada de Gestión Humana.

## 7.2. Diseño

Se opta por una investigación no experimental porque se genera una situación que trata de explicar cómo afecta a quienes participan en ella. Por otro lado, se debe tener en cuenta, que los diseños experimentales son utilizados cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula. (Hernández Sampieri, 2014)

El diseño es transversal–descriptivo. Transversal, ya que en la investigación se recolectan datos en un solo momento, donde se recogerá información sobre la motivación laboral y el bienestar en los trabajadores de la empresa Colombian Harmony Flowers S.A.S.; y descriptivo, porque se indaga sobre la incidencia de las variables que lleva al comportamiento de los trabajadores. (Hernández Sampieri, 2014)

## 7.3. Muestra

### 7.3.1. Población

Se tuvo como población al número total de trabajadores de la empresa Colombian Harmony Flowers S.A.S., que fueron la persona encargada de Gestión Humana y 6 empleados.

## 7.4. Técnica

El método que se utilizó en la investigación fue la encuesta. Se trató de dos encuestas: una de ellas dirigido a la persona de Gestión Humana con un número de 25 ítems, que evaluaron los siguientes aspectos relacionados con la motivación laboral: desempeño y motivación, calidad de vida, bienestar y clima organizacional.

Así mismo, se utilizó un cuestionario dirigido al personal operativo con un número de 8 ítems, y se evaluaron los siguientes puntos: administración del talento humano, comunicación efectiva, trabajo en equipo, actividades de bienestar y grado de satisfacción.

### 7.5. Etapas

El desarrollo del trabajo, será realizado en las siguientes etapas:

- Formular la pregunta de investigación, para responder al problema planteado.
- Revisar la bibliografía, que apoye la investigación que se lleva a cabo.
- Diseñar la encuesta, que sirve para la recolección de datos.
- Aplicar el instrumento, donde se analizarán las diferentes variables de la investigación.
- Organizar los resultados, que permita establecer un mejor análisis.
- Hacer un análisis cualitativo, según la recolección de datos realizada mediante la encuesta y la forma como estos fueron organizados.
- Informar los resultados.

## 8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, durante la etapa de la recolección de la información, para observar el problema y de la investigación, y así, crear un plan de motivación, que mejore el desempeño laboral de los trabajadores.

Con el fin de responder a los objetivos planteados en la investigación, los resultados presentan tres partes:

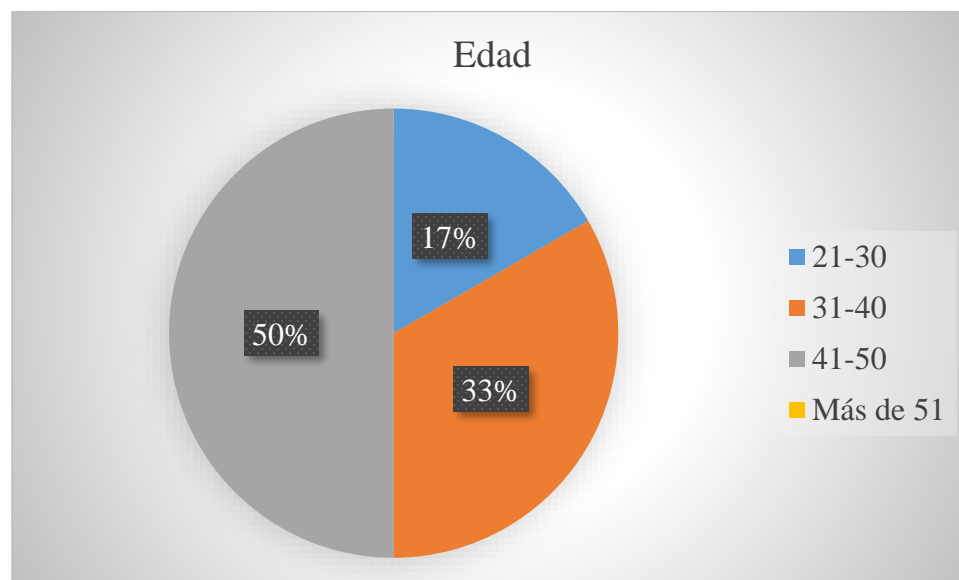
La primera, hace referencia a los datos personales de los trabajadores.

La segunda, hace referencia a las variables desde la mirada de Gestión Humana.

La tercera, hace referencia a las variables desde la mirada del personal operativo que labora en la empresa Colombian Harmnoy Flowers S.A.S.

### 8.1. Datos personales

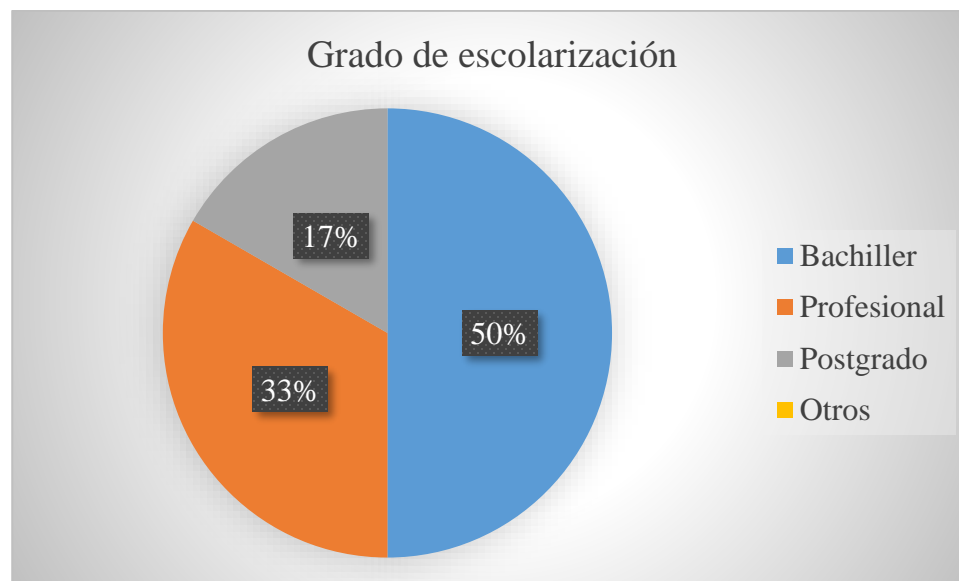
Gráfico 1. Edad



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que los empleados del cultivo de flores Colombian Harmnoy Flowers S.A.S., se encuentran en la mejor etapa productiva, ya que la mitad de los empleados (50%), se encuentran en tres los 41 y 50 años, mientras una tercera parte (33%), entre los 31 y los 40 años, y por último, un 17% está entre los 21 y los 30 años, por lo que se ve, que el promedio de edad para laborar en la empresa es bueno.

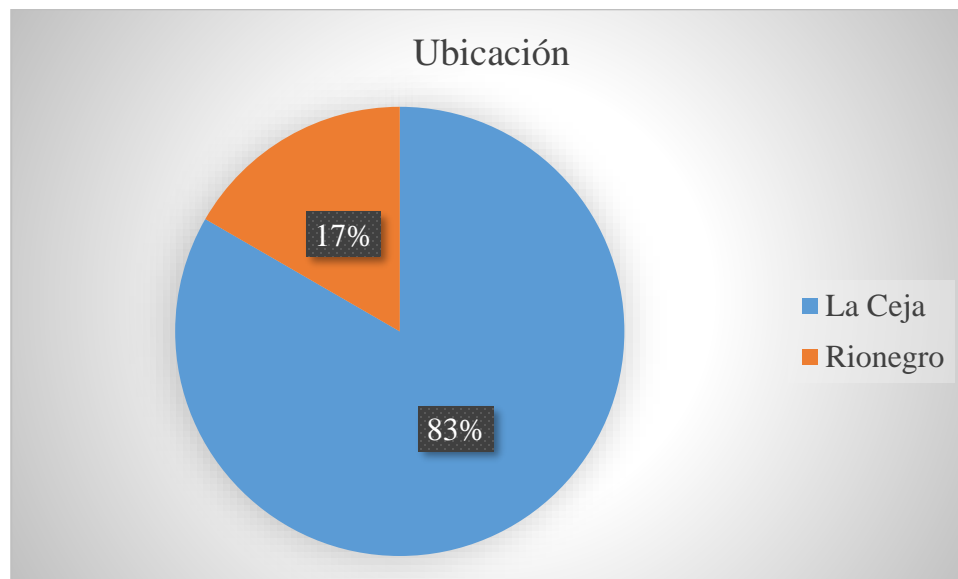
Gráfico 2. Grado de escolarización



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al grado de escolarización, el 50% solamente tiene bachillerato, pues algunos puestos del trabajo de flores, no se requiere mano calificada en su realización. Por otro lado, el 33% son profesionales y el 17% tienen un postgrado, que corresponden a los encargados del área administrativa, por lo que se requieren un buen grado de preparación para afrontar estas responsabilidades.

Gráfico 3. Ubicación

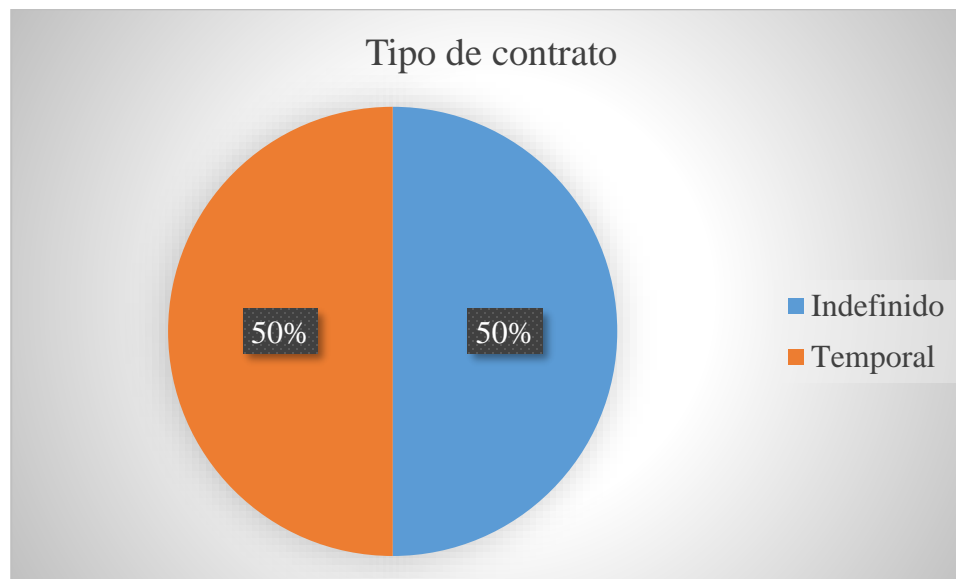


Fuente: Elaboración propia.

La empresa, al ubicarse en el municipio de La Ceja, posee al 83% de los trabajadores en esta localidad, donde ejerce una importante influencia económica, ya que permite a estos núcleos familiares, mejorar su calidad de vida, en un negocio donde, en el mismo municipio, tiene gran responsabilidad como el de las flores. En cuanto al restante 17%, viven en un municipio cercano, Rionegro.



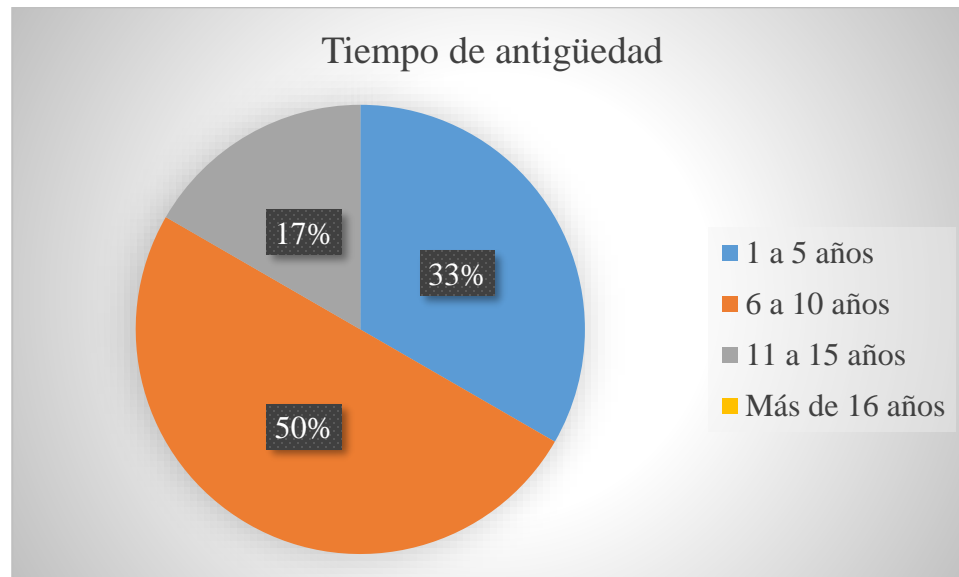
Gráfico 4. Tipo de contrato



Fuente: Elaboración propia.

Por el lado de los contratos, la mitad tienen un contrato por tiempo indefinido, y la otra mitad son temporales. En cuanto a los primeros, ejercen cargos de gran responsabilidad y mano calificada, por lo que se requiere que mantengan un importante conocimiento de la empresa, es decir, no exista mucha rotación laboral.

Gráfico 5. Tiempo de antigüedad



Fuente: Elaboración propia.

A pesar que la otra mitad son temporales, se aprecia que el 50% de trabajadores tienen un buen tiempo de permanencia en la empresa, de 6 – 10 años, mientras el 33% está entre 1 – años. Esto es importante, si se tiene en cuenta que es importante mantener un grupo laboral en el tiempo para mejorar la productividad y competitividad de Colombian Harmony Flowers S.A.S. El restante 17%, tienen período en la empresa más largo, entre los 11 – 15 años.

## 8.2. Gestión humana

Desde el punto de vista de Gestión Humana, la persona encargada cuenta con 28 años, indicando que es una mujer joven, pero a la vez, cuenta con madurez para ejercer ese cargo. A la vez, posee un título profesional, acorde con el cargo desempeñado. Su lugar de residencia es Rionegro, notándose que sigue haciendo uso de mano de obra de la región. En cuanto al tipo de contrato, este es indefinido, aunque lleva solo 2 años laborando en la empresa.

Por el lado del desempeño y la motivación, la empresa Colombian Harmony Flowers S.A.S., ha presentado rotación de personal, pero esta se da por decisión voluntaria. De igual forma, la persona encargada del área de Gestión Humana, se siente partícipe con los éxitos y fracasos que logran los empleados, por lo que se aprecia una conexión entre los empleados de la organización.

También, los empleados sienten que hacen parte de un equipo de trabajo, es decir, que existe un empoderamiento por parte de estos de la empresa, algo fundamental para lograr mayor productividad. Por otro lado, también se considera que los trabajadores son tratados bien, desde el punto de vista salarial, siendo bien remunerados, afectando, de forma positiva, el progreso de la empresa.

En cuanto a un manual donde estén explicados los incentivos para los empleados, la empresa no cuenta con este, siendo esto necesario para el buen entendimiento ente la parte administrativa y los trabajadores, y la motivación que estos últimos deben tener, aunque son conscientes de la necesidad de tener este manual.

Sobre la historia y trayectoria de Colombian Harmony Flowers S.A.S., la encargada de Gestión Humana asegura que los empleados tienen acceso y conocimiento de estas, evidenciándose una buena comunicación, y hablando sobre la motivación y el gusto por las labores desarrolladas, piensa que los empleados se sienten satisfechos con estos puntos, siendo la mayor motivación, que es lo más importante para la empresa, el salario la familia.

La empleada de Gestión Humana, se siente satisfecha con la empresa y el ambiente que allí se vive, a la vez que, debido a la buena comunicación que se tiene, los trabajadores conocen los riesgos que tienen y las medidas para afrontar dichos riesgos, ejerciendo unas actividades más seguras. Entre otras cosas, las cargas laborales están bien repartidas, evidenciándose un buen trabajo en equipo y buena dirección administrativa, al igual que los puestos de trabajo se mantienen limpio y en orden, lo que aumenta la productividad.

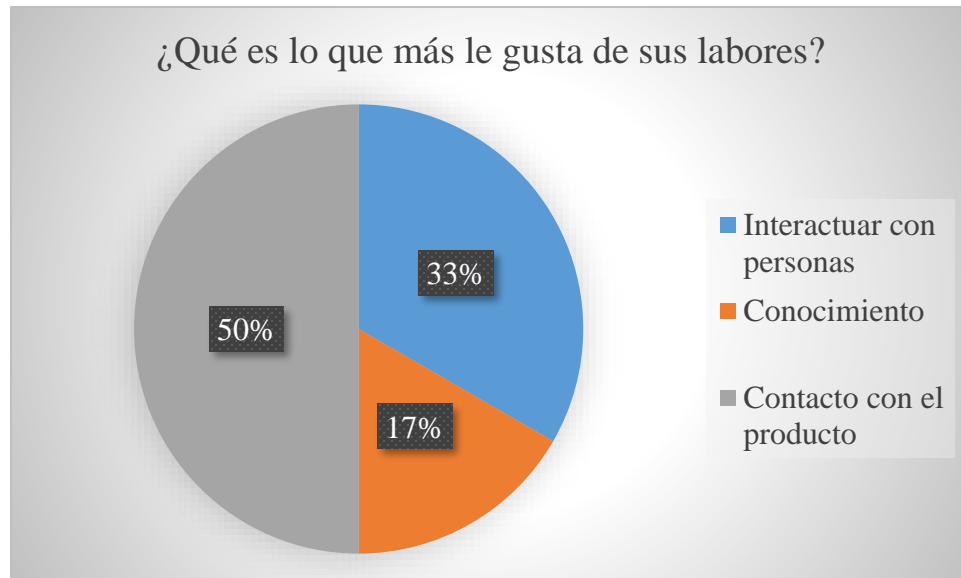
La buena comunicación, también se pone a prueba sobre la información que reciben los empleados sobre la forma como desempeñan su trabajo. También, los mismos empleados tienen unas condiciones salariales aceptables, acorde con lo que se presenta en el mercado y la competencia.

El conocimiento de las tareas que se desempeñan en la empresa, es importante por las personas encargada de Gestión Humana, y ese factor se presenta en la empresa Colombian Harmony Flowers S.A.S., lo que permite que esté pendiente de tomar medidas, como facilitar los equipos de protección necesarios para los empleados, los cuales tienen, a la vez, unas funciones y responsabilidades bien definidas.

Acerca de expresar, por parte de los empleados las dificultades, opiniones y recomendaciones que tienen del trabajo, se consideran que es satisfecho, lo que es importante al momento de tomar decisiones, ya que se conoce la forma de pensar y lo que está viviendo en el ambiente de trabajo. Por último, las relaciones interpersonales en el campo laboral, son buenas, lo que facilita mayor productividad y competitividad, al permitir que todos se dirijan hacia los mismos objetivos que tiene la organización.

### 8.3. Personal operativo

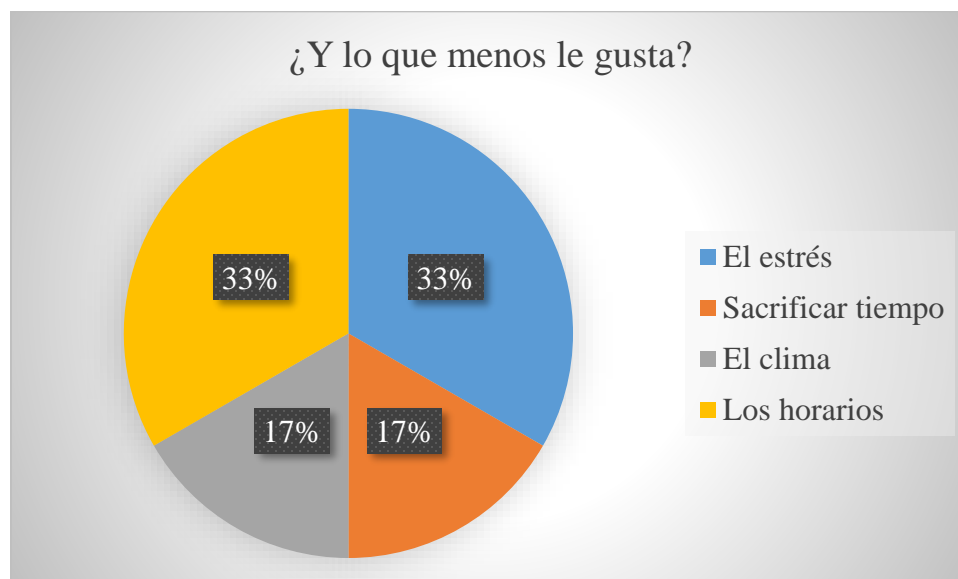
Gráfico 6. ¿Qué es lo que más le gusta de sus labores?



Fuente: Elaboración propia.

En el cultivo Colombian Harmony Flowers S.A.S., a la mitad de los empleados, es decir, el 50%, lo que más le gusta de su trabajo es el contacto con las flores. Esto es importante, si se tiene en cuenta que esta es la materia prima de la empresa, y que es un producto muy delicado, por lo que se requiere un buen trato para llegar en óptimas condiciones al cliente final. Por otro lado, a una tercera parte, 33%, le gusta la interacción con las personas, ya sean con los empleados, o con clientes y proveedores; mientras tanto, el 17% es el conocimiento que adquiere en su labor.

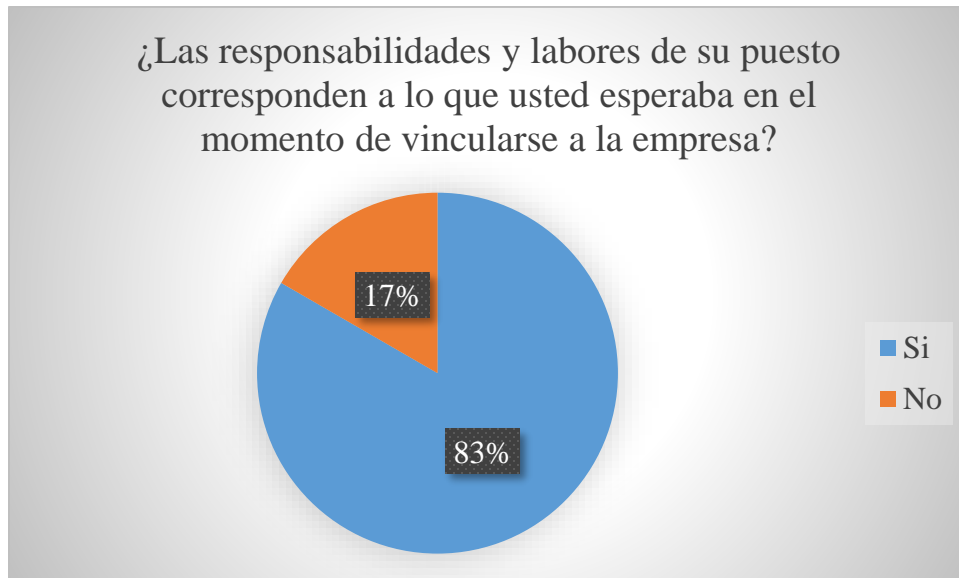
Gráfico 7. ¿Y lo que menos le gusta?



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a lo que menos le gusta, el estrés y los horarios, cada uno con el 33%, son los factores que ocupan el primer puesto. Ambos son temas difíciles de manejar, ya que, en el cultivo y comercialización de flores, el nivel de estrés y los horarios extendidos, son comunes en determinadas épocas del año, que son conocidas como picos; esto está acorde con el tiempo que se tiene que sacrificar con la familia, que tiene un 17%, al igual que el clima que se debe aguantar en la realización de las labores.

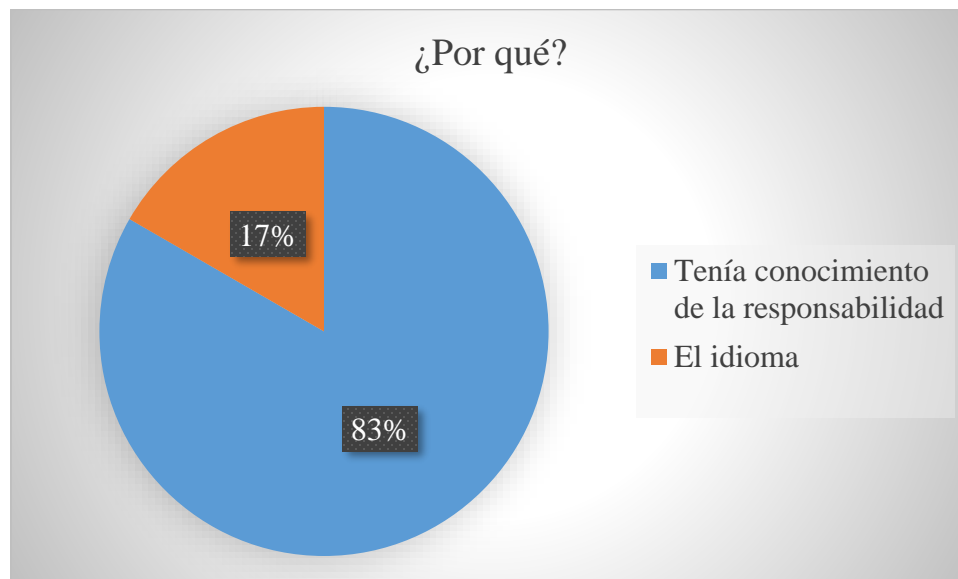
Gráfico 8. ¿Las responsabilidades y labores de su puesto corresponden a lo que usted esperaba en el momento de vincularse a la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

El 83% de los trabajadores encuestados, concuerdan en asegurar que las actividades para las que fueron contratadas en el cultivo de flores Colombian Harmony Flowers S.A.S., eran las que esperaban al momento de vincularse a la empresa, lo que demuestra que el proceso de selección e inducción fue claro cuando eran aspirantes; mientras que el 17% restantes, no esperaban este tipo de actividades.

Gráfico 9. ¿Por qué?

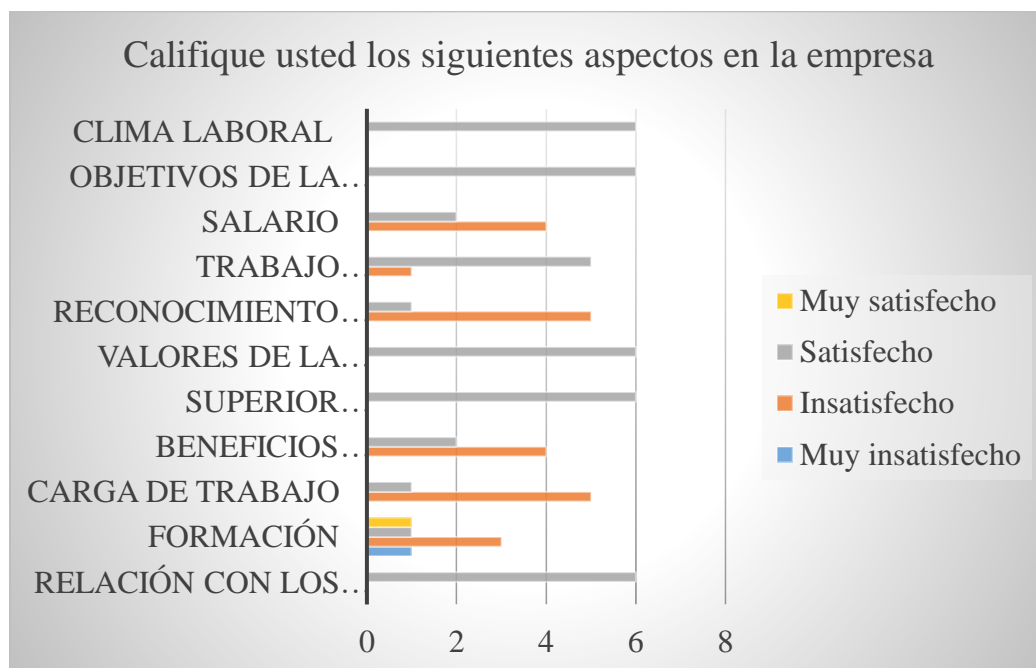


Fuente: Elaboración propia.

Ese 17% que no esperan realizar las actividades que han asumido en la empresa, se están refiriendo más al uso del inglés, que era algo nuevo, y, sin embargo, necesario, si se tiene en cuenta que Colombian Harmony Flower S.A.S., es una organización exportadora, por lo que necesita estar en permanente contacto con clientes extranjeros. Por el lado del otro 83% que sí realizan las tareas que esperaban, hacen referencia a que están conscientes, desde el primer momento, de su responsabilidad.



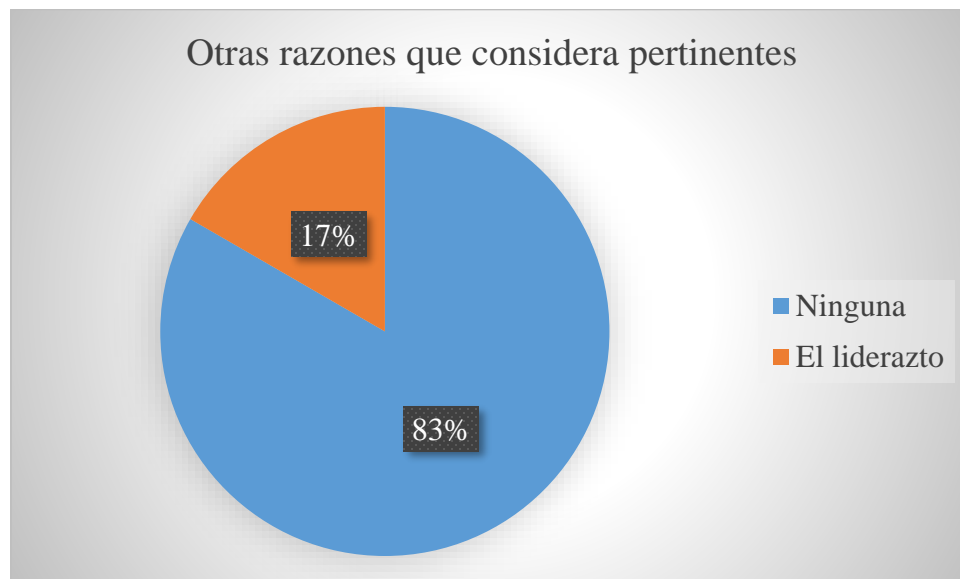
Gráfico 10. Califique usted los siguientes aspectos en la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Por el lado de los principales aspectos de la empresa, lo que cuenta con mayor número de calificación de satisfecho son: el clima laboral, los objetivos de la empresa, los valores de la compañía, el superior y la relación con los compañeros, lo que demuestra que el ambiente interno de la empresa suele ser, en términos generales, bueno; mientras que los temas donde hay mayor insatisfacción, son: reconocimiento de las labores y la carga de trabajo, que eso puede disminuir la motivación de los empleados; en cuanto a muy insatisfecho y muy satisfecho, curiosamente, ambos se presentan en la formación.

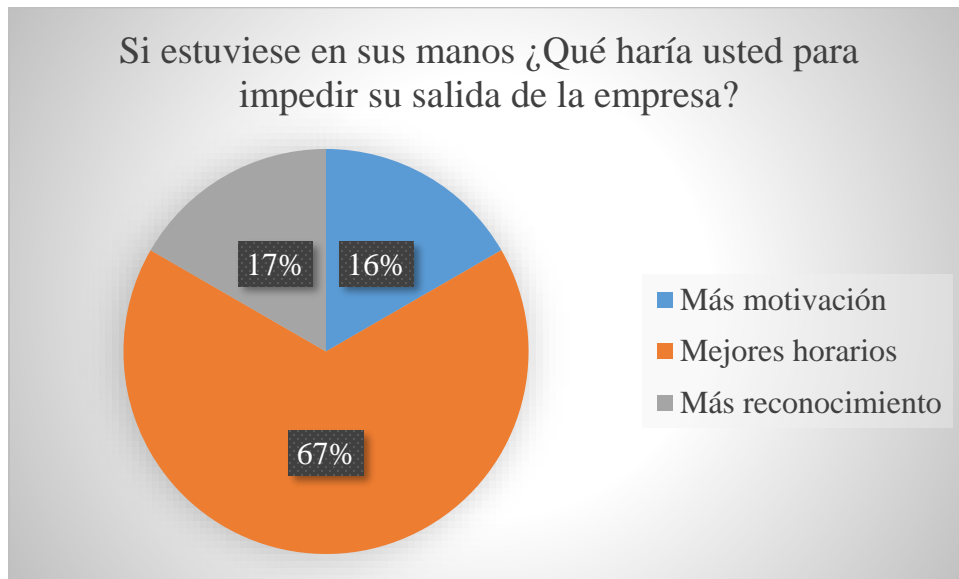
Gráfico 11. Otras razones que considera pertinentes



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a otras razones que son pertinentes en los aspectos de la empresa, el 83% considera que no existen más, pues las que aparecen en la lista son las más importantes; mientras que el 17%, piensa que falta el tema del liderazgo, si se tiene en cuenta que este es el que permite que la empresa sea guiada, de buena manera, al logro de sus objetivos.

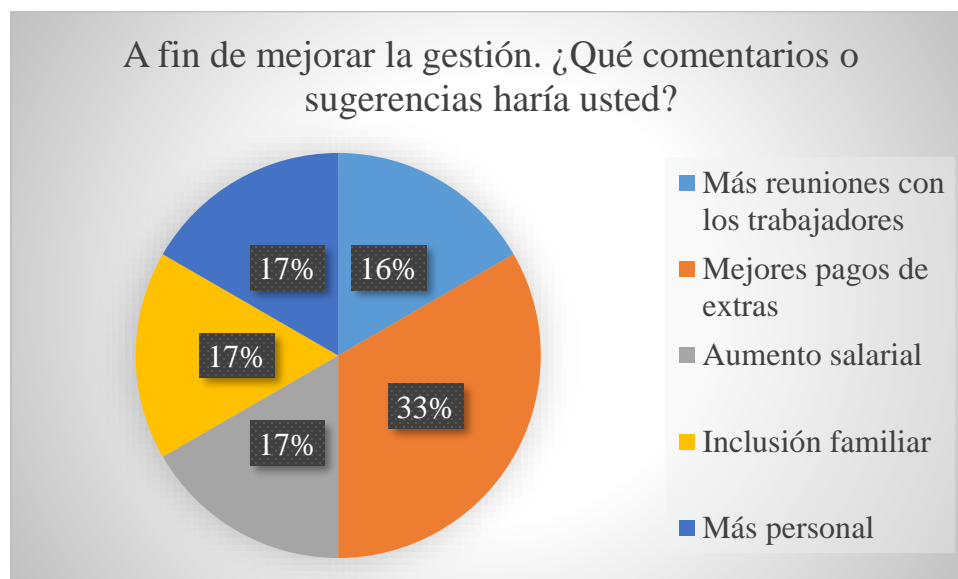
Gráfico 12. Si estuviese en sus manos ¿Qué haría usted para impedir su salida de la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

Definitivamente, uno de los factores que más preocupan a los empleados de Colombian Harmony Flowers S.A.S., es el tema de los horarios, ya que, el 67%, piensa que tener mejores horarios, impediría que abandone la empresa. Mientras tanto, el reconocimiento y la mayor motivación, son los factores que siguen, con el 17% y 16% respectivamente, indicando que el hacer a los empleados parte importante en la empresa, y unos constantes estímulos para que realicen mejor sus actividades, es algo importante para ellos.

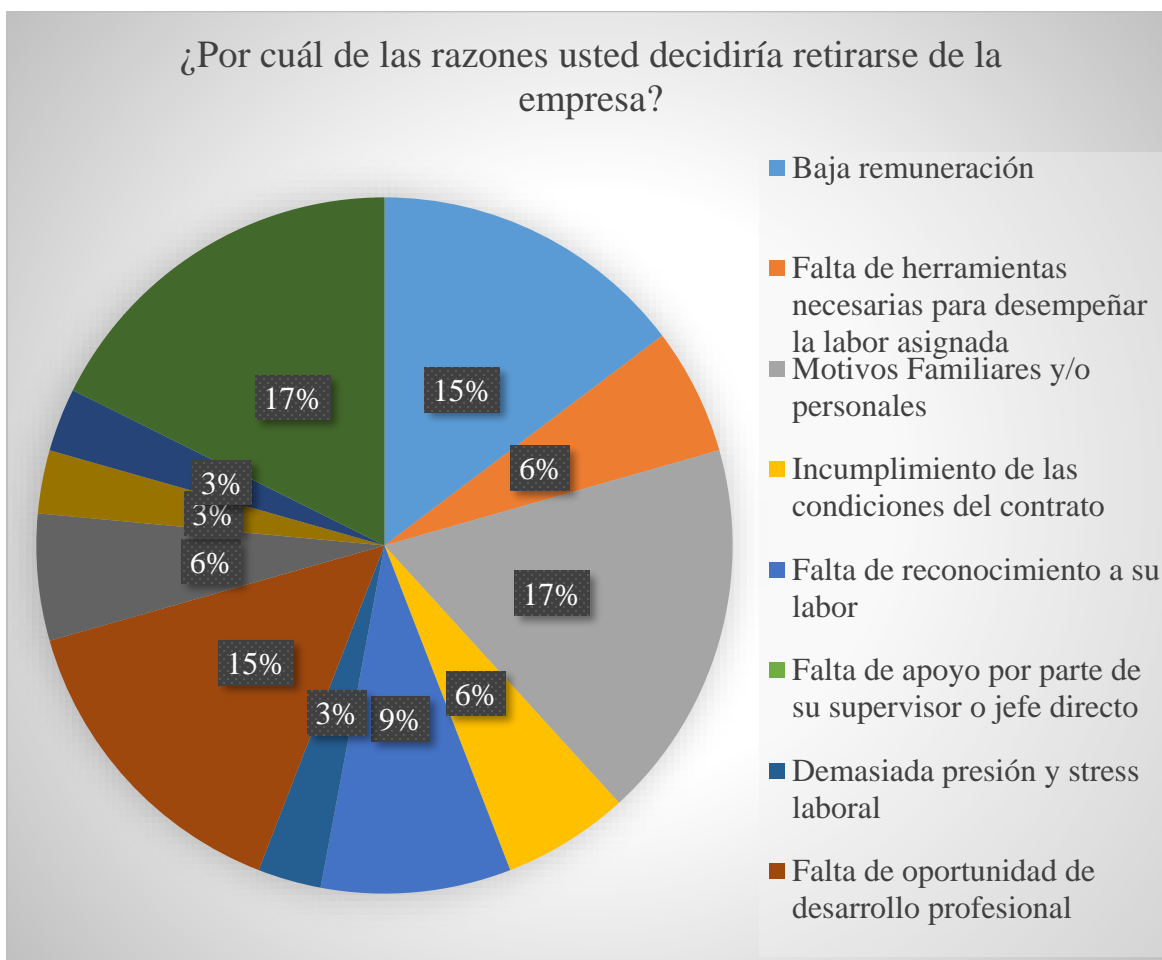
Gráfico 13. A fin de mejorar la gestión. ¿Qué comentarios o sugerencias haría usted?



Fuente: Elaboración propia.

Las sugerencias que realizan los trabajadores de la empresa para mejorar la gestión, en cuanto a su motivación y permanencia, está, con una tercera parte (33%), la de mejor salario, y más cuando se refiere a horas extras, si se tiene en cuenta que, en las temporadas de los picos, son muchas las horas que los empleados deben permanecer en la empresa; y ya con porcentajes muy iguales se encuentran, con el 17%: contratación de más personal, para ayudar a alivianar la carga laboral; incluir más a la familia, con actividades lúdicas, algo que motiva mucho al trabajador; y un aumento salarial. Por último, con un 16%, está la realización de más reuniones con los trabajadores, lo que permite mayor integración entre ellos.

Gráfico 14. ¿Por cuál de las razones usted decidiría retirarse de la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

Y en cuanto a las razones que llevarían a los empleados al retiro de la empresa, se encuentran los siguientes porcentajes: 17%, asegura que las mejores oportunidades laborales, algo normal en el ser humano que quiere estar en constante progreso, y los motivos familiares y personales, ya que la familia sigue siendo el aspecto más importante para las personas; 15%, la baja remuneración, si se tiene en cuenta que el salario es un motivo laboral importante para la motivación del empleado, y la falta de oportunidad de desarrollo profesional; el 9%, falta de reconocimiento a su labor, pues los trabajadores se deben sentir parte importante de la organización; el 6%, el incumplimiento de las condiciones de contrato, ya que la empresa debe

mostrar seriedad en la contratación desde el primer momento; la falta de herramientas para trabajar, que aseguren eficacia en el cumplimiento de las funciones; y la falta de motivación por parte de los jefes, no permite que los empleados se sientan valorados; y por último, con el 3%, las malas relaciones laborales, que no permiten un buen entorno de trabajo; el horario de trabajo, donde se sacrifica el tiempo con la familia; y demasiada presión y estrés laboral, un indicador que puede poner en riesgo la salud de los empleados.

## 9. ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

A través de la información obtenida, por medio de la entrevista realizada al área de Recursos Humanos y las encuestas al personal de empresa Colombian Harmony S.A.S., se busca diagnosticar los puntos a corregir, que lleven a la motivación de los empleados de la organización, y así, incidir en su permanencia, evitando la deserción y rotación de empleados.

Para esto, se plantean las siguientes estrategias motivacionales con los planes de acción que debe llevar a cabo al área de Recursos Humanos:

Tabla 1. Estrategias motivacionales

ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN
Pensamiento de los empleados	Considerar qué piensan los empleados de sus puestos y de la empresa, por medio de encuestas para recolectar información útil, y así tomar medidas.
Comunicación fluida	Realizar una comunicación fluida con los empleados, los directivos y Recursos Humanos, con una plantilla que permita conocer lo que hacen bien y lo que pueden mejorar.
Interés por el trabajo	Tener interés por el trabajo que realicen los empleados, con una constante visita a sus puestos y diálogo con ellos.
Establecimiento de metas	Establecer metas que los empleados que los empleados puedan cumplir, conociendo los objetivos en los que se debe enfocar su trabajo, qué se espera de ellos y qué deben realizar.

Crecimiento profesional	Ayudar a crecer profesionalmente, con una constante capacitación por niveles de complejidad, que se enfoque a cada área de la empresa.
Incentivos salariales	Ofrecer incentivos salariales, con el propósito que los empleados permanezcan más tiempo en la empresa.
Promoción de trabajo grupal	Promover el trabajo grupal, la buena comunicación y una sana convivencia, realizando encuentros destinados a actividades lúdicas, donde los empleados establezcan una buena conexión entre ellos mismos y una comunicación afectiva.
Equilibrio vida profesional y personal	Equilibrar la vida laboral y la vida personal, disponiendo de un horario flexible o la posibilidad de realizar sus labores en casa.
Descubrimiento fortalezas laborales	Descubrir las fortalezas de los trabajadores, para ocupar, según sus habilidades, la posición que les corresponde, de acuerdo a su perfil.
Facilitación de recursos	Facilitar los recursos necesarios para la realización de las actividades laborales, dotando a los empleados de las herramientas necesarias para el cumplimiento de funciones.

Fuente: Elaboración propia.



## 10. CONCLUSIONES

- Los empleados del cultivo de flores Colombian Harmony Flowers S.A.S., sienten satisfacción al momento de trabajar en la empresa, lo que se puede demostrar por los años que llevan laborando en esta, y en los casos donde se han presentado rotación de personal, ha sido debido a decisiones propias.
- Los factores por los cuales los trabajadores abandonarían el cultivo de flores Colombian Harmony Flowers S.A.S., tienen que ver con aspectos que van de la mano con el progreso personal y profesional, como el cambio hacia un buen trabajo y el aspecto salarial, así como también motivos personales y familiares, es decir, en pocos momentos se evidencian elementos como problemas con los directivos y dificultades en el entorno laboral.
- Entre los factores internos que afectan la motivación en los empleados del cultivo de flores Colombian Harmony Flowers S.A.S., se encuentran algunos que están relacionados, exclusivamente, con el tipo de actividad que realiza la empresa, como el clima, los horarios extendidos y el estrés en determinadas épocas del año, lo que resulta algo difícil de manejar, ya que estos elementos son inherentes a su objeto social, como lo es el cultivo y comercialización de flores, y la exportación de estas.
- Aunque los empleados del cultivo de flores Colombian Harmony Flowers S.A.S., suelen sentirse a gusto con sus labores y el entorno de trabajo, la empresa no cuenta con un manual de incentivos que permita aumentar la motivación y disminuir la rotación de personal que se puede estar presentando en algunos momentos.

## 11. RECOMENDACIONES

- El cultivo de flores Colombian Harmony Flowers S.A.S., debe procurar el fortalecimiento de un buen entorno laboral, que permita la satisfacción de los empleados, y disminuya la rotación de personal.
- Debido a que la empresa Colombian Harmony Flowers S.A.S. se encuentra dentro de un renglón de la economía muy exigente, por el tipo de producto que maneja y su función exportadora, requiriendo más tiempo y compromiso por parte de los empleados, se debe incentivar a estos por medio de factores como mejorar el aspecto salarial y posibilitar el progreso dentro de la misma empresa, para evitar elegir mejores propuestas laborales. De igual forma, se deben buscar actividades de integración de los trabajadores, donde los las familias sean incluidas.
- La inversión en mejorar las condiciones laborales, es importante, no solo para la motivación de los empleados, también para proteger la salud de ellos, por lo que el cultivo de flores Colombian Harmony Flowers S.A.S., debe mejorar los elementos con los cuales laboran sus empleados, teniendo en cuenta los riesgos que presentan, y así, los mismos trabajadores no prefieran el cambio a empresas con mejores condiciones en sus actividades.
- La mayor recomendación, es la creación e implementación de un manual de incentivos en Colombian Harmony Flowers S.A.S., que permita mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores, donde se les motive a mejorar la productividad, por medio de una mejor formación y trabajo en equipo.

## 12. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Aguilar Díaz, L. D. (2012). Diseño de un modelo de bienestar para mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Corporación de Educación Tecnológica - Colsubsidio. *Universidad Sergio Arboleda*.
- Alves Correa, D. C. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, 145-163.
- ANDI. (2017). *Segundo informe de seguimiento sobre salud y estabilidad en el empleo*. Medellín: Centro de Estudios Sociales y Laborales.
- Araya Castillo, L. y. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 45-61.
- Benavides Montaña, I. (2015). Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas. *Universidad Militar Nueva Granada*.
- Benjumea Alvarez, M. (2011). Motivación del alumnado de segundo ciclo de educación secundaria, de la comarca de La Vega Alta de Granada en Educación Física Escolar y en las actividades físico-deportivas extraescolares. *Universidad de Granada*.
- Cárdenas, J. y. (2016). Dinámica del sector floricultor antioqueño: un análisis sectorial y empresarial, 2007-2014. *Ágora*, 78-96.
- Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Innovar*, 7-32.
- Colombian Harmony Flowers S.A.S. (2017). *Harmony Flowers*. Obtenido de <http://harmonyflowers.co/en/>

- Cruz Velazco, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento y gestión*, 58-81.
- Díaz Olaya, J. D. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 59-77.
- Dimitrova Ignatova, I. (2017). Plan de motivación laboral en la empresa CHG. *Universidad Politécnica de Valencia*.
- Flores, R. A. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena*, 65-99.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gómez Casas, I. (2014). Factores de motivación laboral en los empleados de C.I. UNIBAN. *Corporación Universitaria Lasallista*.
- Gómez Martínez, A. y. (2012). Diseño Programa de Bienestar Laboral. *Universidad Jorge Tadeo Lozano*.
- Gonzales Miranda, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Universidad EAFIT*, 45-72.
- González Sierra, D. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIPSI*, 271-276.
- Gross, M. (2009). Las 8 teorías más importantes sobre la motivación. *Pensamiento Imaginativo*.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw - Hill.
- Littlewood Zimmerman, H. y. (s.f.). La teoría de equidad de Adams desde el punto de vista del abusivo. *Universidad Autónoma del Estado de México*.
- Madero Gómez, S. y. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Ciencia UAT*, 95-107.

- Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 79-86.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: Management Review.
- Monroy Antón, A. y. (2012). Las teorías sobre la motivación y su aplicación a la actividad física y el deporte. *Revista Digital*.
- Ortega Navas, C. (2016). Responsabilidad social empresarial en el sector floricultor colombiano. *Universidad Militar Nueva Granada*.
- Peña Rivas, H. y. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Scientific*, 177-192.
- Perfetti, M. (2016). Plan de desarrollo integral. *Palermo Business*, 93-110.
- Perilla Toro, L. (1998). David C. McLelland (1917-1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 529-532.
- Pulgarín Henao, L. (2019). Factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales que componen una empresa manufacturera del Oriente Antioqueño en el 2019. *Universidad de Antioquia*.
- Quintero Angarita, J. (s.f.). *Teoría de las necesidades de Masglow*. Obtenido de Universidad de la República de Uruguay: <https://eva.udelar.edu.uy/>
- Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 20-33.
- Vázquez Moctezuma, S. (2014). La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas. *Infoacceso*, 3-14.

## 13. ANEXOS

### UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE



Cordial saludo, somos Ana Cristina Sampedro y Sara Baena Montoya estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Católica De Oriente. Estamos realizando nuestro trabajo de grado denominado

#### **“ASPECTOS MOTIVACIONALES DEL BIENESTAR HACIA LOS TRABAJADORES DEL CULTIVO DE FLORES COLOMBIAN HARMONY FLOWERS S.A.S., UBICADO EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO”**

Con la presente entrevista se pretende recopilar información relevante sobre la situación actual de bienestar de los trabajadores del cultivo de flores Colombian Harmony Flowers S.A.S., respecto a su motivación en el trabajo, el cual nos llevará a diseñar un plan motivacional y de bienestar laboral para aumentar la productividad y disminuir la rotación de personal de los trabajadores del cultivo de flores

Muchas gracias por su colaboración

**Importante:** La presente encuesta solo debe ser diligenciada por el personal encargado del **bienestar laboral** de la empresa, **HARMONY FLOWERS S.A.S** previamente identificado, con el fin de garantizar la veracidad de la información adquirida.

## **Instrucciones**

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas que buscan recopilar su percepción sobre la motivación laboral.

Por favor seleccione marcando con una X para cada uno de los siguientes conceptos, en cada ítem, en el cual usted considere se encuentre la respuesta correcta:

**Muy insatisfecho**

**Insatisfecho**

**Satisfecho**

**Muy satisfecho**

Debajo de cada casilla se encuentra un espacio en blanco para dar su opinión sobre la respuesta aportando información que considere sea relevante para la entrevista

De igual forma se plantean algunas preguntas abiertas para identificar los principales factores de motivación de los empleados en la empresa

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA:

CORREO ELECTRÓNICO:

NÚMERO DE CONTACTO:

EDAD:

GRADO DE ESCOLARIZACIÓN:

UBICACIÓN:

TIPO DE CONTRATO:

TIEMPO DE ANTIGÜEDAD:

NÚMERO DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA:

## **Desempeño y motivación**

1. ¿Existe actualmente rotación de personal dentro de la empresa?

Si es afirmativo ¿cuáles son los motivos?

2. ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de los logros de los empleados?

Muy insatisfecho \_\_\_

Insatisfecho \_\_\_

Satisfecho \_\_\_

Muy satisfecho \_\_\_

3. ¿Los empleados se sienten parte de un equipo de trabajo?

Muy insatisfecho \_\_\_

Insatisfecho \_\_\_

Satisfecho \_\_\_

Muy satisfecho \_\_\_

4. ¿Usted cómo ve a al personal? En cuanto a su motivación y empoderamiento en relación a la empresa

5. ¿La empresa en la actualidad cuenta con un manual de incentivos para los empleados?



6. ¿Conocen los empleados la historia y la trayectoria de la empresa?

Muy insatisfecho \_\_\_

Insatisfecho \_\_\_

Satisfecho \_\_\_

Muy satisfecho \_\_\_

7. ¿Los empleados están motivados y les gusta el trabajo que desarrollan?

Muy insatisfecho \_\_\_

Insatisfecho \_\_\_

Satisfecho \_\_\_

Muy satisfecho \_\_\_

8. ¿Los empleados se sienten parte de un equipo de trabajo?

Muy insatisfecho \_\_\_

Insatisfecho \_\_\_

Satisfecho \_\_\_

Muy satisfecho \_\_\_

9. ¿Cuál cree que es el mayor elemento de motivación para los empleados de la empresa?

10. ¿Qué tan importante es para usted la motivación de sus empleados?

## **Calidad de vida**

1. ¿Cómo se siente usted desarrollando su cargo en la empresa?

Muy insatisfecho \_\_\_

Insatisfecho \_\_\_

Satisfecho \_\_\_

Muy satisfecho \_\_\_

2. ¿Los empleados conocen los riesgos y las medidas de prevención relacionado con su puesto de trabajo?

Muy insatisfecho \_\_\_

Insatisfecho \_\_\_

Satisfecho \_\_\_

Muy satisfecho \_\_\_

3. ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

Muy insatisfecho \_\_\_

Insatisfecho \_\_\_

Satisfecho \_\_\_

Muy satisfecho \_\_\_

4. ¿Mantienen su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?

Muy insatisfecho \_\_\_

Insatisfecho \_\_

Satisfecho \_\_\_\_

Muy satisfecho \_\_

5. ¿Los empleados Pueden realizar su trabajo de forma segura?

Muy insatisfecho \_\_

Insatisfecho \_\_

Satisfecho \_\_\_\_

Muy satisfecho \_\_

### **Bienestar**

1. ¿Los empleados reciben información de cómo desempeñan su trabajo?

Muy insatisfecho \_\_

Insatisfecho \_\_

Satisfecho \_\_\_\_

Muy satisfecho \_\_

2. ¿Las condiciones salariales con respecto a la competencia y al mercado son buenas?

Muy insatisfecho \_\_

Insatisfecho \_\_

Satisfecho \_\_\_\_

Muy satisfecho \_\_

3. ¿Conoce usted todas las tareas que se desempeñan por áreas en la empresa?

Muy insatisfecho \_\_\_

Insatisfecho \_\_\_

Satisfecho \_\_\_

Muy satisfecho \_\_\_

4. ¿El área de trabajo en la empresa está bien organizado y definido por áreas?

Muy insatisfecho \_\_\_

Insatisfecho \_\_\_

Satisfecho \_\_\_

Muy satisfecho \_\_\_

5. ¿La empresa les facilita equipos de protección para realizar su trabajo?

Muy insatisfecho \_\_\_

Insatisfecho \_\_\_

Satisfecho \_\_\_

Muy satisfecho \_\_\_

### **Clima organizacional**

1. ¿Las funciones y responsabilidades de los empleados están bien definidas?

Muy insatisfecho \_\_\_

Insatisfecho \_\_\_

Satisfecho \_\_\_\_

Muy satisfecho \_\_\_

2. ¿Cómo califica la relación de los empleados en la empresa?

Muy insatisfecho \_\_\_

Insatisfecho \_\_\_

Satisfecho \_\_\_

Muy satisfecho \_\_\_\_

3. ¿Les resulta fácil a los empleados expresar dificultades, opiniones o recomendaciones en el grupo de trabajo?

Muy insatisfecho \_\_\_

Insatisfecho \_\_\_

Satisfecho \_\_\_\_

Muy satisfecho \_\_\_

4. ¿La comunicación interna dentro de las áreas de trabajo funciona correctamente?

Muy insatisfecho \_\_\_

Insatisfecho \_\_\_

Satisfecho \_\_\_\_

Muy satisfecho \_\_\_

5. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa?

## **ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO COLOMBIAN**

### **HARMONY FLOWERS S.A.S**

Encuesta Número

Con el fin de mejorar la estabilidad laboral en la empresa y conocer los motivos por los cuales usted decidiría abandonar la empresa, se aplicará el siguiente cuestionario

**Recuerde que el contestar este cuestionario no tendrá ninguna repercusión en su situación laboral en la empresa. Esta se realiza con fines académicos y en pro de mejorar su situación en la empresa y analizar los aspectos motivacionales que intervienen en el bienestar de los trabajadores.**

Cordial saludo, somos Ana Cristina Sampedro y Sara Baena Montoya estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Católica De Oriente. Estamos realizando nuestro trabajo de grado denominado

**“ASPECTOS MOTIVACIONALES DEL BIENESTAR HACIA LOS TRABAJADORES DEL CULTIVO DE FLORES COLOMBIAN HARMONY FLOWERS S.A.S., UBICADO EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO”**

Con la presente encuesta, se pretende recopilar información relevante sobre la situación actual de bienestar de los trabajadores del cultivo de flores Colombian Harmony Flowers S.A.S., respecto a su motivación en el trabajo, el cual nos llevará a diseñar un plan motivacional y de bienestar laboral para aumentar la productividad y disminuir la rotación de personal de los trabajadores del cultivo de flores

Muchas gracias por su colaboración

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA:

CORREO ELECTRÓNICO:

NÚMERO DE CONTACTO:

EDAD:

GRADUACIÓN DE ESCOLARIZACIÓN:

UBICACIÓN:

TIPO DE CONTRATO:

TIEMPO DE ANTIGÜEDAD:

### **Administración del talento humano**

1. ¿Qué es lo que más le gusta de sus labores?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Y lo que menos le gusta?

### **Comunicación efectiva**

1. ¿Las responsabilidades y labores de su puesto corresponden a lo que usted esperaba en el momento de vincularse a la empresa?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?



## Trabajo en equipo

1. Califique usted los siguientes aspectos en la empresa

	<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>
Relación con los compañeros				
Formación				
Carga de trabajo				
Beneficios sociales				
Superior inmediato				
Valores de la compañía				
Reconocimiento de mi labor				
Trabajo interesante				
Salario				
Objetivos de la empresa				
Clima laboral				

2. Otras razones que considera pertinentes:

## Actividades de bienestar

1. Si estuviese en sus manos ¿Qué haría usted para impedir su salida de la empresa?

2. A fin de mejorar la gestión. ¿Qué comentarios o sugerencias haría usted?

**Grado de satisfacción**

1. ¿Por cuál de las razones usted decidiría retirarse de la empresa?

Baja Remuneración ( )	Falta de herramientas necesarias para desempeñar la labor asignada ( )
Motivos Familiares y/o personales (X)	Incumplimiento de las condiciones del contrato ( )
Falta de reconocimiento a su labor ( )	Falta de apoyo por parte de su supervisor o jefe directo ( )
Demasiada presión y stress laboral ( )	Falta de oportunidad de desarrollo profesional ( )
Falta de motivación por parte de los jefes ( )	Horario de trabajo ( )
Relaciones laborales desfavorables con compañeros o superiores ( )	Mejores Oportunidades laborales ( )